



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**GUIA PARA LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
UNA FERRETERÍA
CASO PROMACO**

SUSTENTADO POR:

ARTURO JOSUEL LANDAVERDE ROBLES

**PREVIA ENVESTIDURA DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M. D. C., HONDURAS, C.A.

ABRIL, 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**

**GUIA PARA LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
UNA FERRETERÍA
CASO PROMACO**

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

**ASESOR METODOLOGICO
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
CARLOS ANDARA**

MIEMBROS DE LA TERNA

EDWIN ARAQUE

MARCO LOPEZ

PABLO MOYA



FACULTA DE POSTGRADO

GUIA PARA LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA FERRETERÍA – CASO PROMACO

ARTURO JOSUEL LANDAVERDE ROBLES

Resumen

El presente trabajo de tesis expone las preocupaciones que puede causar en un inversionista hondureño de una empresa mediana en el sector ferretero. Al cambiar de forma de atención o de servir a sus clientes lo más importante es conocer, si ese cambio sería positivo o negativo. El estudio se orientó a encontrar las guías que este empresario debe considerar para eficientar este proceso de cambio, y con ello disminuir las incertidumbres relacionadas con clientes, rentabilidad y recursos humanos entre otros.

Palabras clave: (atención, cliente, despacho, herramienta, Promaco)



GRADUATE SCHOOL

GUIA PARA LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA FERRETERÍA – CASO PROMACO

ARTURO JOSUEL LANDAVERDE ROBLES

Abstract

This work of thesis shows the concerns that can be caused in a honduran investor of a medium business in the hardware field. When changing the way of attendance or service for customers the most important is recognize if these changes are positive or negative. The study was oriented in finding the guides this businessman has to consider to make this process of changes efficient and with that lessen uncertainties related with customers , profitability, human resources among others.

Key words: (attendance, customer, office, tool, Promac)

Dedicatoria:

Este trabajo de tesis está dedicado a todas las personas que en mi carrera profesional y personal influyeron y siguen influyendo de manera positiva, a mi padre, madre, hermanos, esposa, hijas, y demás que me han aconsejado o sin querer me enseñan cómo no se hacen las cosas en esta vida, así como muchos otros ejemplos de cómo si se hacen las cosas.

Espero que mi papi y mi mami estén viviendo esto allá en el cielo...

Agradecimiento:

A mi Dios, padre celestial, que sin Él no podría estar presentando este trabajo, gracias Padre por usarme para gloria tuya. A mi papi y a mi mami, ambos ya en el cielo por ser las personas que quisieron siempre lo mejor para mí, a Delmys, Ashley y Alejandra porque me han tenido paciencia en estos últimos 15 años, a mis hermanos Ramón y Claudia por apoyarme moralmente y económicamente a todos ellos con toda sinceridad y agradecimiento, les digo esto también es parte de ustedes.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	2
1.3 Definición del Problema	2
1.3.1. Enunciado del problema	2
1.3.2 Formulación del problema	3
1.3.3. Preguntas de investigación.....	3
1.4 Objetivos del proyecto	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.6 Justificación	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Situación actual	7
2.2 Macro entorno	8
2.3 Micro entorno	9
2.4 Entorno Interno	9
2.2 Teorías.....	11
2.2.1 Teorías de sustento	11
2.2.2 Concepto y definiciones	14
2.3 Teorías metodológicas	16
2.3.1 Determinación del problema	16
2.3.2 Formulación de los objetivos	17
2.3.3 Marco Teórico	17
2.3.4 Metodología	18
2.3.5 Resultados y análisis	18
2.3.6 Conclusiones, recomendaciones e informe final	18
2.4 Teorías aplicadas	19
2.4.1 Administración de la fuerza de ventas	19
2.4.2 Principios administrativos de Fayol	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA	22
3.1 Congruencia metodológica.....	22
3.1.1 Matriz metodológica.....	22
3.1.2 Esquema de variables	23
3.1.3 Operacionalización de las variables	25
3.2 Enfoque y métodos	29

3.3	Diseño de investigación	29
3.3.1	Proceso de investigación.....	29
3.3.2	Población	30
3.3.3	Muestra	31
3.3.4	Unidad de análisis	32
3.3.5	Unidad de respuesta.....	33
3.4	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	33
3.4.1	Instrumento	33
3.4.2	Técnicas y Procedimientos	33
3.5	Fuentes de información.....	34
3.5.1	Fuentes primarias	34
3.5.2	Fuentes secundarias	35
3.6	Limitantes	35
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS		36
4.1	Pruebas piloto	36
4.2	Presentación de resultados	36
4.2.1	Resultados variable independiente de Rentabilidad	36
4.2.2	Resultados variable talento humano	43
4.2.3	Resultados variable independiente Servicio al Cliente	48
4.2.4	Resultados de variable procesos internos	51
4.2.5	Resultados de variable visión empresarial	56
4.2.6	Resultados de variable de sistemas tecnológicos	58
4.3	Resultados de Variable Dependiente.....	60
4.3.1	Beneficios percibidos de la Guía eficiente de SAC	60
4.3.2	Percepción de los líderes en relación a la Guía propuesta	61
4.4	Operacionalización de la propuesta	62
4.4.1	Competitividad en precios	62
4.4.2	Mejoras a la calidad de las mercaderías.....	64
4.4.3	Mejoras en el servicio al cliente.	65
4.4.4	Aseguramiento de cambios culturales	66
4.5	Propuesta	67
4.5.1	Título de la propuesta	67
4.5.2	Introducción	67
4.5.3	Descripción la propuesta.....	68
4.5.4	Cronograma de ejecución	73
4.5.5	Presupuesto de la propuesta	75
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		76
5.1	Conclusiones	76
5.1.1	Conclusiones de la recolección de datos.....	76
5.2	Recomendaciones	77

5.2.1 Guía para eficientar cambios de atención al cliente en Promaco	77
BIBLIOGRAFÍA	80
Anexos.	81
Anexo 1. Encuesta mensual de SAC	81
Anexo 2. Encuesta realizada a los clientes	83
Anexo 3. Encuesta aplicada a jefaturas y gerencias	84

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se planteó con el objetivo de minimizar las incertidumbres de la empresa Promaco, en cuanto a su nuevo plan de negocios. Se tomó como prioritario la satisfacción del cliente es por eso que se realizaron encuestas investigando la opinión de los clientes.

1.1 Introducción

En la presente investigación o estudio se definió un modelo de procesos que busca asegurar la correcta obtención de suficientes herramientas que servirían para implementarlas y con ello minimizar riesgos de pérdida de clientes o disminución en la rentabilidad.

El estudio buscó proteger la inversión que Promaco realizó y aumentar la cartera de clientes por medio de una buena Implementación del cambio de despacho asistido por vendedores, a un auto despacho. Con esto también se busca estar a la vanguardia de los cambios que han realizado ya muchas ferreterías a nivel nacional.

Debido a que este nuevo emprendimiento es considerado como una estrategia de Promaco, la administración se limitó a presentar otras estrategias que implementó en las áreas de humanos, negociaciones con proveedores etc., y solo se presentan en este estudio los hallazgos de las opiniones de los clientes en cuanto a, que requieren ellos en este nuevo sistema de compras y que métodos se utilizaron para cumplir el objetivo de, recomendar a Promaco las acciones que debe tener muy en cuenta una vez realizado el cambio.

1.2 Antecedentes

En Honduras compañías ferreteras de gran capital, ya hace una década vienen implementando estos sistemas de auto despacho en sus tiendas. Este proceso de atención indica que debe ser una tendencia de los mercados que van en crecimiento. En los países de muy alta población estos cambios claramente se encaminan a la optimización de recursos humanos, y crear una experiencia a los clientes que gustan de acceder a los productos directamente y no solo verlos exhibidos detrás de una vitrina.

En la ciudad de Choluteca Promaco cuenta con una aceptación considerable de la población, es una de las dos ferreterías de mayor presencia en tema de infraestructura en la ciudad. Su competidor más cercano realizó el cambio hace unos dos años, y la percepción fundamentada en la observación con que cuenta Promaco, es que la competencia no ha tenido un 100% de éxito en la implementación de este nuevo proceso.

Continuamente se observó a los clientes buscando quien los atienda y clientes reclamando por no comprender el uso o especificaciones de una herramienta, así como la no concordancia de los precios de góndola con los cobrados en el área de cajas.

1.3 Definición del Problema

El presente estudio identificó el problema central para orientar el proceso de investigación, y poder así determinar las técnicas a utilizar.

1.3.1. Enunciado del problema

Actualmente Promaco se encuentra en construcción de su nueva tienda, la cual debe estar lista para inicios de abril 2017, y aún existen muchas incertidumbres acerca del nuevo modelo de operación que implementó en el piso de venta. Se consideró que la mejor forma de minimizar esta

incertidumbre es preguntándole al cliente que aspectos no deberían cambiar y cuales se deben considerar para no tener un intento fallido de mejora en el servicio al cliente.

Lo anterior se resume en que Promaco considera al cliente, una pieza principal de sus operaciones y que las opiniones de ellos cuentan en el proceso de toma de decisiones.

Promaco, por medio de su gerente general, desea emprender este nuevo sistema de atención al cliente, tomando como base los cambios que han realizado las grandes empresas ferreteras del país, pero en ella se han experimentado oportunidades vistas desde la perspectiva de clientes, por lo que Promaco desea antes de ingresar en este nuevo sistema, hacer las consultas necesarias y obtener suficiente información para reducir los reprocesos y hasta perdidas de márgenes de rentabilidad.

1.3.2 Formulación del problema

Promaco carece de una herramienta que le asegure obtener el éxito en su nueva ruta de negocio, que consiste en el cambio en que opera actualmente la atención al cliente, la cual es personalizada. ¿Qué tan viable es que Promaco adopte una herramienta que le guíe a tener éxito en su nuevo plan de negocio?

La solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente con la necesidad de resolver algún tipo de problema. (Whetten, D., Cameron, K., 2005, p. 160)

1.3.3. Preguntas de investigación

Para orientar la investigación se plantearon preguntas que se deben responder en relación al problema principal y los objetivos trazados.

1.3.3.1 Pregunta Principal

La pregunta principal de la investigación estuvo estrechamente relacionada al objetivo general.

¿Qué debe hacer Promaco para mejorar la atención en servicio al cliente?

1.3.3.2 Preguntas secundarias de la investigación.

Para reforzar el trabajo de investigación se plantearon preguntas secundarias, dichas preguntas se plantean a continuación:

- a) ¿Qué percepción tienen los clientes de Promaco en relación a la política de precios?
- b) ¿Qué percepción tienen los clientes de Promaco en relación a la calidad que se oferta?
- c) ¿Cuáles serían otras necesidades del cliente en la nueva tienda?
- d) ¿Cuenta la administración con los recursos necesarios para la implementación de la nueva forma de atención al cliente?
- e) ¿Cuentan los empleados con la capacitación requerida para las nuevas funciones?

1.4 Objetivos del proyecto

El proyecto de investigación tuvo los siguientes objetivos, dichos que se cumplieron al finalizar el estudio.

1.4.1 Objetivo general

Proponer mejoras a las operaciones en servicio al cliente, mediante la generación de una guía que permita tomar las decisiones acertadas para posicionar a Promaco en el mercado ferretero de la zona sur.

Imagine una sociedad en la cual cada persona es totalmente independiente; cada uno produciría y consumiría todos los productos necesarios para la supervivencia, de modo que no fuera necesaria

ninguna actividad económica relacionada con el intercambio de bienes y servicios entre las personas. En la actualidad no es posible encontrar tal sociedad. En realidad, conforme las personas comienzan a especializarse en la producción de bienes y servicios específicos, debe surgir un mecanismo para el intercambio de éstos que satisfaga las necesidades de consumo de las personas. Para hacerlo de manera eficaz y efectiva, las empresas deben superar tres discrepancias: la discrepancia en **espacio**, la discrepancia en **tiempo**, y la discrepancia en **cantidad y surtido**. (Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M., 2007, p. 47)

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Identificar las percepciones de los clientes en cuanto a competitividad de precios en relación a la competencia directa de Promaco.
- b. Obtener una opinión de los clientes en cuanto a la calidad ofertada, así como las expectativas en cuanto a servicio al cliente se refiere.
- c. Identificar si la administración cuenta con la capacidad para enfrentar la nueva forma de operar.
- d. Conocer si los empleados han recibido las capacitaciones necesarias para hacer frente a las nuevas formas de atención al cliente.
- e. Proponer una guía que sirva para mejorar el nuevo sistema de atención al cliente de Promaco

1.6 Justificación

Siendo de vital importancia la implementación constante de nuevas y mejores prácticas para los negocios, producto de la alta competencia que existe en mercados tanto nacionales como internacionales, y que nuestro país debe contar con empresas que se auto desarrollen para estar a la vanguardia tanto tecnológica como operativamente, y basados en la primordial ventaja competitiva que esto representa para los clientes.

Gordon, S., (2008) nos impulsa al "Mejoramiento continuo significa un esfuerzo que nunca se acabe dispuesto a eliminar las raíces de los problemas" (p. 25).

Con la realización de este proyecto de cambio en atención al cliente en una industria ferretera que actualmente está en crecimiento en la zona sur, y que ofrece muchas más oportunidades a futuro, es importante implementar alternativas nuevas para los clientes ya que esto con lleva mejorar las experiencias de compra de los mismos. En ese sentido la implementación de este nuevo sistema de exhibición de los productos debe ser estudiado desde la perspectiva del más importante (el cliente, consumidor) para asegurar la correcta implementación y así disminuir los dobles procesos y las inversiones fallidas.

Los beneficios de este estudio en el área de ferreterías son:

- Esfuerzos bien orientados hacia las necesidades reales de los clientes.
- Retención de los clientes y en su defecto incrementar cartera de clientes.
- Aumento de las ventas.
- Creación de nuevas habilidades en el recurso humano.
- Incremento de la rentabilidad.
- Procesos tecnológicos robustos y destinados a la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se destacan las teorías y conceptos que sirven de base para sustentar el presente estudio de investigación.

2.1 Situación actual

Promaco Sociedad de Responsabilidad Limitada, actualmente está cambiando de estrategia de servicio al cliente, su Gerente General tuvo la visión de cambiar la forma de atender que es personalmente a los clientes, a que el cliente se auto despache.

El sistema de atención personalizada requiere que cada cliente busque a un vendedor de planta y este vendedor digita todo lo que el cliente solicita en un sistema de pre-facturas, en donde el vendedor tiene acceso a inventarios, precios de venta unitarios y por mayor, y también a la variedad de productos que tienen en las bodegas.

La tienda actualmente mide 10 x 8 metros, y en ella solo existen muestras de algunos productos los cuales los clientes pueden observar, pero no pueden manipular, ya que por políticas de la empresa tienen que permanecer ancladas a las góndolas

Promaco es una empresa mediana la cual aporta con trabajo a más de 130 personas en la actualidad, la cual ha sido desarrollada por un grupo de personas pertenecientes a un mismo núcleo familiar.

La empresa Promaco, tiene la estrategia de cambiar a este nuevo sistema de atención, porque las grandes ferreterías se están transformando hacia segmentos más amplios de la población, al menos en Honduras las grandes ferreterías han cambiado el sistema tradicional de donde el cliente pide, a un proceso equivalente a un auto servicio que presentan los supermercados.

2.2 Macro entorno

Nadie desconoce la actual globalización que hace que las empresas y clientes se necesiten mutuamente, es por eso que:

Heizer, J., y Render, B., (2005) Afirma:

Enfoque global: El rápido descenso de los costes de la comunicación y el transporte ha tenido como consecuencia lógica la globalización de los mercados. Pero, al mismo tiempo, los recursos en forma de materiales, talento y trabajo también se han globalizado. A esta rápida globalización están contribuyendo países de todo el mundo, que compiten en industrialización y crecimiento económico. Los directivos de operaciones responden con innovaciones que generan y envían rápidamente ideas, componentes y bienes acabados, donde y cuando se necesitan. (p.14)

Es por ello que Promaco encamina acciones al cambio de atención al cliente, basándose en las nuevas tendencias tanto de hacer negocios, pero también vigilando los comportamientos de los clientes.

Shiiffman, L. y Kanuk, L., (2005) "En primer lugar, el aprendizaje del consumidor es un proceso, es decir, evoluciona y cambia permanentemente como resultado de los conocimientos recién adquiridos (los cuales provienen de lecturas, discusiones, observaciones o reflexiones), o bien, de la experiencia real" (p. 6).

2.3 Micro entorno

Las primeras empresas ferreteras que realizaron cambios en su forma de atención al cliente son las ferreterías Larach y Cia.

Estas centran su atención en la comodidad, experiencias de compra en donde toda la familia se involucre, ambientes verdes, y hasta lugares para tomar alimentos, según Carmen de Frefil gerente de mercadeo de Larach y Cia.

2.4 Entorno Interno

Basado en estas tendencias ferreteras, Promaco inició el proyecto en la ciudad de Choluteca, de alguna manera adaptando desde ya el negocio a este innovador sistema de atención.

Para esto debió cambiar procesos, políticas y hasta perfiles de puesto del recurso humano, los cuales facilitan la adaptación a tan importante cambio.

“La innovación debe manifestarse en todos los planos de la organización, ya que siempre habrá algo que cambiar, no solo en los productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección” (Schnarch, K., 2014, p.50).

Actualmente Promaco ha innovado con una sala de artículos para hogar, denominada Promaco Home, esto como estrategia para acortar brechas de competencia con las demás ferreterías de la localidad de la ciudad de Choluteca.

Se necesitarán tanto los cambios estratégicos tanto en las prácticas como las acciones tácticas continuadas para cerrar por completo la brecha. La explicación y la presentación gráfica describen de un modo claro las implicaciones de no buscar el cambio agresivo. Si no se buscan

los movimientos tanto tácticos como estratégicos entonces la industria y la competencia dejarán rezagado el desempeño interno. (Camp, R., 1993, p.188)

De acuerdo con Filion., Cisneros, L., y Mejía, J. (2011) se menciona que la constancia en los principios de una compañía es lo que nos da la dirección, insistir en la renovación continua, y no solamente en cambiar de un sistema a otro, ya que eso es limitado, esto sin olvidar aquellas cosas básicas que han sido probadas y aún dan resultado.

Es por esto que Promaco, aunque ha tomado la decisión de cambio mantendrá siempre la atención al cliente por mayor y proyectos grandes en un sistema de despacho asistido por un vendedor, y dejara el sistema de auto despacho para clientes que se sientan cómodos haciendo una compra por los pasillos de una tienda ferretera.

Para la empresa es muy importante conocer la voz del cliente. Chain, N. se refiere a este tema como la información que es entregada a la empresa, y que tiene un valor generalmente muy importante, nos brinda información de preferencias a los cambios que deseamos realizar y nos ayuda a reorganizar nuestras decisiones.

Este cambio ha creado un ambiente de incertidumbre en la alta dirección, es por eso que se decidió realizar un estudio en cual fue orientado a conocer que opina el cliente de estos cambios.

Asimismo, al adquirir una empresa en operaciones o al heredar una, se requiere elaborar un plan de factibilidad, una labor que demanda dedicación, esfuerzo y tiempo. Es importante comprender que una vez completado el estudio, y aun cuando este sea muy detallado, se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que los deben atender. Una vez terminado el análisis, el pequeño empresario deberá estar consciente de que

tiene en sus manos una herramienta que le servirá no solo para iniciar satisfactoriamente sus operaciones sino también para disminuir en forma considerable el riesgo de fracaso. (Collins, J., y Porras, J., 1995, p. 388)

2.2 Teorías

A continuación, se detalla las diversas teorías o conceptos, así como teorías aplicadas que sustentan la investigación.

2.2.1 Teorías de sustento

Las teorías de sustento que se utilizaron para guiar la investigación, están orientadas a ayudar a resolver las incertidumbres de Promaco.

Hernández, S., et al. (2014) "Al consultar una base de datos, sólo nos interesan las referencias que se relacionen estrechamente con el problema específico que vamos a investigar" (p. 62).

2.2.1.1 Teoría de Imagen de la tienda minorista

Sobre las tiendas al menudeo Schiffman y Kanuk (2005) "tienen sus propias imágenes, y éstas influyen en la calidad percibida de los productos que ofrecen y en las decisiones de los consumidores" (p. 194).

Esta teoría incluye tres componentes importantes, percepción de marca, de la tienda y del precio (Schiffman et al., 2005). Es por ello que se investigó acerca de las percepciones del cliente en relación a estos tres componentes.

TEORÍA DE IMAGEN DE LA TIENDA MINORISTA

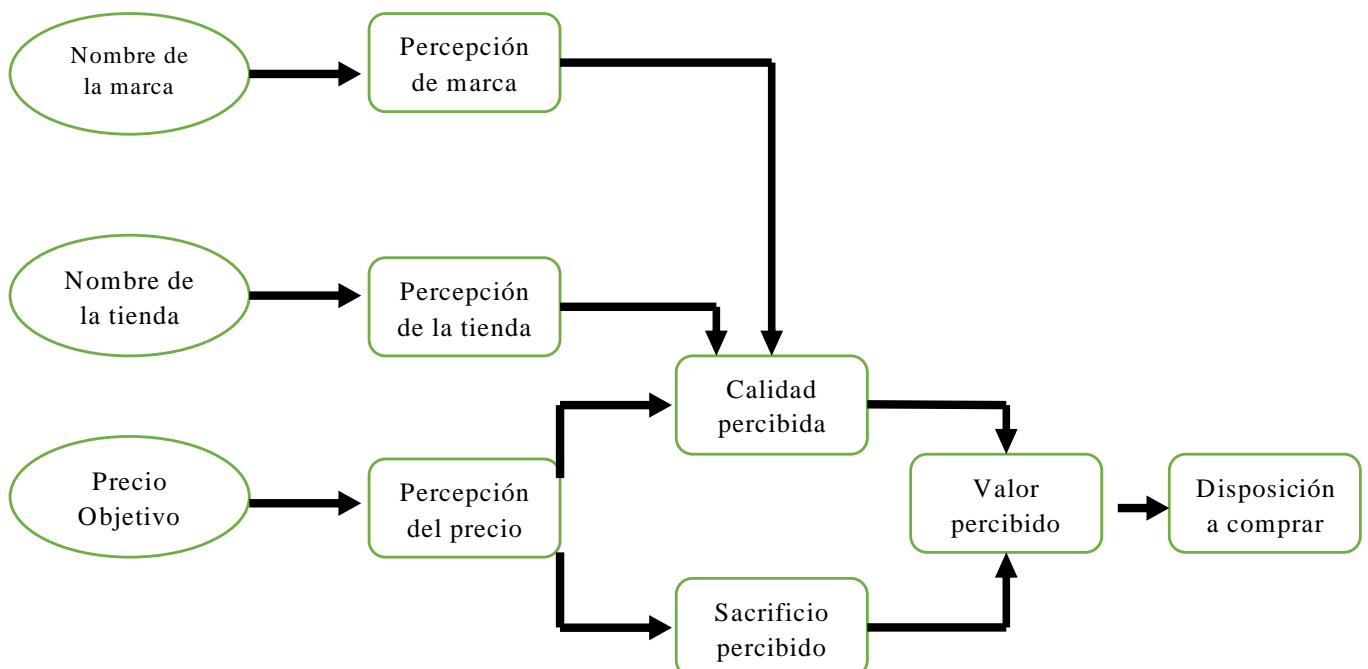


Figura 1. Diagrama de la teoría de una tienda minorista

Este modelo conceptual de los efectos del precio, nombre de la marca y nombre de la tienda da como resultado el valor percibido por el cliente y al final la disposición que este tiene hacia la acción de comprar.

Fue necesario conocer cada concepto de la figura para poder orientar la investigación. Nombre de la marca tiene un impacto en la mente de los consumidores, ya que depende del prestigio que esta cuenta en el mercado, nombre de la tienda les da a los consumidores la imagen de cómo es la experiencia de compra, así como las características que deberá encontrar en los empleados, y precio revela que los consumidores suelen percibir que, a menor precio, la calidad se verá afectada y a la inversa, esperarían una mejor calidad a mayor precio (Schiffman et al., 2005).

2.2.1.2 Creación de ventajas competitivas

Esta teoría nos dice que, de acuerdo al posicionamiento en el mercado de una organización, así será las estrategias que debe ejecutar. Kotler, P. et al., (2012). Para el estudio fue de vital importancia ya que la empresa Promaco según encuestas ocupa el segundo lugar en el mercado, por lo tanto, se considera la retadora. (Kotler, P. et al, 2012) nos detalla que las empresas retadoras son aquellas “que ocupan el segundo lugar, pero que luchan con tenacidad por incrementar su participación de mercado” (p. 538).

Tabla 1. Estrategias para los líderes, retadores, seguidores y especialistas

Estrategia de Líder	Estrategia de retador	Estrategia seguidor	Estrategia especialista
Ampliar mercado	Ataque frontal	Seguir de cerca	Por cliente, mercado.
Protege participación	Ataque directo	Seguir a distancia	Nicho
Ampliar participación			

Fuentes: Kotler, P. et al., (2005)

La tabla indica la ruta a seguir de Promaco. Siendo la numero dos en participación de mercado debe atacar frontalmente al líder a fin de incrementar la participación. Promaco definió a su principal competidor, (Kotler P. et al., 2012) "Un retador de mercado primero debe definir a cuáles competidores desafiará y su objetivo estratégico" (p. 541).

La investigación debe obtener información valiosa para que Promaco pueda llegar a superar a su competidor. Kotler P., et al. (2012) nos dicen que el posible que un retador se convierta en líder si imita y mejora las ideas de los pioneros. En ese sentido se orienta la investigación ya que Promaco en este momento no cuenta con una tienda departamental izada y el líder ya lleva al menos 18 meses con ese modelo de venta.

2.2.2 Concepto y definiciones

Los conceptos y sus definiciones utilizadas en el proyecto de investigación se detallan a continuación, "Una vez elegida la base de datos que emplearemos, procederemos a consultar el "catálogo de temas, conceptos y términos" (Sampieri, H., et al., 2014, p.62).

Lo que se incluye en esta sección son "Básicamente: definiciones, teorías, resultados, casos, ejemplos, instrumentos utilizados para medir o evaluar conceptos y variables de interés" (Sampieri, et al., 2014, p. 65). Todos los conceptos se relacionaron al problema de investigación.

Tasa de crecimiento sostenible, es lo máximo que una empresa puede tener de crecimiento sin utilizar financiamiento externo, manteniendo la razón de deuda-capital constante. (Ross, Westerfield, Jordan, 2006).

Habilidades directivas, se enmarcan en cinco características, primero conductuales porque no son atributos personales, es la dirección que le da una persona a la gestión. Segundo controlables, dichas conductas se encuentran bajo el control de cada individuo. Tercero, se pueden desarrollar, los individuos pueden mejorar sus competencias a través de la practica o retroalimentación. Cuarto, las habilidades están interrelacionadas y sobrepuestas, son un conjunto de respuestas integradas. Y quinto, son contradictorias o paradójicas, estas son típicas de los directivos más eficaces, tienen variedad de habilidades directivas (Whetten y Cameron, 2005).

Acercamiento de los procesos, una empresa que está en vías de emprendimiento debe tener claridad en los pasos que siguen en su proceso de crecimiento, tener la capacidad de unir los conocimientos actuales con los anteriores, esto para tener una mejor eficiencia (Ross, 2008).

Previsión, arte y ciencia, sirve para predecir acontecimientos futuros, basados en recolección de datos, y también subjetivo o intuitivo, combinando ambos sería un modelo matemático ajustado por las buenas opiniones del directivo (Heizer y Render, 2007).

Servicio al cliente, función de la logística que satisface a la mercadotecnia (Bowersox, et al., 2007).

Misión orientada al mercado, forma de conducir un negocio, debe responder a interrogantes como ¿Cuál es negocio y quien es el cliente? ¿Qué valoran los clientes?, las empresas más exitosas plantean estas preguntas continuamente y las respuestas son integrales (Kotler et al., 2012).

Investigación cuantitativa, desde el punto de vista de indagar en el cliente es de índole descriptiva y es usada para entender los efectos de muchos insumos promocionales en el consumidor, esto da la oportunidad de predecir cómo será el comportamiento del consumidor (Schiffman y Kanuk, 2005).

Negocio, es la unificación de recursos básicos, los cuales buscan integrarse para producir bienes o servicios a los clientes (Warren et al., 2010).

Población y muestra, el primer concepto se refiere a la colección completa de unidades de las que se busca obtener información y muestra es un subconjunto de la población a la cual realmente se le considero para recolectar información para una investigación (Johnson, 2012).

Necesidades de capacitación, carencias profesionales de las personas en relación a lo que deberían saber y hacer en sus puestos de trabajo actual (Chiavenato, 2009).

Planeación de la organización, comercio combinado entre personas y recursos que logran un objetivo a nivel económico, tiene su base en los recursos económicos que se necesitan, pero de igual interés se deben tener los recursos humanos y estos últimos tienen la necesidad de ser motivados (Polimeni et al., 1994).

2.3 Teorías metodológicas

Para el trabajo de investigación fue muy importante contar con una metodología que permitiera presentar al final un resultado basado en un orden que inicia desde la generación de ideas hasta las recomendaciones y conclusiones.

2.3.1 Determinación del problema

Sampieri et al., (2014) "Las investigaciones se originan de ideas" (p. 24). Es así que el primer paso fue plantear al menos tres temas de investigación y tomar aquel que a criterio propio del investigador fuese más viable de realizar. Con ello automáticamente se encuentra el problema.

El problema fue obtenido producto de un cambio de sistema de atención al cliente que la empresa Promaco decidió realizar en su negocio, este conlleva cambios a casi toda la organización, pero se tomó específicamente el tema de servicio al cliente pues este es considerado por los dueños como un detonante para las correcciones que se deban realizar a futuro. Sampieri et al.,

(2014) se refiere a que no sirve de nada tener un buen método de estudio, si este no cuenta con específicamente que estudiar, es por eso que es importante realizar dos pasos al principio de cada investigación, en primer lugar, formular el problema específico, sencillo y concreto, y en segundo, delimitar el problema, para esto es recomendable plantear el problema en forma de pregunta y debe denotar carencia o falta de algo.

2.3.2 Formulación de los objetivos

Seguidamente se desarrollaron los objetivos de la investigación y a los cuales se les dio respuesta, "son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo" (Sampieri et al., 2014, p. 37).

Basado en lo anterior se buscó primeramente determinar aspectos que el cliente determinara como esenciales para el desarrollo del nuevo sistema de atención, en segundo lugar, analizar la información recabada, luego definir la forma en que Promaco debía enfrentar los nuevos cambios y por último proponer una herramienta que le ayude a Promaco a desarrollar su nuevo cambio basado en la opinión del cliente.

2.3.3 Marco Teórico

Sampieri et al., (2014) nos comenta que este paso es indispensable pues brinda el conocimiento para refinar y conceptualizar el estudio o investigación.

Se consideró que es estudio pertenece a un campo de la administración de una empresa lucrativa, y por ende la mayoría de la literatura revisada pertenece a temas como administración, mercadeo, comportamientos de clientes, desarrollo de empresas y de círculos de calidad entre otras.

2.3.4 Metodología

Este tema tiene un capítulo exclusivo en el cual se detalló el diseño de la investigación, tipos, variables dependientes e independientes, la forma en que se operó, la obtención de la muestra, así como las técnicas e instrumentos que se usaron, y las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de todo el proceso metodológico.

Sampieri et al., (2014) nos comenta que el diseño de la investigación es la manera en que un investigador encontrara las respuestas a las interrogantes del estudio, y que estas pueden ajustarse por contingencias o cambios en la situación.

2.3.5 Resultados y análisis

Según Sampieri et al., (2014) los resultados nos brindan atributos, conceptos o variables de las unidades que se muestrearon, dicha información debe codificarse para facilitar el análisis.

Los datos fueron presentados en gráficas que facilitaron el análisis de los datos obtenidos en las encuestas.

2.3.6 Conclusiones, recomendaciones e informe final

Es importante desarrollar un capítulo exclusivo a conclusiones y recomendaciones a fin de resumir los hallazgos obtenidos, implicaciones de tomar decisiones sobre el estudio, y hacer referencia al futuro que podría tener el tema de investigación (Sampieri et al., 2014).

El informe final fue precisamente la culminación del trabajo investigativo y obedece en este caso a que pueda ser evaluado por expertos en metodologías de investigación.

2.4 Teorías aplicadas

Fue necesario utilizar las siguientes teorías ya existentes con el objetivo de apoyar las áreas de la empresa.

2.4.1 Administración de la fuerza de ventas

La teoría de la administración de la fuerza de ventas ayudo a Promaco a replantear la estrategia que se estaba implementando, la misma impacto departamentos tales como compras y recursos humanos.

Kotler et al., (2012) nos comenta que dicha teoría nace con un diseño de la estrategia corporativa de la fuerza de ventas, mediante esta herramienta son seleccionados los vendedores y luego, se plantean los programas de capacitación. Conforme la fuerza de ventas crece se debe nombrar supervisores de ventas y crear un programa de remuneración basado en evaluaciones periódicas.

A continuación, se presenta la figura de la teoría de la administración de la fuerza de ventas.

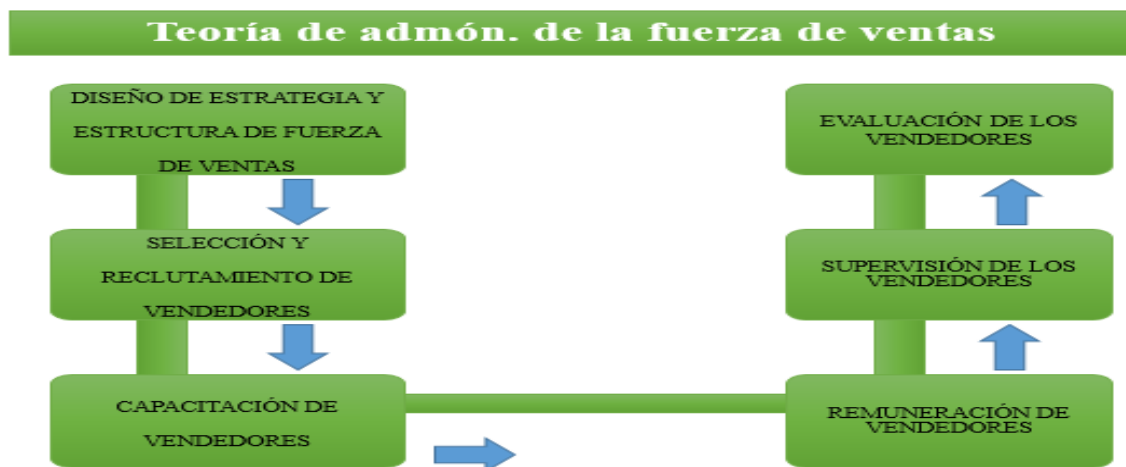


Figura 2. Proceso cronológico de la teoría de administración de la fuerza de ventas.

Fuente: Kloter et al., (2012)

La figura ayudo a ordenar la nueva estrategia que Promaco debió implementar, dicha teoría se planteo en la propuesta de mejora que resultó del estudio.

2.4.2 Principios administrativos de Fayol

Robbins y Coulter, (2005) "ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración... además, sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales" (p. 30).

En la investigación se comprobo que Promaco cumplia con los 14 principios y se tomaron como referencia para la elaboración de la herramienta que eficiento las operaciones en la nueva tienda.

En la herramienta propuesta se consiguio considerar todos los principios, a continuación se detallan los 14 principios de Fayol y la forma en que fueron aplicados.

Tabla 2. Principios de Fayol y su aplicación en la propuesta

Principio	Forma en se utilizó
División del trabajo	Se asignó actividades relacionadas a cada área.
Autoridad	Se le dio autoridad a los jefes con la asignación de actividades
Disciplina	Las capacitaciones se orientaron a que los jefes fueran apoyados en el cumplimiento de las metas.
Unidad de mando	Se compartió las metas a los jefes, ellos son quienes deben conocerlas de primera mano.
Unidad de dirección	La guía es una de las herramientas que alinea a la organización.
Subordinación de los intereses	Las capacitaciones y remuneraciones planteadas orientan a los empleados a subordinarse a los objetivos.
Remuneración	Se propuso el cambio de incentivos.
Centralización	Las decisiones importantes se asignaron a los líderes.
Cadena de escalafón	Las instrucciones fueron dadas por los líderes.
Orden	La propuesta ordena las nuevas operaciones.
Equidad	Se asignó responsabilidades a todas las áreas.
Estabilidad	La guía busco proteger la inversión.
Iniciativa	Se motivó las buenas iniciativas por medio de la remuneración
Espíritu de grupo	Las capacitaciones de cultura buscaron mejorar las relaciones interpersonales.

Fuente: Robbins y Coulter, (2005)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

El enfoque utilizado en la investigación es mixto, con predominancia cuantitativa ya que los análisis y recolección de datos fue obtenido de los resultados de las encuestas que se aplicaron a los clientes.

3.1 Congruencia metodológica

Se detalló en este capítulo la variable dependiente y las variables independientes, así como las dimensiones que se consideran en el estudio.

3.1.1 Matriz metodológica

La matriz metodológica orientó el estudio, llevándolo desde el nombre del mismo hasta la propuesta final que se derivó de la recolección de datos, buscó cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos, pasando por las preguntas de investigación y la definición de aquellas variables independientes que afectan a la variable dependiente.

Esta es una guía para el estudio que fue importante dar el seguimiento porque con ello se establece el curso que se utilizó en la investigación, el cual se cumplió de manera íntegra y ordenada, sirvió para orientación de la investigación, ya que contiene variables como ser el problema, preguntas de investigación, objetivos generales y específicos, así como la variable dependiente y las variables independientes.

El objetivo según Sampieri et al., (2014) es comprobar las relaciones que están tienen mutuamente, las independientes tienen su efecto en la variable dependiente y he allí la importancia de realizar la matriz para interrelacionarlas.

Tabla 3. Congruencia metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Herramienta de gestión para eficientar cambios de atención al cliente en una ferretería - Caso Promaco	Promaco carece de una herramienta que le asegure obtener el éxito en su nueva ruta de negocio, que consiste en el cambio en que opera actualmente la atención al cliente, la cual es personalizada. ¿Qué tan viable es que Promaco adopte una herramienta que le guíe a tener éxito en su nuevo plan de negocio?	1. ¿Qué impide a Promaco contar con una herramienta que ayude a gestionar una mejor implementación del cambio operativo que	Contribuir a implementar una herramienta que haga eficientes las operaciones en Promaco, mediante la generación de una guía que permita tomar decisiones acertadas para posicionar a Promaco en el mercado de la zona sur.	1. Identificar aspectos importantes para la correcta implementación del sistemas de ventas, dichos aspectos, proporcionados desde	Sistemas Tecnológicos	Guía para eficientar SAC
		2. ¿Qué aspectos importantes Promaco debe analizar para no afectar las ventas y por ende la rentabilidad del		2. Analizar los datos obtenidos de las encuestas que se realizaron a los clientes.	Rentabilidad	
		3. ¿Cuál es la metodología de análisis que se aplicó para obtener una información que ayude a tomar decisiones?		3. Definir aquellos aspectos que son predominantes para el cliente en relación a mantener un buen servicio.	Visión Empresarial	
		4. ¿Qué aspectos se definieron como los más importantes para implementar en el nuevo negocio?		4. Definir aquellos aspectos que son predominantes para el cliente en relación a mantener un buen servicio.	Procesos Internos	
		5. ¿Qué se puede proponer a Promaco para que guíe sus nuevas operaciones?			Talento Humano	

La tabla 3, resalta aspectos que son primordiales para la investigación, pues guía las acciones que se debieron seguir de manera ordenada y sistemática para tener un producto que obedece a un orden investigativo.

3.1.2 Esquema de variables

Esquematizar las variables ayudó a conocer las dimensiones específicas que se vieron afectadas en el estudio, las dimensiones son aspectos componentes de las variables independientes, y se expresan en la siguiente tabla.

Dimensiones y Variables de estudio

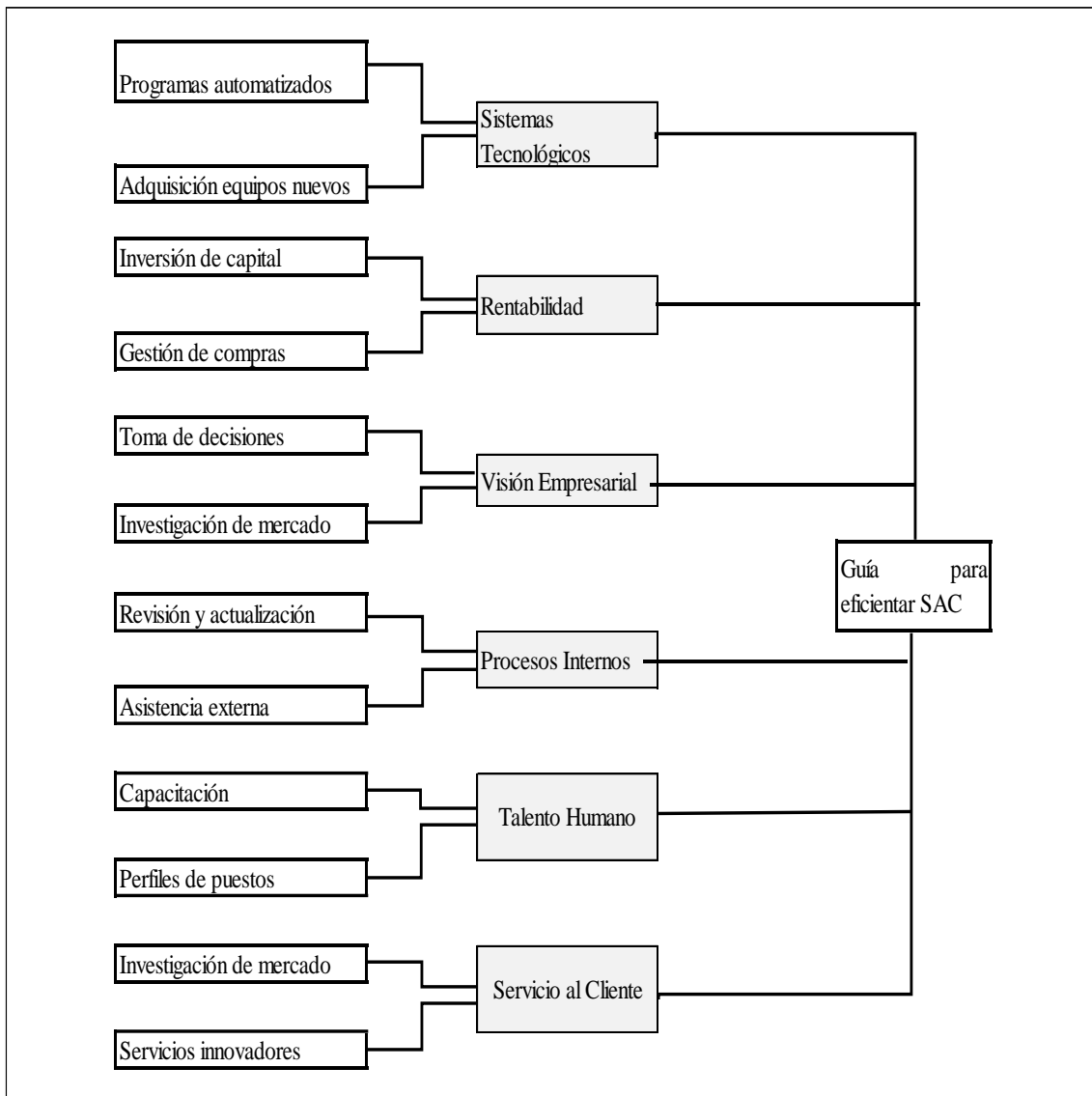


Figura 3. Dimensiones y variables independientes de estudio

Las dimensiones que se describen en la figura 3 sirvió para saber que otros aspectos al interior de la empresa se vieron involucradas en la investigación. Estas dimensiones están estrechamente relacionadas con las variables independientes y en algún momento de la investigación sufrieron cambios.

3.1.3 Operacionalización de las variables

En esta sección se destacó como una variable es trasformada en un indicador verificable y medible, "La Operalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable" (Sampieri et al., 2014, p.211).

En la siguiente tabla se exponen las variables independientes las cuales se relacionan con la variable dependiente y el fin primordial fue convertirlas en indicadores medibles para de allí tomar decisiones de crear la guía de SAC.

Tabla 4. Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Items	Categoría	Escala
	Concepto	Operativo					
Guía de atención al cliente	Objetivo es mejorar la atención al cliente	Mecanismo para para eficientar cambios en SAC	Ventas al detalle	Minimizar impactos negativos a los cambios	¿Qué beneficios trajo la guía de atención al cliente?	Mayor generación de ingresos	1
						Escuchar la voz del cliente	2
				Sostenibilidad	¿Cree ha mejorado las ventas?	Si No	1 2

Continua...

**Operacionalización de variables
Independientes**

Variables Independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Items	Categoría	Escala
	Concepto	Operativo					
Sistemas tecnológicos	Permite a los usuarios análisis efectivos y dirigidos	Deben ser alimentados con información actualizada, sirven para medir desempeño.	Simplificación	Adaptabilidad a los nuevos procedimientos	¿El sistema es adaptable a	Si No	1 2
					¿Qué tan importante son los verificadores de precios?	Nada importante No importante Importante Muy importante	1 2 3 4
Rentabilidad	Warren, C. et al.(2010) se refiere a la rentabilidad como uno de los objetivos de la que casi todos los negocios tienen, que representa los ingresos que se	Forma parte esencial de los indicadores de desempeño de la administración, las personas en toda la organización trabajan con este fin en mente.	Sostenibilidad	Precios	¿Cómo considera son los precios,	Más altos Iguales Bajos	1 2 3
					¿Qué espera que ocurra con los	Que suban Se mantengan Que bajen	1 2 3
					¿Estaría dispuesto a	Si No	1 2
					¿En cuanto a calidad, que tipo de	Menor calidad Igual calidad Mayor Calidad	1 2 3
					Ahora que usted solo se atiende¿Qué espera que	Que bajen Que se mantengan Que suban	1 2 3

Continua...

Operacionalización de variables Independientes

Visión Empresarial	Según Camp, R. (1993), no dice que se necesitan las estrategias bien implementadas por la organización y que están y deben ser efectuadas de manera táctica para convertirlas en una ventaja competitiva.	Las personas que dirigen una organización deben estar siempre viendo a futuro, informándose e haciendo de la industria y esto les dará una óptica de como deben dirigir la organización.	Emprendedurismo	Vanguardista	Con esta decisión ¿Promaco se coloca dentro de las ferreterías de	Si	1
						No	2
						Rendimientos más altos	1
						Una experiencia de compra	2
					¿Qué espera obtener con esta modernización?	Mayor participación de me	3
Procesos Internos		Normas y demas que se deben cumplir para asegurar estandares.	Actualización	Cumplimiento	¿Qué procesos se veran	Todos	1
						Unos pocos	2
						Solo uno	3
					¿Esto conlleva cambio de	Si	1
						No	2
					¿Qué procesos se veran más	Ventas	1
	Atención	2					
	Otros	3					
				Capacidad Instalada	¿Cuenta con los recursos	Si	1
					No	2	
Talento humano	Chiavenato, I. (2009) no dice que la relación de superación es importante tanto para las empresas como para las personas que trabajan en ella, es así que una no puede desarrollarse sin la otra.	El RRHH es administrado por los líderes o personas de posiciones de más alto rango, a fin de cumplir metas.	Atención al cliente	Servicio al cliente	¿Qué desea que no cambie?	Atención personalizada	1
						Calidad	2
						Variedad	3
						Otros	4
				Desarrollo	¿Qué cosas nuevas espera del	Superar expectativas	1
						Mayor numero de empelados	2
						Otros	3
				Recompensa	¿Se capacito al personal?	Si	1
						No	2
					¿En que temas se capacito?	Resurtido	1
	Comportamiento de clientes	2					
	Nuevos programas	3					
	¿Qué ganan los empleados con este cambio?	Mayores ingresos	1				
		Experiencia	2				
		Otros	3				

Continua...

Operacionalización de variables Independientes

Servicio al cliente	Shiiffman, L et al (2005) "En primer lugar, el aprendizaje del consumidor es un proceso, es decir, evoluciona y cambia permanentemente como resultado de los conocimientos	Es una indicador que se mide cualitativamente y forma parte de los indicadores más importantes de la organización.	Genera ingresos	Ventas	¿Puede identificar	Si	1
						No	2
					¿A que niveles?	Calidad	1
						Precios	2
						Variedad	3
						Técnicos	4
						Otros	5
					¿Qué le gusta que se mantenga?	Vendedores	1
						Servicios de entrega	2
						Exhibiciones	3
						Otros	4
					¿Qué le gustaría encontrar en la nueva tienda?	Atención de vendedores	1
						Precios competitivos	2
						Asistencia especializada	3
						Ofertas	4
Limpieza	5						
Seguridad	6						
Otros	7						

3.2 Enfoque y métodos

El estudio o investigación estuvo basado en un enfoque mixto, pero tuvo como predominante un enfoque cuantitativo, ya que fundamentalmente los datos fueron obtenidos de encuestas que dieron como resultado información importante para la toma de decisiones. Pero también un enfoque cualitativo, con una línea de método inductivo, en relación a que las variables rentabilidad y satisfacción del cliente nos orientaron a tomar acciones adecuadas para mantener los estándares actuales y de ser posible mejorarlos por medio de procesos adecuados, que permitan medir ambas variables a futuro. El tipo de investigación utilizado fue el exploratorio ya que no se tiene información de como los clientes reaccionan a los cambios que se hicieron en la empresa Promaco, o en el mercado ferretero en Honduras.

3.3 Diseño de investigación

El propósito de elegir un diseño de investigación, según Sampieri (2010) es para responder las preguntas que se plantean, cumplir con los objetivos y someter hipótesis a prueba. Es por ello que nuestro diseño de investigación es de tipo no experimental.

3.3.1 Proceso de investigación

Seguidamente el enfoque fue realizar una encuesta en donde se tomó como prioridad conocer lo que los clientes esperan tener al momento de visitar a una tienda ferretera en donde pueden obtener los productos directamente de una góndola o exhibidor, y con ello cumplir el objetivo de proveer de las recomendaciones o requerimientos necesarios o indispensables para los clientes, por medio de una guía que sirve para minimizar las incertidumbres de la gerencia y que busca una correcta implementación y seguimiento al nuevo modelo de atención al cliente.

Las etapas de este proceso de investigación fueron las siguientes: ver figura 4.

Diseño de Investigación



Figura 4. Proceso de investigación.

3.3.2 Población

La población que se tomó como base para el cálculo de la muestra fue proporcionada de la base de datos con la que Promaco contaba al mes de marzo del 2017, el cual era de 17,749 clientes, dicha base de datos se alimenta diariamente y se actualiza todos los días, la información se obtiene al momento que se le pide el nombre al cliente para generar la factura.

El objeto de estudio son los clientes de Promaco puesto que son los que percibieron el cambio de atención al cliente y por decisión administrativa son la variable más importante para tomar decisiones en la administración del nuevo negocio.

Así es como los clientes de Promaco se convierten en la unidad de muestreo, y en ese sentido Sampieri et al. (2014) nos comenta que ellos son el centro de interés, o el objeto de estudio.

3.3.3 Muestra

La muestra que se identifico es necesaria pues como nos indica Sampieri et al. (2014) nos ayuda a identificar un subgrupo del universo o de todos los clientes de Promaco, la cual es representativa del total de clientes.

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario hacer uso de una formula, y al mismo tiempo tomar la decisión de asignarle valores que según Sampieri et al. (2014) podemos tomar la decisión de aplicárselos de acuerdo a los niveles de exactitud que deseamos, es por eso que a continuación se presenta la formula y al mismo tiempo los valores asignados a criterio particular.

N= Población o Universo	17,749 No es discrecional del investigador
E= Error muestral	5% Discrecional del investigador
P=Posibilidad de ocurrencia	50% Discrecional del investigador
Q=Posibilidad de no ocurrencia	50% Discrecional del investigador
K = Nivel de confianza	95%, la cual equivale a 2.0

Sampieri et al. (2014) nos indica que usando programas computacionales podemos obtener el número de muestras a investigar y recomienda el programa STATS el cual fue utilizado en este trabajo de investigación.

Obtención de la muestra

N:

k:

e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

Figura 5. Obtención de la muestra poblacional basado en programa STATS

3.3.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis es importante identificarla para el proceso de investigación y esta puede estar formada por individuos, organizaciones entre otros, Sampieri et al. (2014).

Es así que la unidad de análisis del presente estudio fueron todos aquellos clientes que visitaron la tienda en el periodo comprendido del 16 de febrero al 30 de marzo del 2016, y que estuvieron dispuestos a participar en llenar la encuesta.

Fue necesario incluir a la gerente de Promaco y algunos jefes y gerentes de departamentos para conocer información referente a márgenes de rentabilidad, y comportamientos identificados previamente en los clientes y empleados.

3.3.5 Unidad de respuesta

Las respuestas tanto de los clientes como de los administrativos son preferencias o percepciones deseadas en relación al nuevo negocio.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

Los instrumentos, técnicas y procedimientos que se utilizaron en la investigación sirvieron para implementar métodos científicos de investigaciones.

3.4.1 Instrumento

El instrumento aplicado en la investigación fue el cuestionario Sampieri et al. (2014) nos comenta que estos instrumentos pueden ser cuestionarios los cuales consisten en una serie de preguntas que se orientan a una o más variables que se desean medir.

Sampieri et al. (2014) nos continúa mencionando que las encuestas son las que se utilizan en los cuestionarios, y en donde las preguntas pueden ser cerradas y abiertas, ambos tipos fueron utilizados en este proyecto de investigación.

3.4.2 Técnicas y Procedimientos

Dentro de las técnicas utilizadas se consideró al momento de plantear las preguntas, seis características que según Sampieri et al. (2014) nos recomienda cubrir no importando si las preguntas son cerradas o abiertas, estas características son, claridad, brevedad, vocabulario simple, sutiles (que el encuestado no se sienta amenazado), deben tener relación lógica y por último que no induzcan a las respuestas.

3.4.2.1 Prueba Piloto

Se aplicó prueba piloto el día 20 de febrero para verificar la eficacia de la encuesta, en relación a esto Sampieri et al. (2014), nos dice que es una fase previa a la implementación total de las encuestas y que sirve para corregir condiciones y aplicaciones de encuestas a los involucrados.

3.4.2.2 Entrenamiento del personal que aplico el instrumento

Las personas que aplicaron las encuestas tuvieron la oportunidad de conocer el interés primordial del proyecto de investigación, se motivaron a los encuestadores y capacitaron con el fin de que todo el cuestionario fuese comprendido (Sampieri et al., 2014).

3.4.2.3 Procedimiento de administración del instrumento

La aplicación del instrumento obedeció a una muestra probabilística, esta tiene la característica de que no escoge la unidad de análisis, sino que todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser entrevistados. Sampieri et al. (2014)

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellas de donde se obtuvo insumos para apoyar la investigación, se requirió de encuestas y de revisión de literaturas.

3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias obtenidas en el presente estudio fueron de libros publicados de interés administrativo, se consideró aquellos que son utilizados en las universidades y a los cuales se tiene acceso en la república de Honduras. Sampieri et al. (2014) nos refiere a la literatura como un paso de la investigación para detectar bibliografías que nos ayudan a obtener materiales útiles para la solución del problema de estudio.

En segundo lugar, se utilizó la encuesta, ya que de ella se obtuvo información de parte de los clientes y personal de gerencias y jefaturas que fue analizada y forma parte importante de las recomendaciones que se ofrecieron a Promaco. Esta información es propiedad de Promaco y es utilizada para comparar con otros estudios.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias fueron recolectadas de las observaciones que se pudieron encontrar en las visitas a la tienda a las instalaciones de Promaco, y de páginas web de empresas ferreteras de gran tamaño que hay en el país.

Otra fuente secundaria estuvo orientada a visitas a las instalaciones de venta de la principal competencia de Promaco, la idea de esta recolección de insumos fue para determinar algunos aspectos que los clientes proporcionaron en la encuesta, se realizaron ocho visitas a instalaciones de la competencia.

3.6 Limitantes

Las limitantes del estudio radican básicamente en la aplicación de las encuestas ya que se contó con poco personal para la aplicación de las mismas, y en muchas ocasiones la negativa de clientes a participar en el llenado del instrumento.

Una limitante radico también en que la administración se dio cuenta que no solo debía hacer cambios a nivel de servicio al cliente, sino que debió cambiar muchos procesos de orden de recursos humanos, tecnológicos y en general de procesos, por lo que solicitó se le aplicara un estudio integral, esto retrasó el proceso específico de la investigación, pues se tuvo que realizar otras actividades no necesariamente relacionadas con el estudio.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

Los resultados obtenidos de las encuestas, así como los análisis de cada una de las preguntas realizadas se presentaron para soportar la investigación.

4.1 Pruebas piloto

Los resultados de las pruebas piloto reflejaron que los clientes entendieron las preguntas y no fue necesario elaborar cambios, la recolección de la información se realizó con tres personas en el área de ventas actual y dos en el área de ventas de bodega, con esto se aseguró de recolectar la información de ambos tipos de clientes.

4.2 Presentación de resultados

Los resultados se presentaron en graficas circulares, una gráfica por cada pregunta y fueron presentadas por variables independientes, al mismo tiempo se realizó el análisis de cada una de las gráficas.

4.2.1 Resultados variable independiente de Rentabilidad

Se graficó la variable independiente de rentabilidad, la cual se mide desde la perspectiva del cliente, la finalidad fue conocer que tan dispuesto está el cliente a pagar más por obtener mercadería en el nuevo sistema de atención.

4.2.1.1 Precios en relación a la competencia

La pregunta fue ¿Cómo considera los precios de Promaco en relación a los de la competencia?, y a continuación se presentó la estadística en grafica de circular, como se presentaron todas las demás tabulaciones de aquí en adelante.

El formato de grafica circular se utilizó a criterio del autor, porque pensó que facilita los análisis que se realizarían.

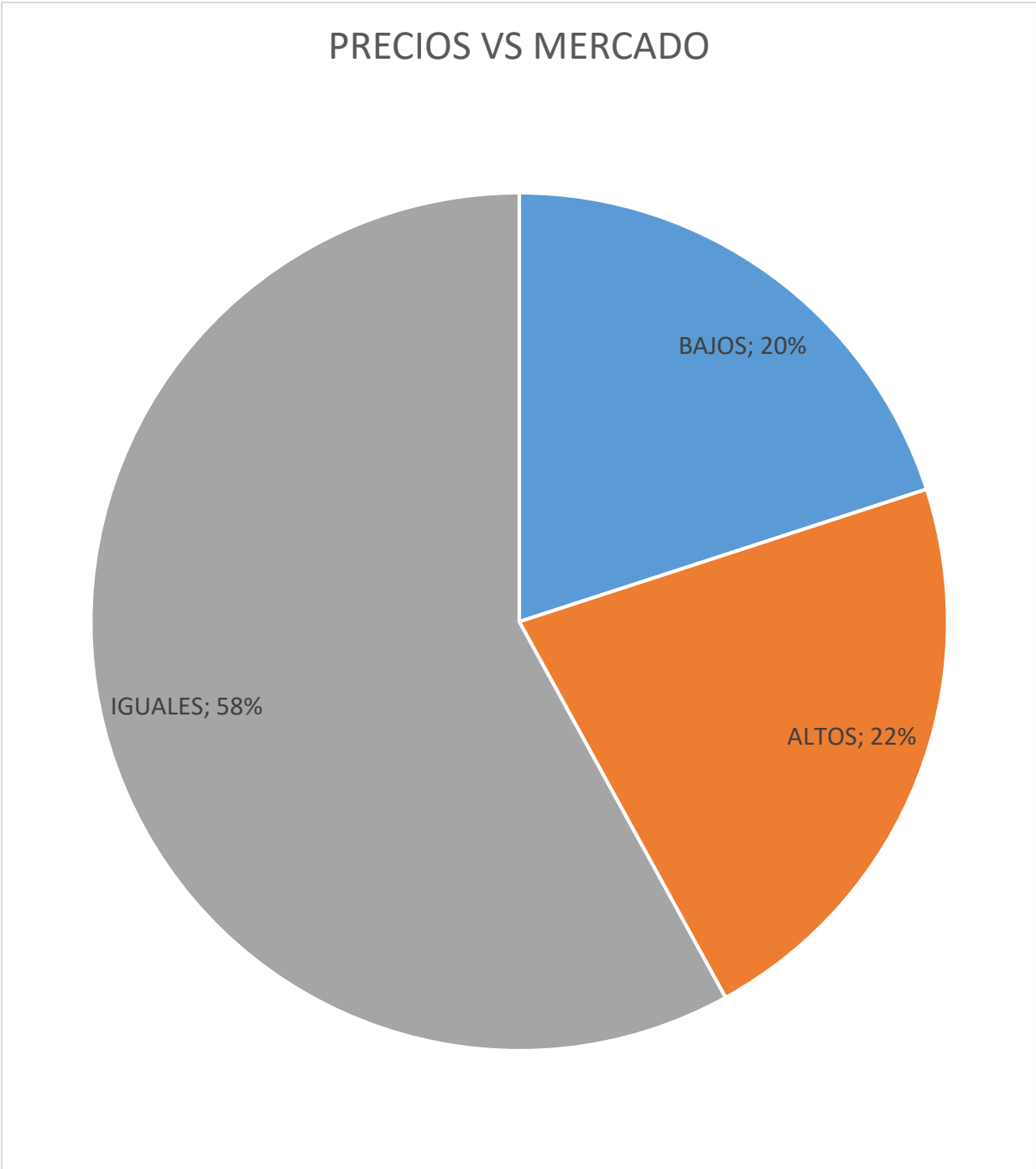


Figura 6. Percepción de precios en relación a la competencia

Los clientes en un 58% creen que los precios que se tienen en Promaco son iguales a la competencia, un 22% creen que los precios son más altos y un 20% consideran que son más bajos que la competencia.

4.2.1.2 Precios esperados en nueva tienda

También se preguntó a los clientes cuál era su expectativa de precios al inaugurar la nueva tienda, y estos fueron los resultados

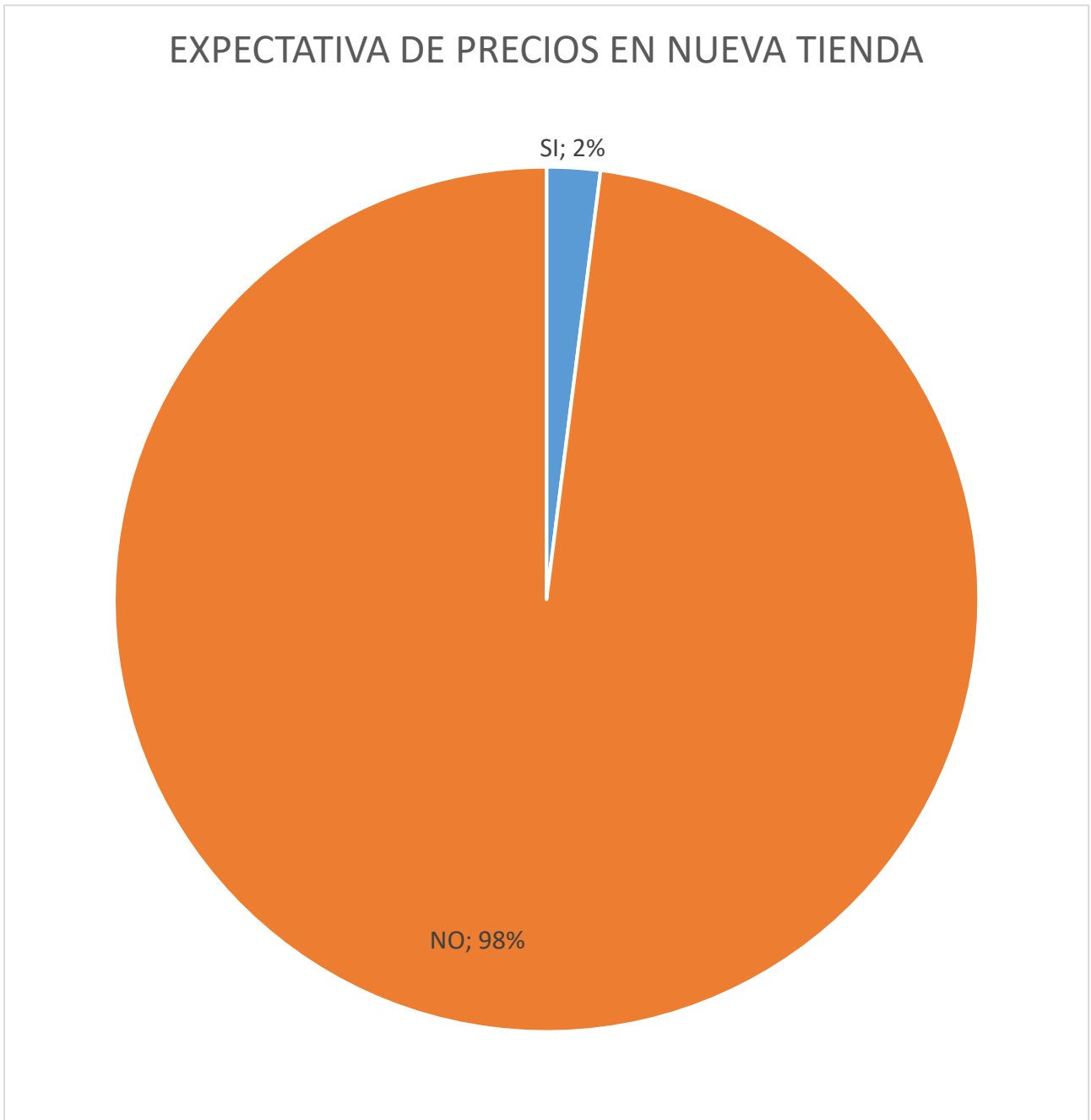


Figura 7. Expectativa de precios en la nueva tienda

Los clientes demuestran que los precios deben continuar iguales en un 58%, un 20% esperan que estos tengan una tendencia a la baja, y un 22% esperar que los precios sean al alza.

4.2.1.3 Disposición del cliente a pagar mas

Con el ánimo de poseer información acerca de cómo mejorar márgenes de la empresa, se preguntó a los clientes si al tener acceso a una mejor experiencia de compra estarían dispuesto a pagar más, y esto fueron los resultados.

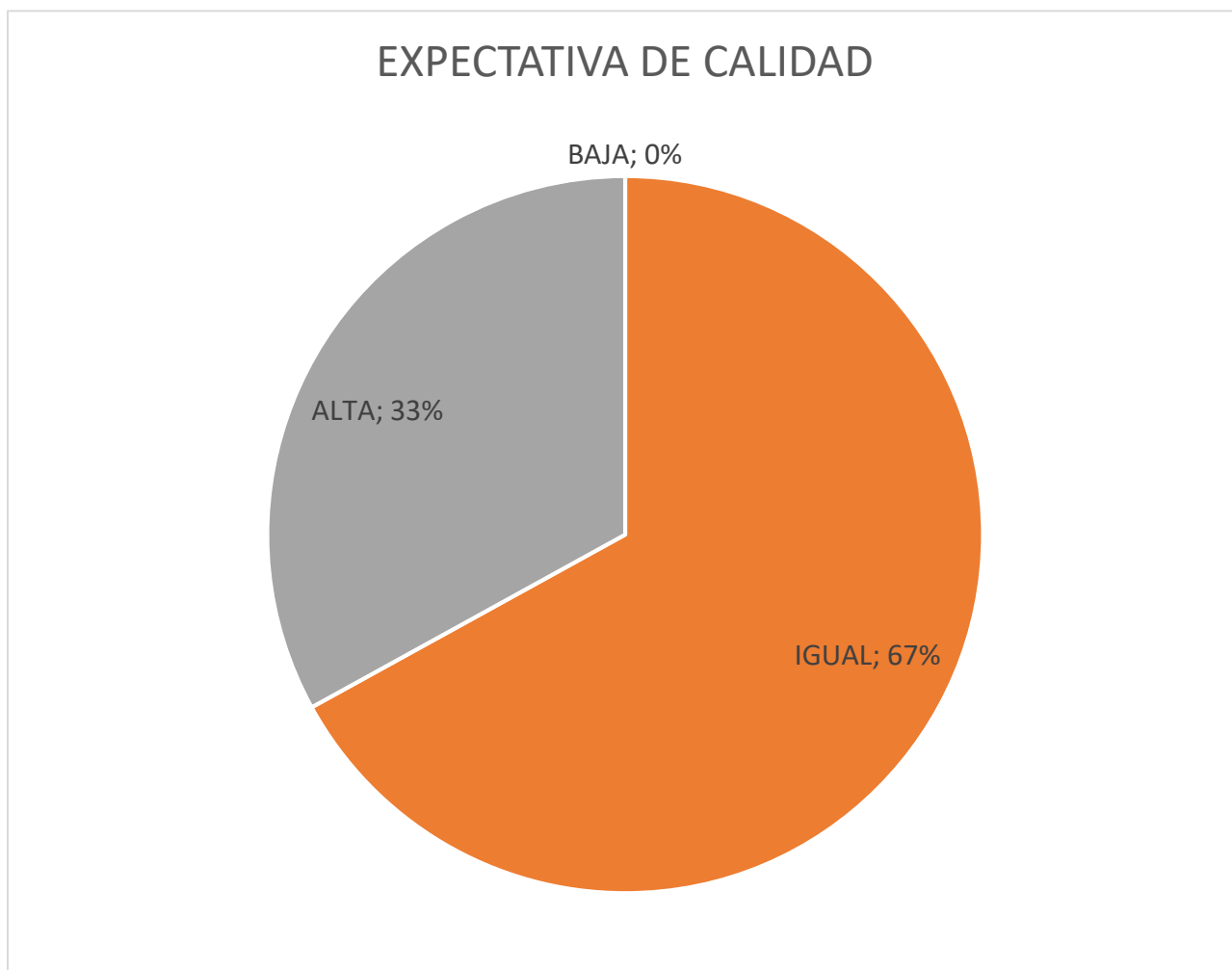


Figura 8. Disposición a pagar más por una mejor experiencia de compra.

Los clientes no están dispuestos a pagar más por una mejor experiencia de compra, un 98% de ellos rotundamente contestaron que no estarían dispuestos a pagar más por una experiencia de compra mejor a la actual.

4.2.1.4 Expectativas de calidad

Otra pregunta que fue considerada primordial para la rentabilidad de la empresa es el tipo o calidad de productos que se deben ofrecer, y se presenta en la siguiente figura.

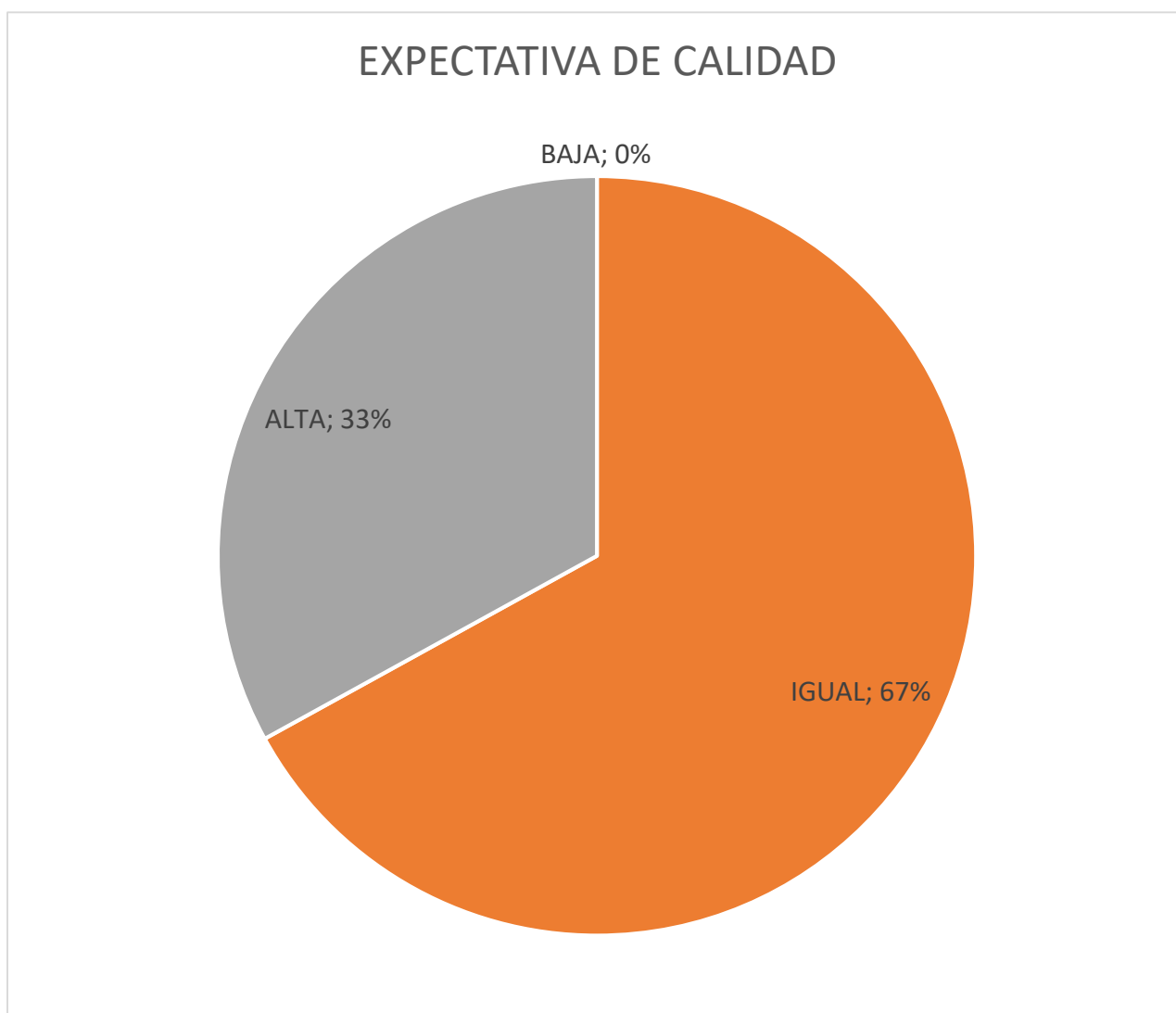


Figura 9. Expectativa de calidad deseada por el cliente.

El resultado fue contundente referente a que ningún cliente espera que la calidad de los productos se ponga en duda, 67% nos demuestran que se debe mantener lo que supone que están satisfechos con las calidades actuales, pero un 33% esperan que haya una mejora en la calidad.

4.2.1.5 Percepción de los precios en el auto-despacho

Fue importante preguntar a los clientes como percibían que se comportarían los precios en el nuevo modelo de negocio, para obtener información suficiente de como apoyar la variable rentabilidad.

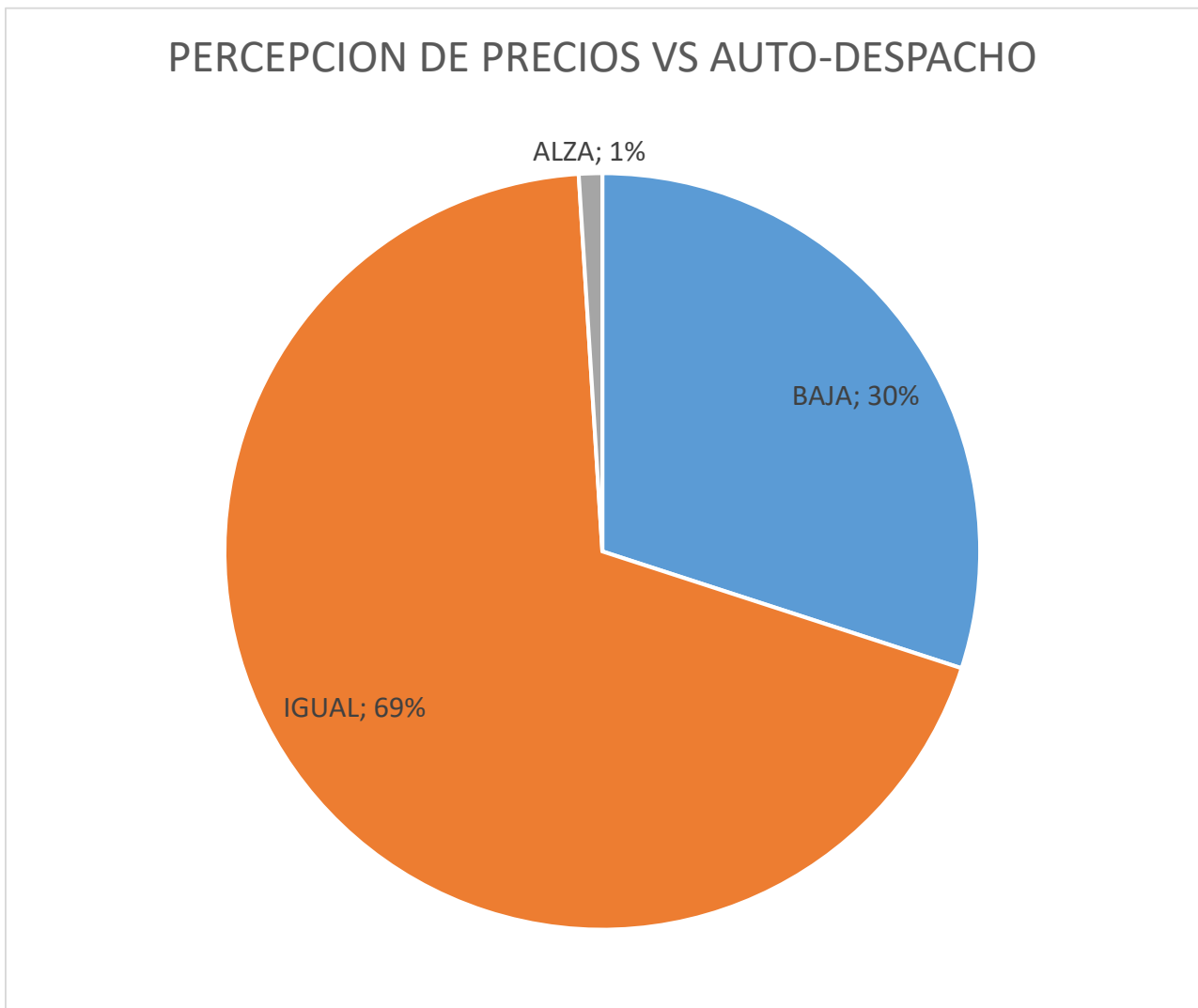


Figura 10. Expectativa de los clientes en el auto-despacho.

En definitiva, los clientes no perciben que los precios de las mercaderías se moverán al alza en el nuevo negocio, ellos esperan en un 69% que se mantengan y un 30% que tengan tendencia a la baja.

4.2.2 Resultados variable talento humano

La segunda variable que se expuso como parte del estudio fue la de talento humano, esta variable exige que los empleados tengan acceso a nuevas competencias de atención al cliente, para ello se orientó las encuestas hacia las necesidades que los clientes desean que el personal desarrolle en el piso de venta.

4.2.2.1 Actitudes esperadas de parte de los empleados

Las actitudes esperadas por los clientes de parte de los empleados en la nueva unidad de negocios fueron las siguientes.

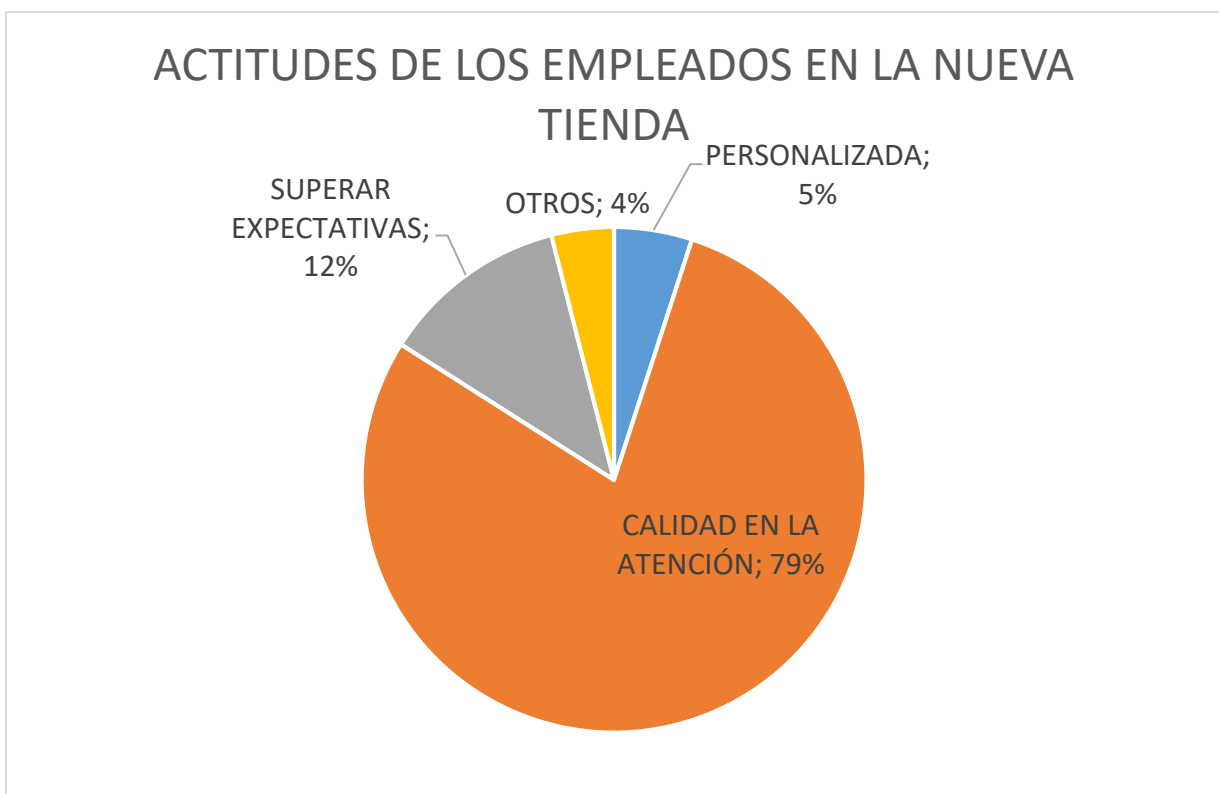


Figura 11. Actitudes que los clientes esperan de los trabajadores en la nueva tienda.

Los clientes esperan encontrar personal en la nueva tienda que les atienda con calidad en un 79%, seguido de un 12% que esperan que los empleados superen las expectativas.

4.2.2.2 Expectativas nuevas en relación al recurso humano

Fue importante hacer la pregunta a los clientes en relación a lo que esperan que el nuevo personal ofrezca en el nuevo punto de venta.

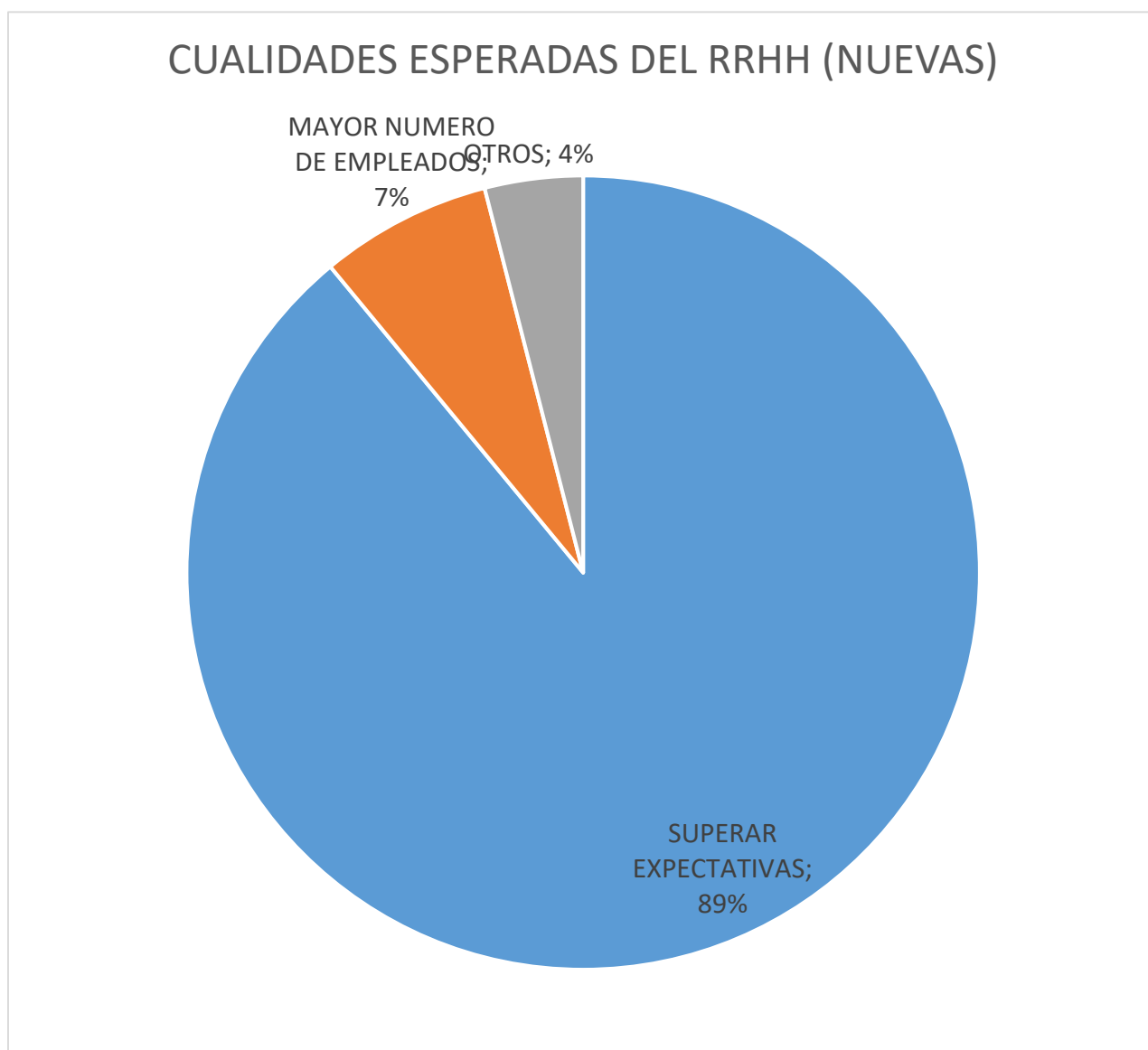


Figura 12. Cualidades que el cliente espera en la nueva tienda de parte del RRHH.

Los clientes respondieron ante la pregunta de ¿Qué nuevas cualidades espera desarrollen los empleados en la nueva tienda?, un 89% que estos superen las expectativas y un 7% espera que la cantidad de empleados incremente.

4.2.2.3 Desarrollo del personal

Fue necesario también preguntar a la administración acerca del plan de capacitación para el recurso humano.

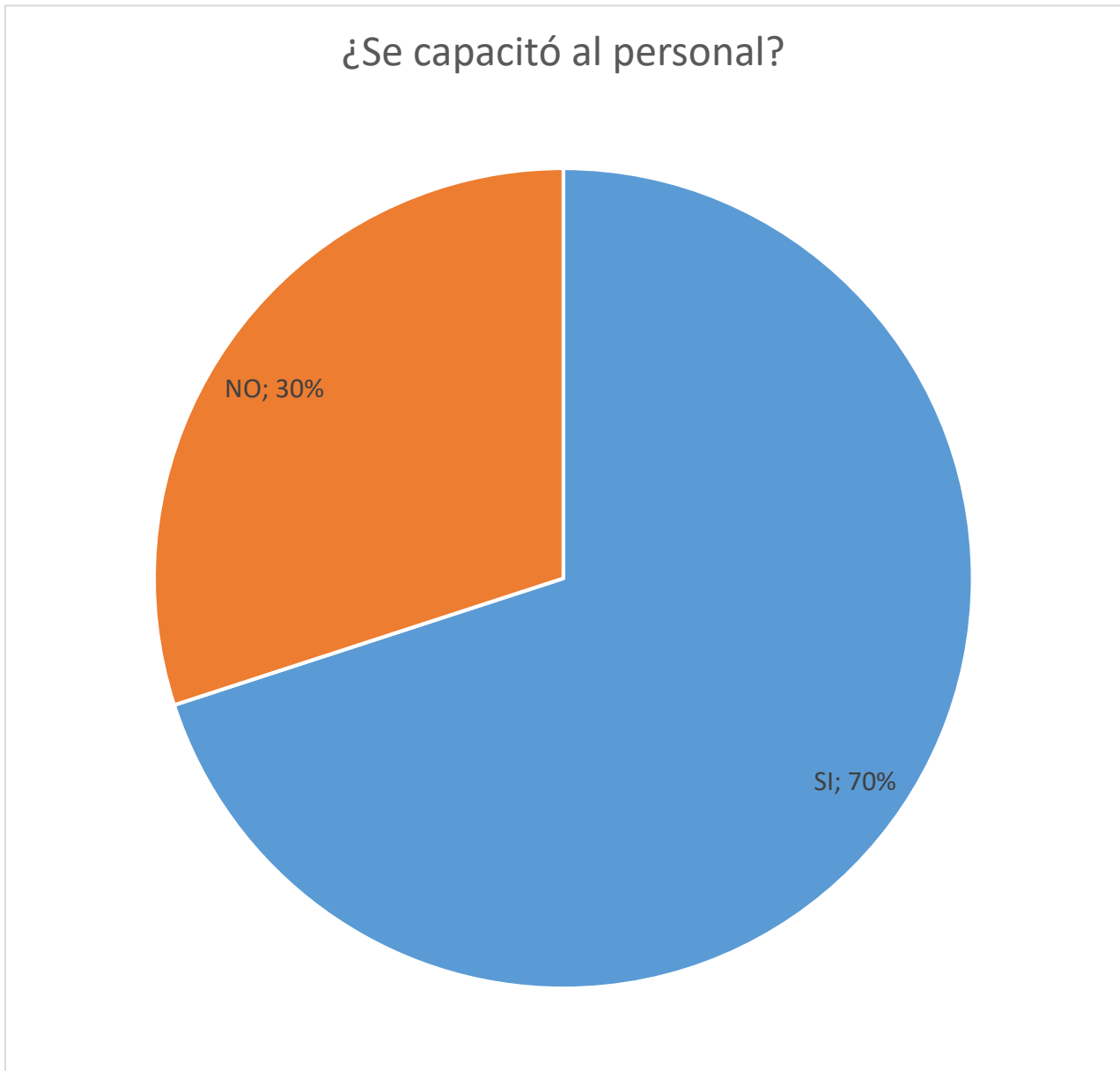


Figura 13. Nivel de capacitación del recurso humano.

Las capacitaciones que Promaco brindó a su personal fue de un 70%, y un 30% no recibió ninguna inducción al nuevo plan de negocios.

4.2.2.4 Tipos de capacitaciones

Las capacitaciones que se brindaron se detallan en la siguiente figura, fue necesario consultar estos temas a la administración para conocer el grado de preparación que tienen los empleados en relación a la nueva forma de atención.



Figura 14. Capacitaciones impartidas al personal

Las capacitaciones impartidas a los empleados en su mayoría fueron impartidas en tema de comportamientos de los clientes 70% de ellos recibieron dicha capacitación, en nuevos programas un 18% y un 12% en temas de resurtidos de mercadería.

4.2.2.5 Recompensa de los empleados en el nuevo negocio

Las nuevas formas de atención en Promaco, también generaron cambios a nivel de compensaciones a sus empleados, a continuación, como están conformadas.



Figura 15. Recompensas que tendrán los empleados en la nueva tienda.

Un 76% de los empleados de Promaco lo que único que obtendrán de este nuevo cambio es experiencia, solo un 14% recibirán una compensación económica, y un 10% recibirá otros beneficios los cuales son colaterales en ningún momento son planeados por Promaco.

4.2.3 Resultados variable independiente Servicio al Cliente

Las dimensiones de la variable servicio al cliente se presentarán a continuación, fue importante medirlas ya que es parte fundamental del cambio que se realizó en Promaco.

4.2.3.1 Beneficios percibidos en el nuevo punto de venta

A los clientes se les consulto directamente si podían identificar beneficios en la nueva tienda, a lo que ellos contestaron.

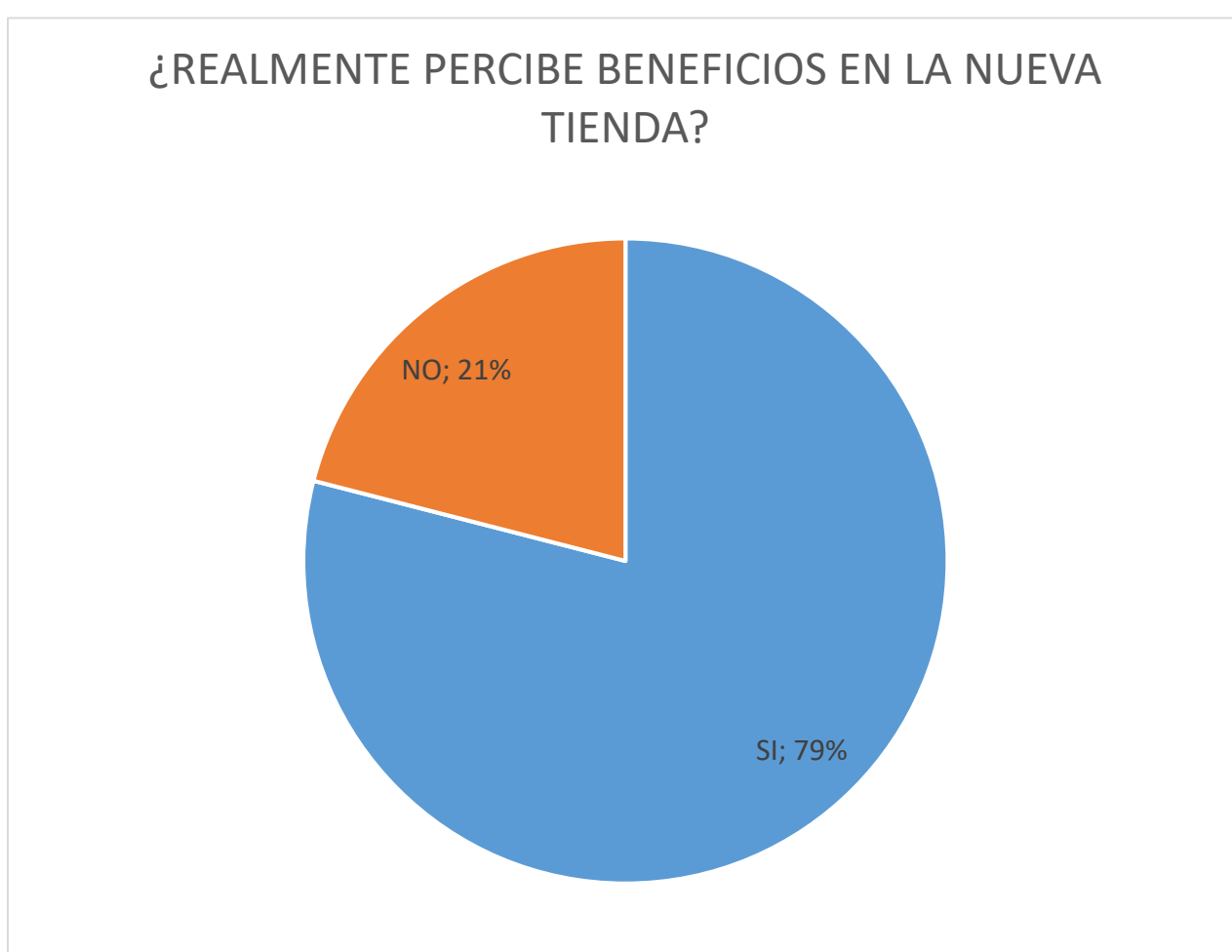


Figura 16. Porcentaje de clientes que perciben beneficios en la nueva tienda.

A la pregunta de si percibían beneficios en la nueva tienda, los clientes contestaron en un 79% que, si percibían un beneficio en el nuevo punto de venta, y un 21% no percibió ningún beneficio.

4.2.3.2 Niveles en que los clientes reconocen cambios

La investigación continuó indagando y fue así que se obtuvo los niveles en los que los clientes identificaron cambios.

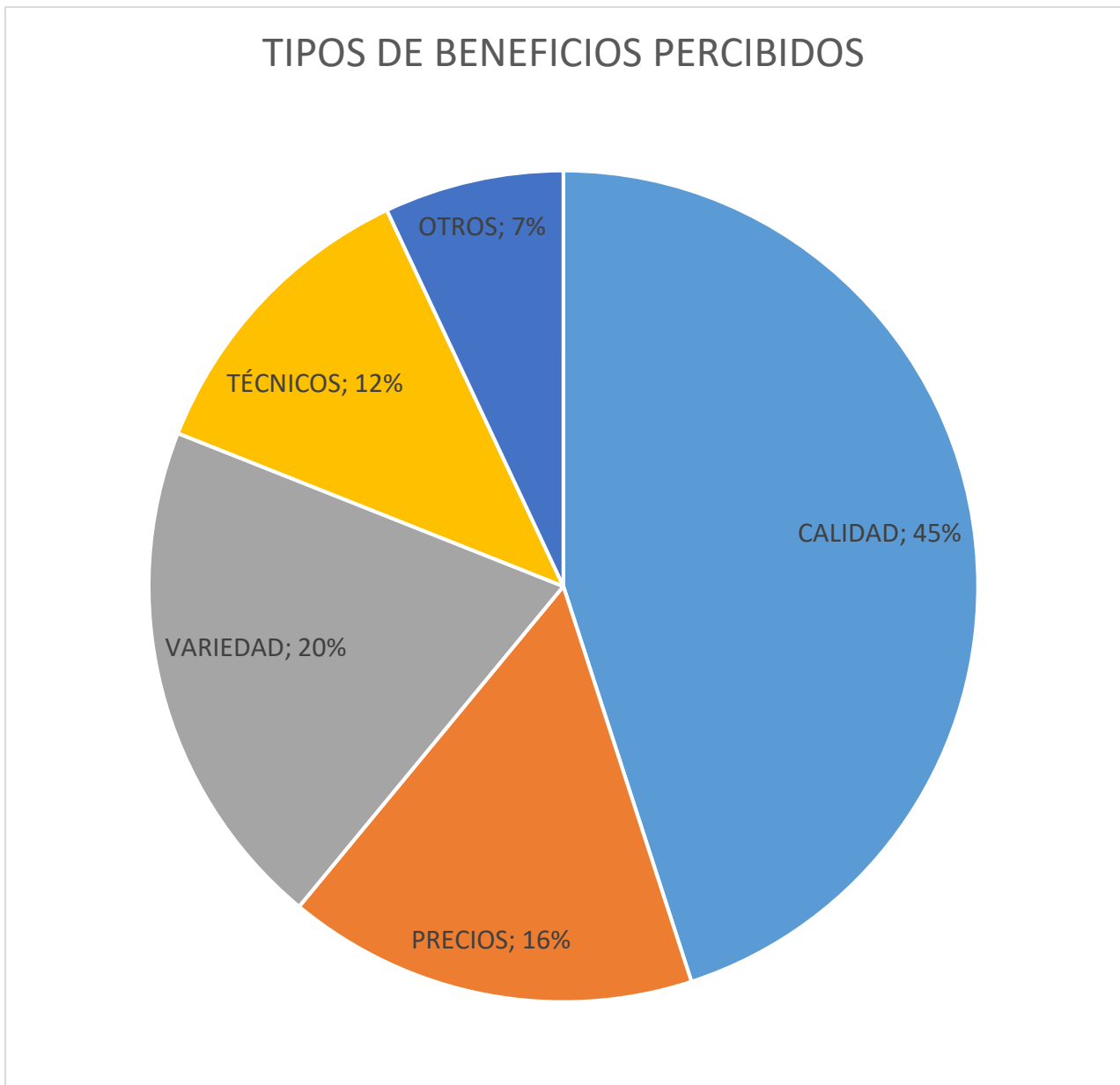


Figura 17. Beneficios percibidos por los clientes en el nuevo negocio.

Se identificó que las cualidades más reconocidas fueron las de calidad con un 45%, seguido de la variedad con un 20%, en tercer lugar 16% percibieron beneficios en los precios.

4.2.3.3 Continuidad de servicios

Fue importante preguntarles a los clientes los servicios que ellos desean que se sigan manteniendo, el resultado fue el siguiente:

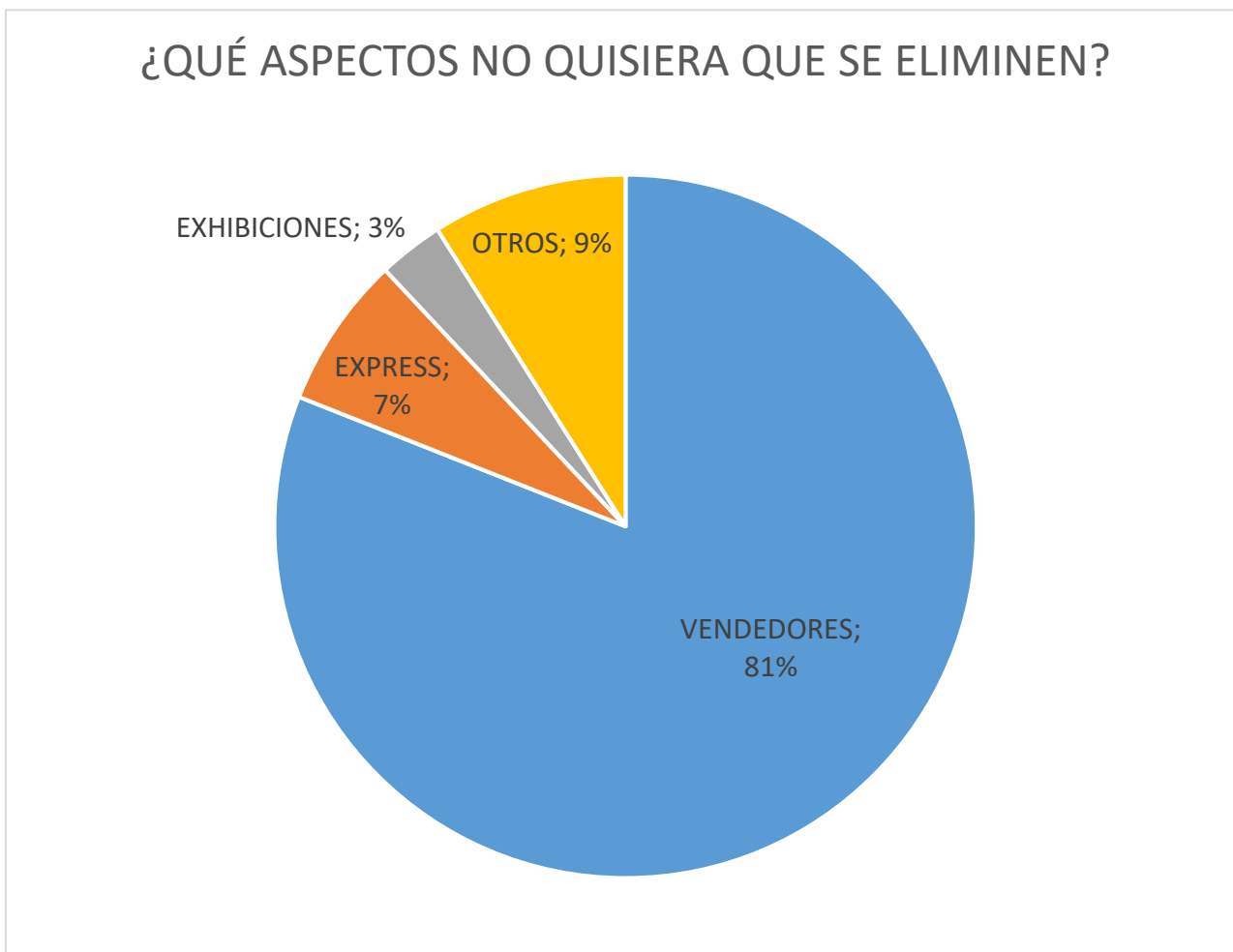


Figura 18. Condiciones que el cliente desea que no tengan cambios.

Los clientes nos expresan que para ellos es importante que no se eliminen los vendedores del piso de venta en un 81%, un 7% desea que se mantenga el servicio de entregas a domicilio.

4.2.3.4 Innovaciones esperadas por el cliente

Para finalizar con la investigación de la variable servicio al cliente, se consultó acerca de que innovaciones esperaban los clientes en este nuevo sistema de atención.



Figura 19. Innovaciones que los clientes esperan en la nueva tienda.

Un 29% de los clientes esperan que Promaco ofrezca ofertas, 22% de ellos esperan que Promaco sea innovador en precios y un 13% desean encontrar un servicio de los vendedores que sea innovador.

4.2.4 Resultados de variable procesos internos

Los hallazgos en cuanto a procesos internos es una variable que afectó las operaciones de Promaco, es por ello que también se midió sus impactos.

4.2.4.1 Impacto de cambios a procesos internos

Fue importante conocer los niveles en que Promaco se verá afectado en cuanto a procesos internos se refiere.

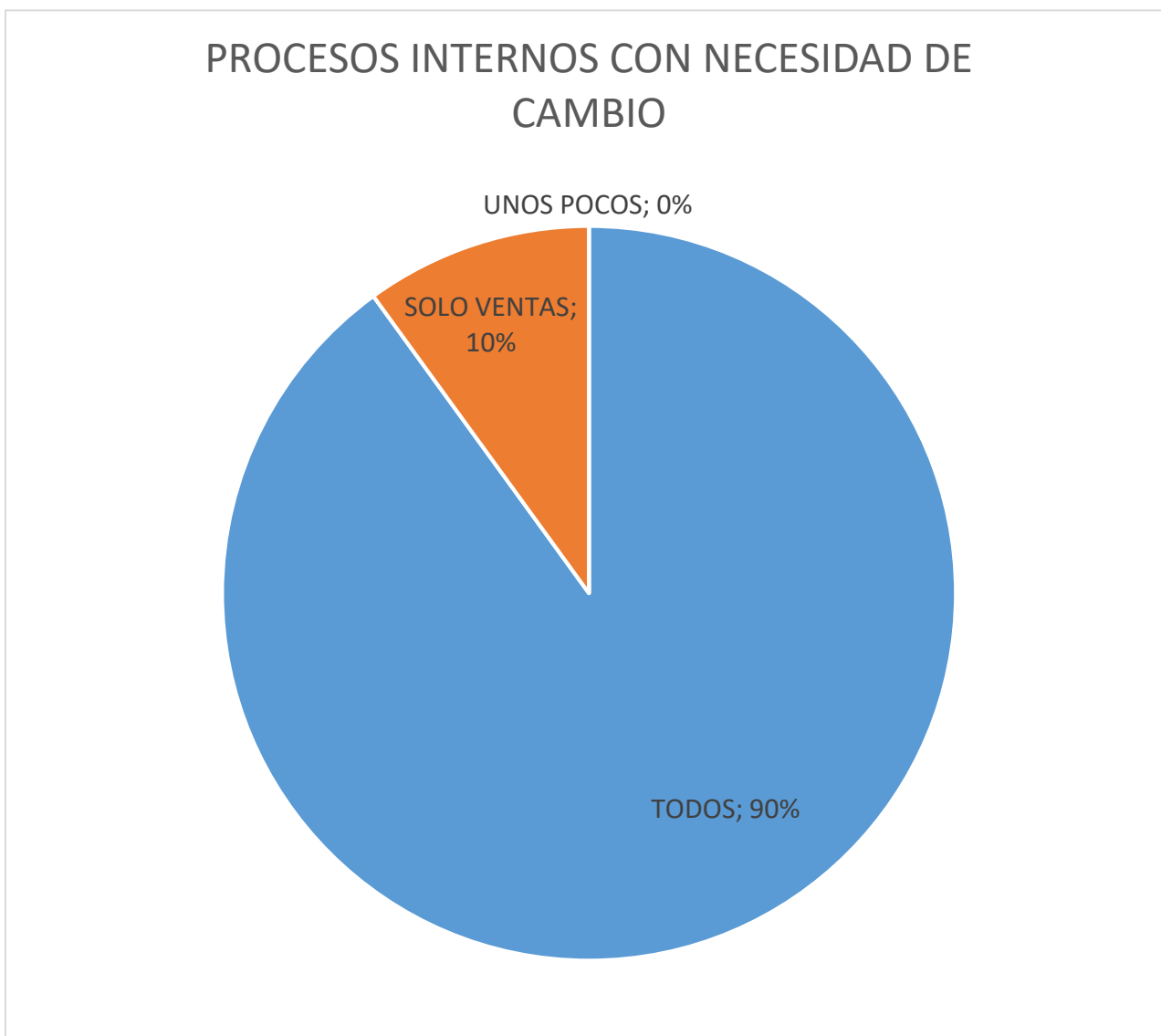


Figura 20. Opinión de jefaturas acerca de los cambios necesarios a implementar.

Las encuestas fueron aplicadas a personal de jefaturas, para medir el grado de involucramiento, un 90% piensa que todos los procesos cambian y solo un 10% cree que el único proceso que debe sufrir cambios son las ventas.

4.2.4.2 Necesidad de cambios de filosofía

La administración consideró importante preguntar a sus empleados de todos los niveles jerárquicos realizar una pregunta en relación a la filosofía de la empresa y este es el resultado.

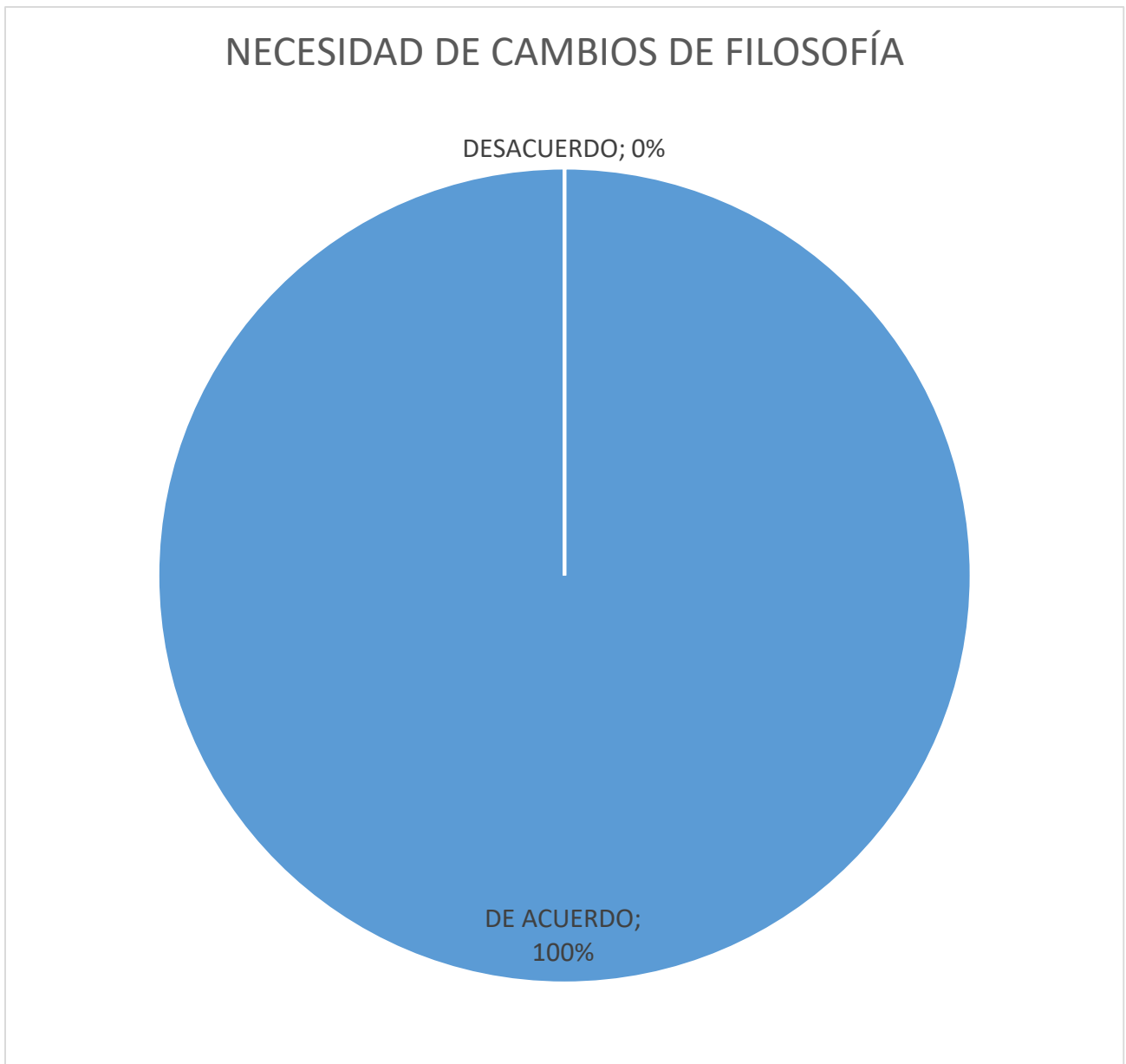


Figura 21. Identificación de cambios de filosofía de parte de todos los empleados.

La pregunta fue totalmente contestada a favor de realizar un cambio de filosofía acerca de cómo se controla la operación de Promaco, y esto a raíz del cambio de atención al cliente.

4.2.4.3 Procesos que se verán más impactados

También se preguntó a los empleados que procesos fueron los que sufrieron mayores cambios.

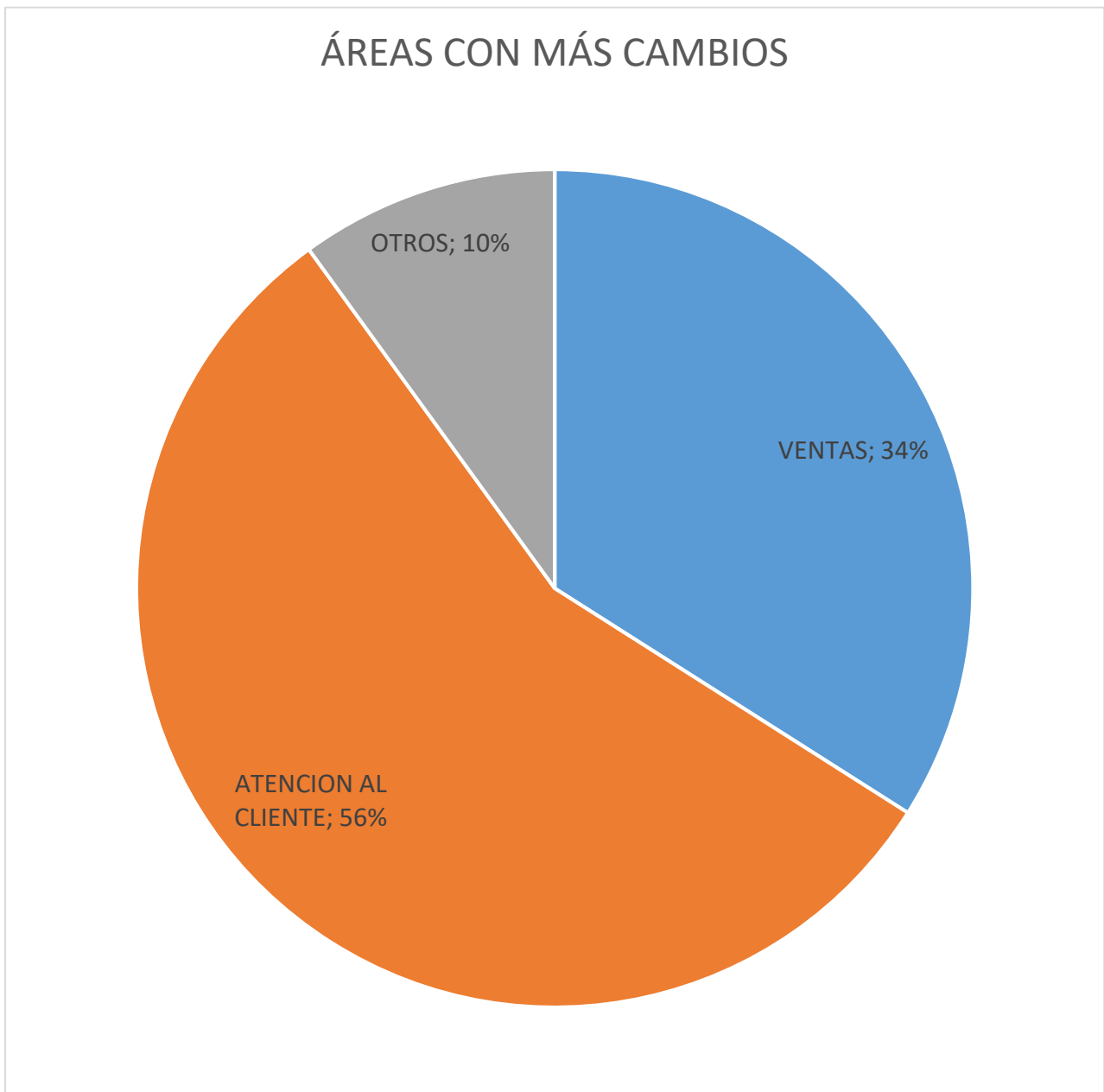


Figura 22. Áreas que sufrieron cambios significativos en los procesos.

Las áreas más impactadas en cuanto a cambios en los procesos internos son las de atención al cliente en un 56%, los procesos de ventas en un 34% y otros como ser compras, contabilidad y mercadeo con un 10%.

4.2.4.4 Viabilidad de implementación de nuevos procesos.

Un aspecto importante fue considerar que tan viable era la implementación de los cambios de procesos internos en Promaco, ya que fue evidente que todos los cambios que requirió la nueva forma de atención al cliente tuvieron un costo financiero necesario como inversión y se consideró que a futuro se debía estimar costos de mantenimiento y mejoramiento de los sistemas computarizados.



Figura 23. Disponibilidad de recursos para implementar los procesos internos.

El 99% de los empleados de nivel de jefaturas consideran que tienen todos los recursos para llevar a cabo los cambios necesarios para hacer frente al nuevo sistema de atención.

4.2.5 Resultados de variable visión empresarial

La variable de visión empresarial fue determinante para la investigación, ya que de una idea innovadora nace el proyecto y es por eso que esta sección fue aplicada únicamente a la gerente de la tienda que también es la dueña de Promaco.

4.2.5.1 Objetivo estratégico de Promaco

La pregunta realizada a la administradora de Promaco fue simple, ya que se necesitó conocer donde se posicionaría Promaco con este cambio.



Figura 24. Respuesta de la administración acerca de si Promaco, es ahora una tienda con altos estándares.

A criterio de la gerente de Promaco, esta se consolida como una tienda de altos estándares en el mercado ferretero, rotundamente cree que la tienda romperá esquemas y ofrecerá una mejor experiencia de compra a sus clientes.

4.2.5.2 Retos del nuevo punto de ventas

Las metas más importantes que fueron planteadas para esta nueva tienda se detallan a continuación.



Figura 25. Niveles de importancia de los retos de Promaco.

Para la administración llegar a tener una mejor participación de mercado es lo más importante con un 39%, seguido de la rentabilidad con un 38% y con menos importancia crear experiencias diferentes a los clientes con un 23%.

4.2.6 Resultados de variable de sistemas tecnológicos

Fue de mucha utilidad conocer que necesidades se requirieron en la parte tecnológica de la empresa, para ello se entrevistó al gerente de IT de la empresa.

4.2.6.1 Adaptación de los sistemas(IT)

Al realizar el cambio de atención al cliente ya Promaco contaba con un sistema computarizado, fue importante investigar en que porcentaje este era capaz de adaptarse a la nueva operación.

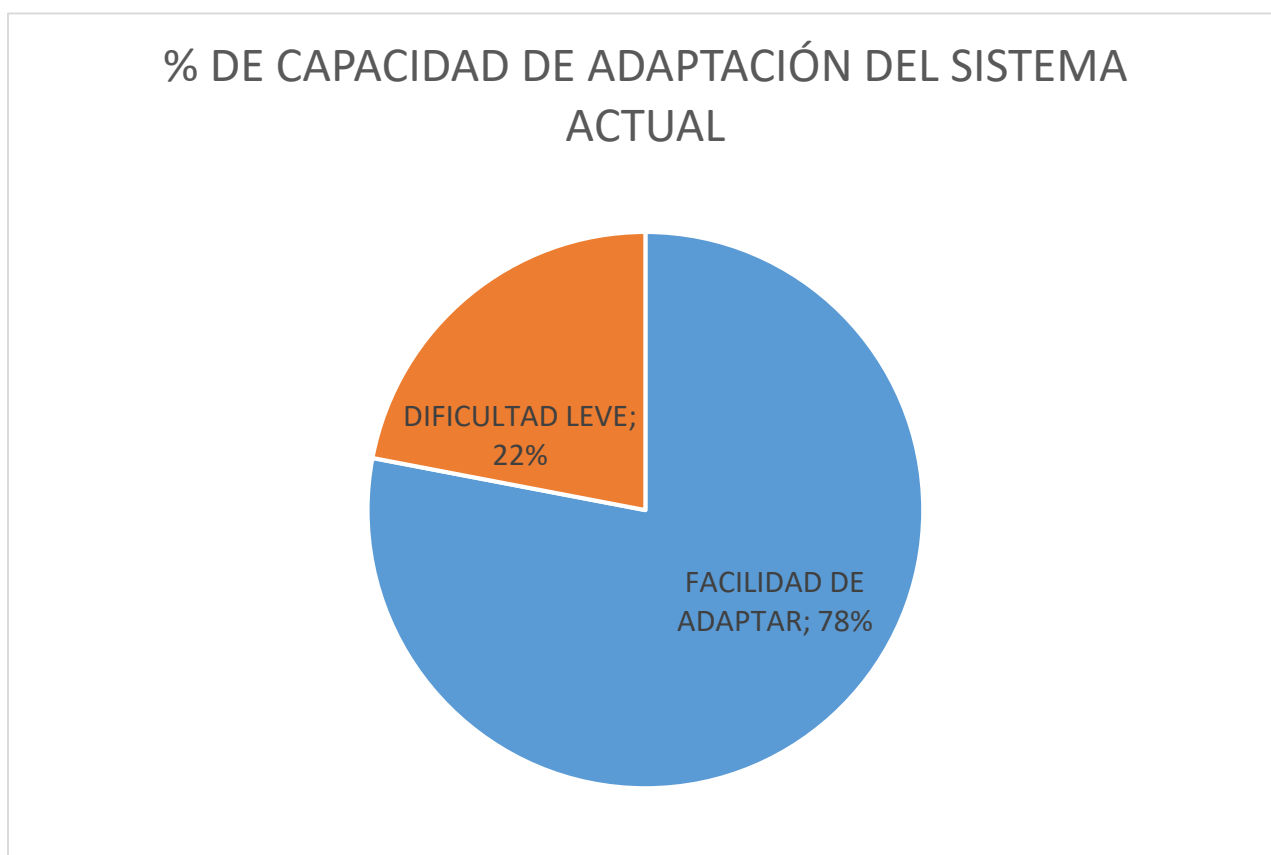


Figura 26. Porcentaje de adaptación de los sistemas computarizados a la nueva operación.

En un 78% los sistemas no presentan atraso para adaptarlos a la nueva operación, un 22% necesitara una leve adaptación al nuevo plan de negocios y obedece en gran medida a los cambios de precios automatizados y las compensaciones o bonos que se darán a los empleados en cumplimiento de los objetivos.

4.2.6.2 Verificadores de precios

Fue necesario consultar a los clientes que tan importantes consideraban los verificadores de precios en el piso de venta, y este fue el hallazgo.



Figura 27. Importancia percibida por el cliente respecto a los verificadores de precios.

Es evidente que para los clientes fue muy importante la implementación de los verificadores en el piso de venta, un 85% respondió que estaba a favor de los verificadores y un 15% lo considera importante pero no tan relevante.

4.3 Resultados de Variable Dependiente

La variable dependiente se presentó en forma de Guía eficiente de gestión para asegurar el éxito de Promaco y se preguntó a los jefes y gerentes el criterio de utilidad que tiene la propuesta.

4.3.1 Beneficios percibidos de la Guía eficiente de SAC

Se procedió a medir la aceptación de los líderes de Promaco en relación a la Guía de SAC, y estos son los hallazgos.

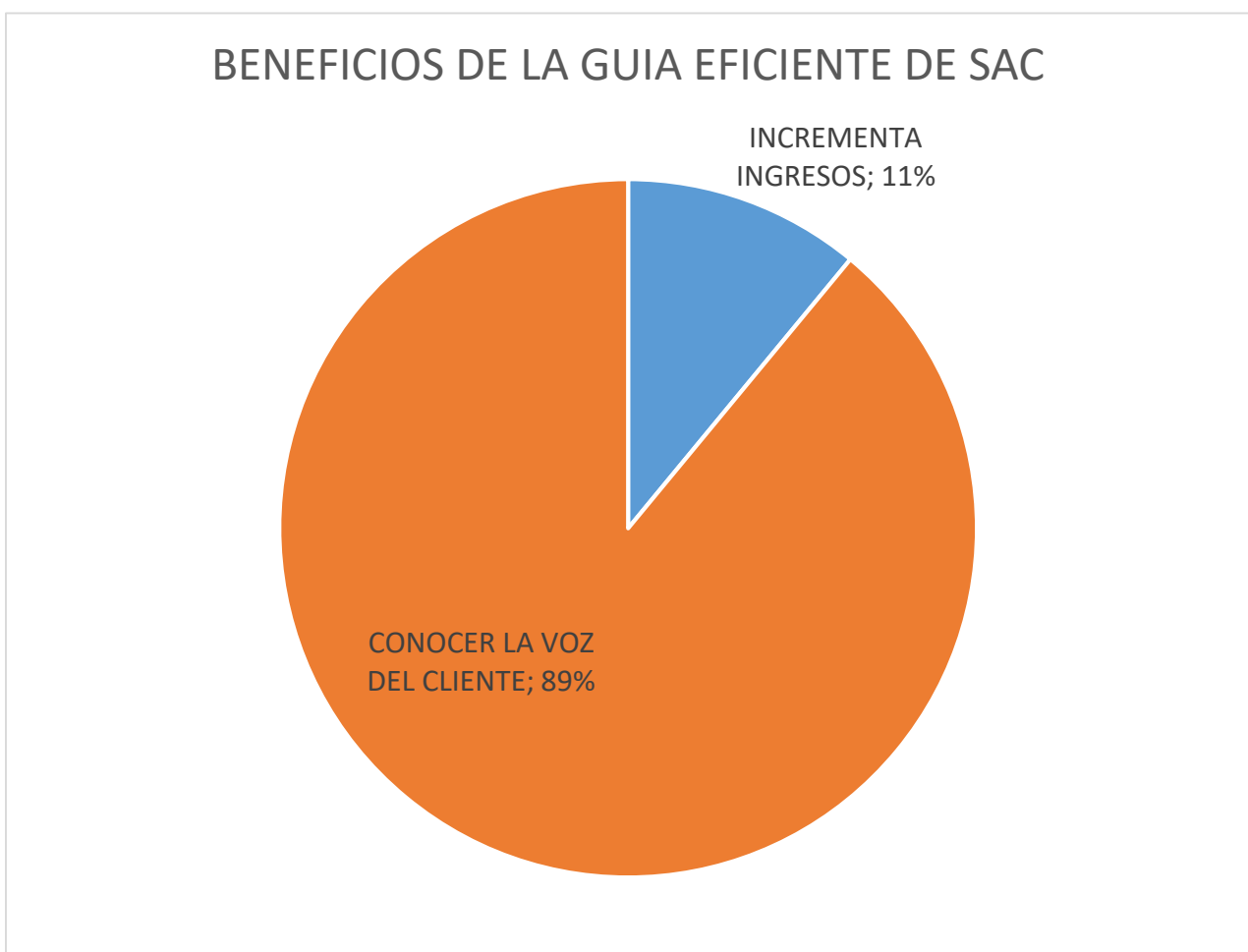


Figura 28. Beneficios percibidos por los líderes de Promaco, en relación a la "Guía para eficientar las nuevas operaciones".

Los líderes consideraron que la Guía les ayuda a conocer la voz del cliente en un 89% y un 11% considera que tiene beneficios de incrementar los ingresos por medio de las ventas.

4.3.2 Percepción de los líderes en relación a la Guía propuesta

La Guía eficiente para asegurar el éxito de Promaco en su nueva ruta de negocio fue evaluada por los jefes de todas las áreas de la empresa, obteniendo los siguientes resultados.

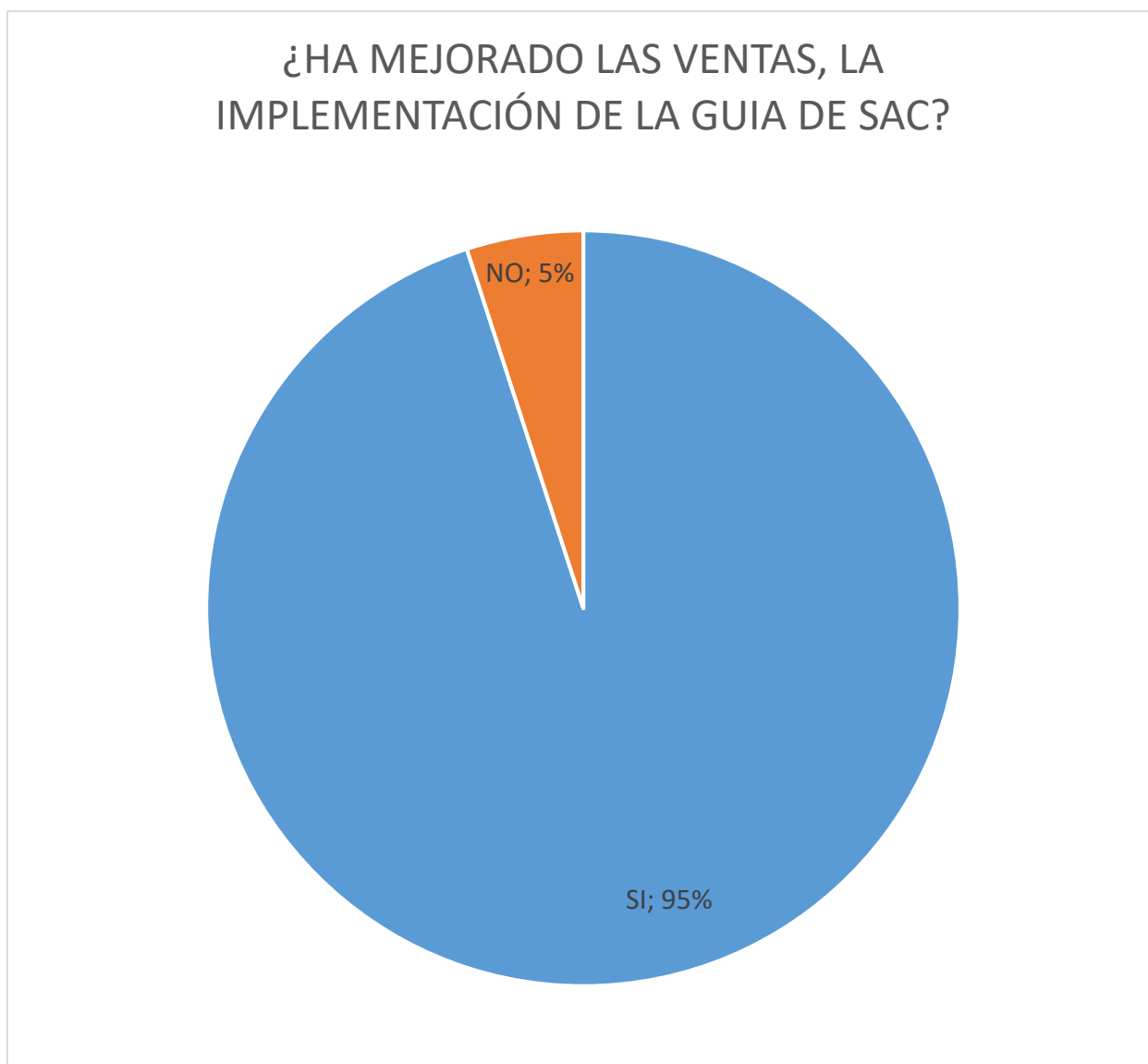


Figura 29. Percepción de los jefes en relación a las mejoras en las ventas, producto de la implementación de la guía que se propuso.

Un 5% de los jefes no consideraron que las mejoras en las ventas sea el resultado de la aplicación de la guía que se propuso a raíz de la investigación, y un 95% está de acuerdo en que la guía sí dio resultados positivos en el incremento de las ventas.

4.4 Operacionalización de la propuesta

En esta sección se buscó detallar las formas en que la propuesta se realizara, para ello se determinaron cuatro grandes indicadores los cuales son:

- a. Competitividad en precios
- b. Mejora continua de la calidad de las mercaderías.
- c. Mejora continua en el servicio al cliente.
- d. Asegurar que el cambio de cultura y operativo se realice de la mejor forma.

4.4.1 Competitividad en precios

Como la guía lo presenta la competitividad en precios debe ser uno de los pilares en donde se debe fundamentar los cambios del nuevo negocio.

Se determina que la tienda realizara las siguientes actividades para asegurar este indicador.

Indicador	Meta	Compara con:	Actividades	Frecuencia	Responsable	Observación
Competitividad en precios	< al 3%	HERCO	Reporte de sistema de ventas de los 300 artículos más vendidos	Trimestral	Jefe de compras	Reporte debe ser validado por gerente de tienda y gerente

						general
			Realizar la compra o investigación de precios de los 300 artículos.	Mensual	Gerente de tienda	Gerente designa una persona para esta labor
			Comparar datos obtenidos de la competencia con los datos de Promaco	Mensual	Jefe de compras	Debe presentarlos 3 días antes de finalizar el mes.
			Realizar cambios a aquellos precios que no cumplen con la meta de 3% menos que la competencia.	Mensual	Jefe de compras	Previa autorización del gerente general
			Realizar cambios a los rótulos de precios	Inmediato al cambio en sistema	Gerente de tienda	Debe enviar correo al gerente general una vez realizado los cambios.

4.4.2 Mejoras a la calidad de las mercaderías

A continuación, se explica el proceso que asegura mejoras a la calidad de los bienes vendidos, cabe mencionar que esta propuesta debe incluirse en un objetivo del departamento de compras

Indicador	Meta	Actividades	Frecuencia	Responsable	Observación
Nuevos productos	2 artículos/comprador	Presentar productos nuevos	Bimestral	Jefe de compras	Son dos por comprador, se motiva a que los desarrolle en conjunto con el proveedor de ser posible lograr exclusividad de venta
Incremento del conocimiento interno (Know how)	2 jornadas de capacitaciones al año.	Presentar plan tentativo de capacitaciones técnicas para vendedores	Inicio de año	Jefe de compras y Gerente de tienda	Debe ser aprobado por gerente general y dar copia a RRHH
		Capacitaciones	Bimestral	Jefe de compras	Se dará por concluido al realizarse al 100% de los vendedores.

4.4.3 Mejoras en el servicio al cliente.

Las mejoras en servicio al cliente se plantean lograr por medio de evaluaciones y toma de decisiones sobre los resultados obtenidos, la encuesta se muestra en el anexo 1.

Indicador	Meta	Actividades	Frecuencia	Responsable	Observación
Servicio al cliente	>del 85%	Realizar encuesta	Mensual (15, 16 y 17 de cada mes)	Gerencia general	Gerente debe contratar firma encuestadora.
		Elaborar plan de acción	Mensual	Gerente de tienda	Presentar plan de acción que incentive mejorar los resultados con mayor oportunidad
		Reconocimiento	Bimestral	Gerente de tienda	Presentar en reunión general al departamento con mejor calificación en SAC
		Capacitaciones	Bimestral	Gerente de tienda	Presentar temas, los cuales deben lograr una mejora en la evaluación.

4.4.4 Aseguramiento de cambios culturales

Este es un tema demasiado subjetivo, pero igual de indispensable de los que son de más fácil medición.

Es por ello que este proceso debe ser responsabilidad de los líderes y principalmente de los dueños de la empresa.

Se recomienda realizar la siguiente agenda:

Actividad	Objetivo	Aplicabilidad	Medición	Recursos necesarios
Cumplimiento al plan de capacitaciones	Elevar el nivel de los empleados, motivación personal	A todos los empleados	100% ejecutado plan de capacitación y desarrollo	Sala de juntas, horas extras, pago de un expositor externo.
Revisión plan de compensaciones	Incentivar la productividad	Áreas críticas para la empresa, relacionadas a la operación.	Cumplimiento de los objetivos operativos y financieros	Financieros y claridad en las metas.
Definición de estructuras	Orden empresarial y claridad de funciones	A todos(as) dentro de la empresa	Presentación de las estructuras definidas por la administración	Accesibilidad a la información. Pago de un consultor.
Mediciones de SAC	Cultura de la medición	A todos(as)	Entrega mensual de resultados	Pago firma encuestadora.

4.5 Propuesta

A continuación, se presenta la estructura de la propuesta la cual es de la siguiente manera:

4.5.1 Guía para eficientar cambios de atención al cliente en la ferretería Promaco

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Competitividad en precios

4.5.3.2 Percepción de calidad

4.5.3.3 Servicio al cliente

4.5.3.4 Compensaciones

4.5.3.5 Cambios de filosofía

4.5.3.6 Posicionamiento

4.5.4 Presupuesto

4.5.5 Cronograma de ejecución

4.5.1 Título de la propuesta

Se determinó a partir de los resultados de las encuestas que se podía implementar una herramienta de gestión que apoye las nuevas operaciones, es por ello que se a la propuesta se le nombre como una **"Guía para la mejora de atención al cliente en la ferretería Promaco"**

4.5.2 Introducción

La necesidad del estudio surgió hace unos cinco meses, Promaco hacia un año había sido dañada por un incendio, el cual reporto perdidas casi totales. Después de una negociación de las deudas que se tenían en ese entonces, la administración confiando en la ciudad de Cholulteca y en general en toda la zona sur, se dispuso a edificar un nuevo local, ahora con la idea de convertirlo en una tienda en donde los clientes pueden hacer recorridos con carretillas de compras, con góndolas y pasillos.

La incertidumbre de su Gerente General Violeta Guillen, surge cuando astutamente identifica que no es igual atender al cliente desde un escritorio en donde el cliente pide y el vendedor digita en una computadora, a que ahora sea el mismo cliente quien escoja los productos, los deposite en un carrito y los lleve a pagar a cajas.

El estudio tiene con fin, mitigar cualquier impacto negativo en las ventas, en la rentabilidad del negocio y en el servicio al cliente.

¿Por qué realizar el estudio?, Por cambios radicales en la forma de atender al cliente y ¿Para qué?, efectivamente se busca que el negocio perdure, y por ello se deben utilizar los resultados de las encuestas para cumplir con las necesidades de los clientes.

4.5.3 Descripción la propuesta

La propuesta que se realizó a Promaco, buscó utilizar las fortalezas y elaborar actividades para disminuir las debilidades. Las actividades se plantearon en los departamentos de ventas, compras, recursos humanos, operaciones y la gerencia general.

También se plantearon actividades estratégicas en donde participan todos los empleados de la organización.

4.5.3.1 Competitividad en precios

Dentro de las estrategias planteadas en la Guía Eficiente de Servicio al cliente (GE-SAC), la competitividad de precios es una variante que el cliente identifico primordial para continuar visitando la tienda. La competitividad tendrá los siguientes planes.

Actividad	Meta	Responsable
Incluir indicador de competitividad de precios	Precios 3% por debajo de la competencia directa	Cada comprador / Departamento
Actividades comerciales adicionales a Red Weekend	Lograr establecer al menos 5 actividades temáticas al año.	Coordinador de compras
Investigación de mercado	Programa de visitas a la competencia directa al menos dos por mes.	Coordinador de compras y gerente de tienda

Cabe mencionar que las visitas deben contar con un reporte semanal, el cual se entrega en las reuniones de gerentes a la gerente general de la empresa.

4.5.3.2 Percepción de calidad

La variable calidad también se identificó como una de las características que los clientes requieren, es por ello que se propone apoyar un plan que mantenga y supere los niveles de calidad de la mercadería que vende Promaco.

Tabla 6. Propuesta de calidad

Actividad	Meta	Responsable
Presentar dos productos nuevos o de calidad mejorada	2 al bimestre por cada comprador.	Compradores cada uno en su departamento
Capacitaciones para desarrollo técnico de vendedores	2 al bimestre (se validan con lista de asistencia, que se entrega a RRHH, más diploma de participación)	Compradores y Gerente de Tienda

Las capacitaciones se coordinan y ejecutan por los compradores y el gerente de la tienda, dichas capacitaciones podrán ser virtuales o presenciales, y deben ser sobre los productos nuevos, usos y en general orientados a que los vendedores puedan dar una recomendación ajustada a las necesidades de la cada cliente.

4.5.3.3 Servicio al cliente

Servicio al cliente es una variable que tiende a parecer cualitativa, pero con la propuesta que a continuación se presenta se buscó disminuir precisamente esa característica de calidad y hacerla más cuantitativa.

Tabla 7. Propuesta de Servicio al cliente

Actividad	Meta	Responsable
Capacitaciones SAC	100% de empleados	Gerente de ventas y Operaciones
Evaluaciones periódicas	>85%	Mercadeo

Las capacitaciones las deben solicitar a RRHH los gerentes de ventas y operaciones, se debe impartir al 100% de los empleados, y deben cumplir con los planes de la organización, las capacitaciones se pueden orientar a las variables que tengan los resultados con mayor oportunidad según las encuestas aplicadas.

En las encuestas de deben evaluar aspectos como precio, servicio, calidad y variedad, se pueden incluir otros, pero estos son como los macro aspectos en los cuales debe basar sus estrategias Promaco.

4.5.3.4 Compensaciones

La propuesta también considera el cambio de evaluación de las metas y por el cual se otorga bonificaciones a los empleados.

Tabla 8. Propuesta en área de compensaciones

Actividad	Meta	Responsable
Reestructura de incentivos, socializarlos	Igual o mayor al 100% de logro de objetivos	Gerencia General y RRHH

La nueva reestructura de los beneficios debe ser apoyada por la parte legal de la empresa y validada con la secretaria del trabajo, para evitar contingencias futuras. Debe prevalecer el bien de la empresa, pero sin violar derechos de los trabajadores.

Las metas deben orientarse al cumplimiento integral de las metas tanto financieras, como operativas.

4.5.3.4 Cambios de filosofía

La empresa ahora que cambio su proceso de venta, debe cambiar de filosofía, es responsabilidad del gerente de tienda, completar el plan de capacitación en servicio al cliente en el primer año, y hacer una valuación para replantear el próximo año.

4.5.3.5 Posicionamiento

Otra de las propuestas de la guía es elaborar un plan de mercadeo anual, aprobado por la junta directiva y ejecutarlo, este plan anual debe ser presentado por el gerente de mercadeo. El plan debe fortalecer los resultados positivos de la encuesta y disminuir las debilidades.

4.5.4 Cronograma de ejecución

La propuesta solo planteó actividades para el año 2017, considerando que todos los años se debe replantear las estrategias, esto para dar paso a la innovación y a la visión empresarial de los líderes en Promaco.

Las actividades se plantean de forma genérica para que las personas responsables sean quienes, por su experiencia en el rubro, describan de manera detallada lo que estarían realizando para cumplir con lo planteado, esta es solo una orientación que se presentó en base a los resultados de las encuestas.

Tabla 9. Cronograma de ejecución

Estrategia	Actividad	Inicia	Finaliza
Competitividad en precios	Incluir en la evaluación de desempeño	01 de abril 2017	31 de diciembre 2017
Competitividad de precios	Investigación en el competidor relevante	01 de abril 2017	31 de diciembre 2017
Elevar percepción de calidad	Cada comprador desarrollando junto al proveedor al menos 2 productos nuevos al año	01 de abril 2017	31 de diciembre 2107
Elevar nivel de	Capacitación 100%	01 de abril 2017	15 de noviembre

servicio al cliente	de empleados		2017
	Evaluaciones Periódicas	01 de abril 2107	15 de diciembre 2107
Compensación apoyando la operación integral	Revisar alternativas para cambio de plan de compensaciones	01 de abril 2017	31 de diciembre 2017
Estrategia	Actividad	Inicia	Finaliza
Cambios de filosofías empresarial	Presentar y ejecutar planes de capacitación	01 de abril 2017	30 de octubre 2017
Posicionar la nueva tienda	Elaborar, presentar y aprobar un plan de mercadeo	01 de marzo 2017	31 de diciembre 2107

4.5.5 Presupuesto de la propuesta

La GE-SAC, presento costos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 10. Presupuesto de la propuesta

Descripción de costo	Cantidad	Costo unidad	Costo Total
Papelería y útiles	2	700.00	1,400.00
Costos de movilización	9	350.00	3,150.00

Total Lps 4,550.00

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La siguiente sección se presenta basada en las encuestas obtenidas de los clientes y de los empleados entrevistados, este capítulo representa el producto de la investigación, tanto las conclusiones como las recomendaciones son planteadas con base únicamente en los resultados de las encuestas. “no se trata de repetir resultados, sino de resumir los más importantes y su significado” (Sampieri et al., 2014).

5.1 Conclusiones

Las conclusiones se detallaron en relación a los datos obtenidos y sirvieron de preámbulo para la generación de las recomendaciones.

5.1.1 Conclusiones de la recolección de datos.

De acuerdo con los resultados de las encuestas se plantean las siguientes conclusiones, que resultan importantes desde la perspectiva de los clientes.

1. La percepción de los clientes es que Promaco cuenta con una política de precios igual al resto del mercado.
2. Los clientes no esperan que los precios cambien en la nueva tienda.
3. El mercado percibe que Promaco ofrece mercadería de alta calidad.
4. En relación a la atención al cliente, los clientes esperan que la nueva tienda cuente con personal más atento y capacitado.
5. Aún falta capacitar un tercio de los empleados en relación al nuevo plan de negocios.
6. La calidad de los productos es una característica esperada en la nueva tienda.
7. Los clientes también piden que se mantengan las ofertas y precios competitivos.

8. Todos en la organización están de acuerdo que deben cambiar de filosofía, y orientar hacia la atención al cliente.

9. Promaco cuenta con los recursos económicos necesarios para la implementación de los cambios requeridos.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones se presentaron en forma de Guía, en donde se sugieren acciones que contribuyan al efficientar las nuevas operaciones de Promaco.

Se segmentó por áreas o departamentos con fechas de implementación y responsables, dichas áreas son solo las que se plantearon como variables independientes, aunque se conoce que la empresa está dividida en departamentos las recomendaciones se realizaron de forma que apliquen a todos los niveles jerárquicos y departamentos.

5.2.1 Guía para efficientar cambios de atención al cliente en Promaco

Esta Guía representa el producto de la investigación, cumple los objetivos de proponer una herramienta que le brinde a Promaco la ruta de operaciones en su nuevo plan de negocios, se basa en los hallazgos resultantes de las encuestas realizadas a clientes y personal de Promaco y se presenta para que sea aplicado a todos los departamentos de la empresa, cumpliendo así desde ya un primer hallazgo que fue el que todos los empleados están conscientes que esto conlleva un cambio total de las filosofías utilizadas hasta ahora.

La propuesta que se presentó a Promaco es amplia y buscó que los departamentos tuvieran una orientación de que actividades, planes o programas debieron generar, todo estuvo basado en el resultado de las opiniones del cliente. La propuesta no contempló realizar los planes o programas,

pero si proponer actividades específicas que pudieron formar parte de los planes ya existentes de los líderes.

Por el tamaño de la propuesta, esta se presentó en una sola página, que está a continuación, esta tabla que sintetiza las propuestas, partió de la estrategia como punto principal, pasando por la forma en que debió ser medida, luego, se planteó los departamentos responsables de implementar las actividades, sin dejar de considerar las fechas de ejecución, y al final el cómo se cumplieron las estrategias.

En este sentido se buscó cumplir con los 14 principios administrativos de Fayol, considerando que el más importante a criterio propio es la dirección con que Promaco cuenta ahora que posee una guía que debió ayudar a mejorar los procesos de cambio.

Tabla 11. Guía para eficientar cambios en el Servicio Al Cliente

ITEM	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	¿QUÉ?	INICIO	FINAL	RESPONSABLES	¿COMÓ LO EJECUTARA?
1	Competitividad de Precios	Inclusión de indicador de competitividad	< 3%	Diferencial de precios	01 de Abril 2017	31 Dic. 2017	Compradores y Gerente de Operaciones	Desarrollo de Técnicas de negociación Indicador evalúa a Gerente de Operaciones Uso de historiales de compras y ventas Comparación de precios con el mercado
		Incentivar las ventas	> 5%	Número de clientes	01 de Abril 2017	31 Dic. 2017	Gerente de Tienda	Desarrollo de plan de SAC Indicador también evalúa la gestión de Gerencia General
		Investigación	1 / Semana	Visita a competencia directa	01 de Abril 2017	31 Dic. 2017	Gerente de Tienda y Compradores	Presentación de planes de acción de cada visita Cumplir planes de acción
2	Calidad	Negociaciones de compradores por productos de calidad y	2 / Bimestre	Productos nuevos y de alta calidad	01 de Abril 2017	31 Dic. 2017	Compradores y Gerente de Operaciones	Presentar a gerencia 12 productos nuevos dos veces al año Contratos de exclusividad por al menos 3 meses Indicador mide gestión de Gerente de Operaciones
		Capacitaciones	2 / Bimestre	Desarrollo técnico de vendedores	01 de Abril 2017	30 DE NOV. 2017	Gerente de Tienda y Compradores	Plan y realización de al menos 4 capacitaciones al año, brindadas por los proveedores.
3	Servicio al Cliente	Capacitaciones	100%	Todo el RRHH	01 de Abril 2017	15 DE NOV. 2017	Gerente General	Generar y ejecutar plan de acción Medir resultados continuamente
		Evaluaciones mensuales de SAC	> 85	Resultados de encuestas	01 de Abril 2017	15 DE DIC. 2017	Investigación de Mercados y Gerente de Operaciones	Realizar encuestas mensualmente Tabulación y análisis de los datos recolectados Generar histogramas y presentar a Gerente de Tienda Ejecutar y cumplir planes de acción
4	Compensaciones	Generar objetivos integrales	> 100%	Planes financieros y operacionales	01 de Enero 2017	31 Dic. 2017	Jefaturas y Gerente de Operaciones	Generar y socializar nuevos indicadores Evaluación de los resultados
5	Cambios de filosofías	Planes de cambios	≈ 100%	Programas de cambios de filosofía.	01 de Abril 2017	31 Dic. 2017	Gerente de Tienda	Elaborar y ejecutar planes propuestos Capacitaciones de SAC
6	Posicionamiento	Elaborar un plan de mercadeo	≈ 100%	Programa anual	01 de Marzo 2017	31 Dic. 2017	Gerente de Mercadeo	Presentar un plan anual y aprobarlo Cumplir los planes anuales

BIBLIOGRAFÍA

Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M., (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. 2da. Edición. McGraw Hill.

Camp, Robert C. (1993). Benchmarking. Primera edición. Panorama Editorial.

Collins, James C., Porras, Jerry I., (1995). Built to Last: successful habits of visionary companies. Primera edición. HarperBusiness Editorial.

Filion, Luis J., Cisneros, Luis F., Mejía Morelos, Jorge H. (2011). Administración de PYMES. Primera edición. Pearson Editorial.

Gordon, S., (2008). Supplier evaluation and Performance Excellence. Primera edición. J. Roos Publishing editorial.

Heizer, J., Render, B., (2007). Dirección de la producción y de operaciones. 8va. Edición. Pearson editorial.

Johnson, Richard A. (2012). Probabilidad y estadística para ingenieros. 8va edición. Pearson Editorial.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing. 14ta. Edición. Pearson Editorial.

Nassir, Chain. (2011). Proyectos de inversión: Formulación y Evaluación. Segunda edición. Pearson editorial.

Schnarc Kirberg, Alejandro. (2014). Desarrollo de nuevos productos: Creatividad, Innovación y Marketing. 6ma. edición. McGraw Hill Editorial.

Shiffman, Leon G., Kanuk, Leslie L., (2005). Comportamientos del consumidor. 8va. edición. Pearson Editorial.

Sampieri, R., Collado, C., Lucio., (2006). Metodología de la investigación. 4ta. Edición. McGraw Hill Editorial.

Warren, Carl S., Reeve, James M., Duchac, Jonathan E., (2010). 11a. edición. Cengage Editorial.

Whetten, D., y Cameron, K., (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Sexta edición. Pearson editorial.

Anexos.

Anexo 1. Encuesta mensual de SAC

Area	Pregunta	Escala de respuestas										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parqueo	De 0 al 10 ¿Qué puntuación le da a la limpieza del parqueo?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Al ingresar a la tienda ¿El agente de seguridad le saludo, dándole la bienvenida?	SI				No						
	De 0 al 10 ¿Cuál es la nota que le asigna al aseo de los sanitarios?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De 0 al 10 ¿Qué calificación le da al aseo en la entrada a la tienda?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De 0 al 10 ¿Qué calificación le daría a la presentación de la fachada de la tienda?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De 0 al 10 ¿Qué opina de la presentación de los empleados que le atendieron?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De 0 a 10 ¿Qué opina del servicio de mayoreo?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Fontanería	De 0 a 10 - ¿Cuál es su percepción en cuanto a Precios?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Herramientas de mano	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Pintura	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Iluminación	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Tornillería	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Electricidad	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Herramientas pesadas	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Hierro	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
En general	De 0 a 10 - En cuanto a Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - En cuanto a variedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
Entrega a domicilio	De 0 a 10 - Tiempo de entrega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - Integridad del pedido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - Servicio del conductor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - Servicio de los descargadores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A
	De 0 a 10 - Servicio de telemarketing	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 N/A

Continuación del anexo 1. Encuesta mensual de SAC

Area	Pregunta	Escala de respuestas											
		SI			No								
Personal de planta	¿Le saludaron en el piso de venta?	SI			No								
	¿Le ofrecieron ayuda?	SI			No								
	¿Al solicitar ayuda, le acompañaron en su recorrido durante la compra?	SI			No								
	De 0 a 10 - Acerca del servicio del personal de piso de venta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Cajas	¿Al llegar a cajas habían mas de tres clientes en la fila?	SI			No								
	¿Espero más de 10 minutos para salir del área de cajas?	SI			No								
	¿Al llegar al cajero(a) este le saludo amablemente?	SI			No								
	¿Le ofrecio ofertas en recargas electronicas?	SI			No								
	¿Le cobro de forma rápida?	SI			No								
	Al finalizar el cobro ¿Se preocupo por empacar los artículos?	SI			No								
	El cajero(a) ¿Se despido amablemente?	SI			No								
Experiencia	De 0 a 10 ¿Cuál es su experiencia global de la compra que realizó?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Global	De 0 a 10 ¿Nos recomendaría con otras personas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Competencia	¿En que otros negocios usted hace compras del rubro ferretero?												
	¿Por qué visita esa otras ferreterías?												

Anexo 2. Encuesta realizada a los clientes

Encuesta a clientes Promaco		
Fecha:		
Nombre encuestador:		
CONSULTA	RESPUESTA	ESCALA
¿Qué tan importante son los verificadores de precios?	Nada importante	1
	No importante	2
	Importante	3
	Muy importante	4
¿Cómo considera son los precios, en relación a la competencia?	Más altos	1
	Iguales	2
	Bajos	3
¿Qué espera que ocurra con los precios en el nuevo modelo?	Que suban	1
	Se mantengan	2
	Que bajen	3
¿Estaría dispuesto a pagar más en la nueva tienda?	Si	1
	No	2
¿En cuanto a calidad, que tipo de productos espera se ofrezcan?	Menor calidad	1
	Igual calidad	2
	Mayor Calidad	3
Ahora que usted solo se atiende ¿Qué espera que ocurra con los precios?	Que bajen	1
	Que se mantengan	2
	Que suban	3
¿Qué desea que no cambie?	Atención personalizada	1
	Calidad	2
	Variedad	3
	Otros	4
¿Qué cosas nuevas espera del RRHH?	Superar expectativas	1
	Mayor numero de empedado	2
	Otros	3
¿Qué le gusta que se mantenga?	Vendedores	1
	Servicios de entrega	2
	Exhibiciones	3
	Otros	4
¿Qué le gustaría encontrar en la nueva tienda?	Atención de vendedores	1
	Precios competitivos	2
	Asistencia especializada	3
	Ofertas	4
	Limpieza	5
	Seguridad	6
	Otros	7

Anexo 3. Encuesta aplicada a jefaturas y gerencias

Encuesta a Jefaturas y Gerencia de Promaco

Fecha:

CONSULTA	RESPUESTA	ESCALA
¿Qué beneficios trajo la guía de atención al cliente?	Mayor generación de	1
	Escuchar la voz del cliente	2
¿Cree ha mejorado las ventas?	Si	1
	No	2
¿El sistema es adaptable a los nuevos procesos?	Si	1
	No	2
¿Qué tan importante son los verificadores de precios?	Nada importante	1
	No importante	2
	Importante	3
	Muy importante	4
Con esta decisión ¿Promaco se coloca dentro de las ferreterías de alta categoría?	Si	1
	No	2
¿Qué espera obtener con esta modernización?	Rendimientos má	1
	Una experiencia	2
	Mayor participaci	3
¿Qué procesos se verán afectados?	Todos	1
	Unos pocos	2
	Solo uno	3
¿Esto conlleva cambio de filosofías?	Si	1
	No	2
¿Qué precesos se verán más afectados?	Ventas	1
	Atención	2
	Otros	3
¿Cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a este cambio?	Si	1
	No	2
¿Se capacito al personal?	Si	1
	No	2
¿En que temas se capacito?	Resurtido	1
	Comportamient o de clientes	2
	Nuevos program	3
¿Qué ganan los empleados con este cambio?	Mayores ingresos	1
	Experiencia	2
	Otros	3
¿Puede identificar beneficios en la nueva tienda?	Si	1
	No	2
¿A que niveles?	Calidad	1
	Precios	2
	Variedad	3
	Técnicos	4
	Otros	5