

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Análisis del comportamiento de ventas de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos

(Tesis de Licenciatura)

Brenda Leticia Pérez Albizures

Guatemala, Junio 2016

Análisis del comportamiento de ventas de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos

(Tesis de Licenciatura)

Brenda Leticia Pérez Albizures

Licda. Thelma Carolina Moreira González (**Asesor**)

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (**Revisor**)

Guatemala, Junio 2016

Autoridades Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodriguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Dra. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.012.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE MAYO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciada Thelma Carolina Moreira González

Revisor: Licenciada Marisol Arroyo Carrillo


Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis del comportamiento de ventas de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos"

Presentada por: Brenda Leticia Pérez Albizures

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



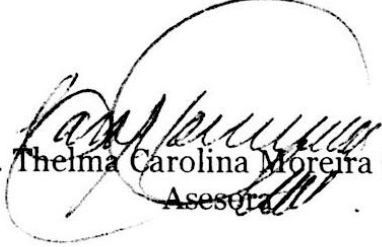


Guatemala, 27 de agosto de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad, Guatemala.

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Análisis del comportamiento de ventas de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos”**, presentado por la estudiante: **Brenda Leticia Pérez Albizúres**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 100/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


Lcda. Thelma Carolina Moreira González
Asesora

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado No. 10,728

Guatemala, 23 de noviembre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS”**, presentado por el estudiante: **BRENDA LETICIA PÉREZ ALBIZURES** previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo
Revisor

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Pregunta de investigación	15
1.4 Justificación del problema	16
1.5 Objetivos de investigación	16
1.5.1 Objetivo General	16
1.5.2 Objetivos Específicos	16
1.6 Alcances y límites de la investigación	16
Capítulo 2	
Marco teórico	18
Capítulo 3	
Marco Metodológico	31
3.1 Tipo de investigación	31
3.2 Sujetos de investigación	31
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	31
3.4 Diseño de la investigación	34
Capítulo 4	
Resultados de la investigación	36
4.1 Muestreo	36
4.2 Presentación de resultados	37
4.3 Análisis de los resultados	54
4.4 Conclusiones	58
Capítulo 5	
Propuesta de solución a la problemática	59
5.1 Introducción	59
5.2 Justificación	59
5.3 Objetivos de la propuesta	59
5.3.1 Objetivo general	59
5.3.2 Objetivos específicos	59
5.4 Desarrollo de la propuesta	60
5.5 Programa de implementación	75

5.6	Presupuesto de la propuesta	76
	Referencias	77
	Anexos	79

Lista de Ilustraciones

Ilustración No. 1 Comportamiento de ventas generales durante los años 2012 al 2015	8
Ilustración No.2 Participación de ventas por categoría año 2014	9
Ilustración No. 3 Participación de ventas por categoría año 2014 en la línea de cómputo	10
Ilustración No. 4 Participación de ventas por categoría del año 2011 al 2014 en la línea de cómputo	11
Ilustración No. 5 Participación de los cinco productos de la categoría de cómputo durante el año 2011	12
Ilustración No. 6 Participación de los cinco productos de la categoría de cómputo Durante el año 2014	13
Ilustración No. 7 Matriz de Ansoff	20
Ilustración No. 8 Ciclo de vida de un producto	23
Ilustración No. 9 Resultados por dimensión	47
Ilustración No. 10 Brechas de percepción y expectativa de cada dimensión	48
Ilustración No. 11 Resultado de pregunta en la dimensión elementos tangibles	49
Ilustración No. 12 Resultado de preguntas de la dimensión de seguridad	50
Ilustración No. 13 Resultado de preguntas de la dimensión de empatía	51
Ilustración No. 14 Resultado de preguntas de la dimensión de capacidad de Respuesta	52
Ilustración No. 15 Resultado de preguntas de la dimensión de fiabilidad	53

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Comportamiento de ventas generales durante los años 2012 al 2015	8
Gráfica2 Participación de ventas por categoría año 2014	9
Gráfica 3 Participación de ventas por categoría año 2014 en la línea de computo	10
Gráfica 4 Participación de ventas por categoría del año 211 al 2014 en la línea de cómputo	11
Gráfica 5 Participación de los cinco productos de la categoría de cómputo durante el Año 2011	12
Gráfica 6 Participación de los cinco productos de la categoría de cómputo durante el Año 2014	13
Gráfica 7 Resultados por dimensión	47
Gráfica 8 Brechas de percepción y expectativa de cada dimensión	48
Gráfica 9 Resultado de pregunta en la dimensión Elementos Tangibles	49
Gráfica 10 Resultado de preguntas de la dimensión de Seguridad	50
Gráfica 11 Resultado de preguntas de la dimensión de Empatía	51
Gráfica 12 Resultado de preguntas de la dimensión de Capacidad de Respuesta	52
Gráfica 13 Resultado de preguntas de la dimensión de Fiabilidad	53

Lista de Tablas

Tabla No. 1 Ventas por categoría años 2014 y 2013	8
Tabla No. 2 Ponderación de los rangos de respuestas de clientes	46
Tabla No. 3 Promedios por dimensión y total	46

Resumen

Electrodomésticos, S.A, llegó a Guatemala hace 17 años incorporándose en la industria como una de las empresas de mayor influencia a nivel nacional por su respaldo internacional, teniendo como principal objetivo mejorar la calidad de vida de las familias guatemaltecas a través del financiamiento de sus productos de electrónica, línea blanca, muebles, motocicletas, llantas, teléfonos celulares, computadoras, entre muchos otros productos y servicios.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se realizó inicialmente un diagnóstico general a la empresa, el cual sirvió para determinar cada una de las fortalezas y debilidades que posee en la actualidad, y para ello se hizo un análisis en cada área de la empresa focalizando la atención en el área de mercadeo y ventas en donde se presentaron estadísticas y a través de estas se determinó que las ventas disminuyeron durante los últimos tres años.

La curva de ventas se refleja de forma descendente del año 2012 al 2014; para determinar las causas de esta disminución se utilizó el tipo de investigación descriptiva y se utilizó como instrumentos de investigación la entrevista en profundidad y el método SERVQUAL el cual consiste en un cuestionario compuesto por 22 preguntas previamente estructuradas para medir la percepción de la calidad en el servicio al cliente.

Los sujetos de investigación en las entrevista de profundidad fueron empleados de la empresa del área de mercadeo, ventas y publicidad y para el cuestionario SERVQUAL se encuestó a clientes de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan mala atención al cliente por parte de los vendedores debido a la falta de una estructura especializada que vele por mantener un estándar de buen servicio a los clientes

Se encontraron también oportunidades de mejora en el área de publicidad para lo cual se planteó el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria que mejore la percepción de los clientes y asimismo se propuso reforzamiento de medios de comunicación masivo.

Las propuestas que se desarrollaron tienen como objetivo principal mejorar los resultados en las ventas de la empresa.

Introducción

Esta investigación muestra una evaluación integral de la empresa que por fines de confidencialidad se denominará Electrodomésticos, S.A”.

El principal propósito de esta investigación es conocer la situación actual de la empresa, analizar su FODA y detectar la problemática que afecta el rendimiento de la empresa, debido a que en los últimos tres años, las ventas han disminuido.

A continuación se resume la estructura utilizada en el presente trabajo de investigación:

Capítulo 1: Se presentan los resultados del diagnóstico general que llevó a plantear el problema por el cual atraviesa la empresa, que consiste específicamente en la disminución constante de las ventas durante los últimos tres años.

El objetivo principal de la investigación es determinar las causas que provocaron esta disminución en las ventas, así mismo conocer que estrategias son las más adecuadas que permitan combatir esta problemática; tomando en consideración que la propuesta será aplicada únicamente si la compañía así lo considera.

Capítulo 2: Se presenta la teoría que apoyará la propuesta de solución a la problemática, entre los temas principales se menciona los planes de marketing y sus estrategias, la mezcla de mercadotecnia, el servicio al cliente y el método de investigación de mercados de cliente misterioso.

Capítulo 3: Se aborda la metodología utilizada en esta investigación, la cual es tipo descriptiva ya que se recolectará información para análisis, por medio de dos instrumentos de recopilación de datos, el primero es la entrevista en profundidad dirigida a gerentes de la empresa y el segundo es la encuesta SERVQUAL dirigida a los clientes de la empresa, ambos instrumentos servirán para conocer la perspectiva interna y externa de la empresa y presentar una propuesta con base a ambos resultados.

Capítulo 4: Se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a cada uno de los gerentes de la compañía y los resultados de las encuestas a los clientes; se elabora un análisis estructurado con base a las 4 P's de la mezcla de la mercadotecnia, en donde los hallazgos de mayor importancia se encuentran en el precio y promoción, estableciendo una oportunidad de mejora en cada una de estas áreas.

Capítulo 5: Se presenta una propuesta de solución a la problemática encontrada en la empresa, que consiste en un conjunto de estrategias diseñadas para mejorar el rendimiento interno de la empresa e incrementar los resultados de las ventas.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes de la empresa

Electrodomésticos, S.A. es una empresa que expande el consumo de la base de la pirámide a través de crédito accesible en sus más de 58 puntos de venta a nivel nacional, ubicados en puntos estratégicos para satisfacer a un mercado del segmento C y D, abiertos los 365 días del año de 8.a. a 8p.m.

Ofrece productos de electrónica, línea blanca, muebles, motocicletas, llantas, teléfonos celulares, computadoras, transferencias electrónicas de dinero y garantías extendidas, entre muchos otros productos y servicios, todos ellos de clase mundial.

✓ Reseña Histórica

En 1997 llega a Guatemala uno de los grupos más importantes de Latinoamérica, iniciando operaciones con la apertura de 2 tiendas a nivel nacional.

Desde el inicio su principal objetivo ha sido mejorar el poder adquisitivo y la calidad de vida de millones de familias guatemaltecas, a través del acceso y financiamiento de productos de alta calidad. Es por eso que a lo largo de estos 17 años, se ha logrado entrar en los hogares guatemaltecos ofreciendo productos de electrónica, línea blanca, muebles, motocicletas, llantas, teléfonos celulares, computadoras, transferencias electrónicas de dinero y garantías extendidas, entre muchos otros productos y servicios, todos ellos de clase mundial.

A la fecha se cuenta con 58 tiendas distribuidas en todo el país con un horario de atención de 8 de la mañana a 8 de la noche, los 365 días del año.

Es fundamental en la evolución acompañar a sus colaboradores en vivir los valores de la compañía para su crecimiento profesional y familiar, motivándolos constantemente a realizar su trabajo, con honestidad, inteligencia, excelencia, generosidad, rapidez, y sobre todo con buena actitud al cliente, convirtiéndolos en personas de éxito, capaces de superar cualquier cambio o reto en su vida.

Gracias a la relación con los socios comerciales que iniciaron esta gran compañía y a aquellos que se han sumado a lo largo de estos 17 años, ha permitido ofrecer soluciones a las necesidades del mercado y las comunidades guatemaltecas donde hoy la empresa tiene presencia y está contribuyendo al desarrollo y progreso de la sociedad.

✓ Misión

Alcanzar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y empleados. Para alcanzar esto, nuestras claves se encuentran cimentadas en la renovación, el control y la actualización constante sin dejar de lado el alto sentido de atención y servicio que nos distinguen.

✓ Visión

Continuaremos creando e innovando para marcar las pautas en el mercado y, así, seguir formando parte de la vida de cientos de familias guatemaltecas a quienes servimos con un alto sentido de responsabilidad, compromiso, ética y valor.

✓ Valores

La empresa se guía por los siguientes valores corporativos, que representan quiénes somos y que guían nuestro comportamiento en los negocios de manera cotidiana.

➤ Trabajo en Equipo

Es indispensable trabajar en equipo: esforzarse en conjunto para lograr una meta. Trabajar en equipo requiere una definición clara de los objetivos. Obliga a complementar enseñanzas, estilos y experiencias para maximizar el resultado. Implica respetar y escuchar opiniones.

➤ Generosidad

Amar la comunidad en que vivimos y mejorar sus niveles de salud, de educación y la ecología. La generosidad comienza por la propia casa, con la familia; sigue con nuestros

compañeros de trabajo y se extiende a la comunidad. Generosidad no es simplemente regalar. Debemos dar información y medios para que cada quien se supere con su propio esfuerzo.

➤ Enfoque al cliente

El cliente debe ser nuestro centro de atención. Debemos investigar de manera permanente los distintos segmentos del mercado para conocer mejor y para satisfacer siempre las necesidades de cada cliente.

➤ Inteligencia

La inteligencia es la capacidad para comprender, aprender y asociar ideas. Requiere destreza y habilidad para adaptarse a situaciones nuevas o para encontrar soluciones a problemas. Hay distintos tipos de inteligencia; debemos identificarlas y aprovecharlas. Nuestro trabajo exige equipos que transmitan energía y se comprometan con un esfuerzo común y claro.

➤ Honestidad

Ser honesto es ser íntegro, implica congruencia entre lo que uno siente, piensa, dice y hace. La honestidad permite establecer una relación de confianza y respeto indispensables para trabajar en equipo.

➤ Excelencia

Pasión por hacer las cosas bien, rápido y a la primera. Nuestros colaboradores deben ser los mejores en su especialidad y hacer las cosas con entrega total, con energía y con atención a los detalles.

➤ Ejecución

El trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Necesitamos comprometernos para cumplir nuestras

asignaciones a tiempo, apegados al presupuesto y con calidad. Sólo así podremos crear la confianza y el respeto mutuo que exige el trabajo en equipo.

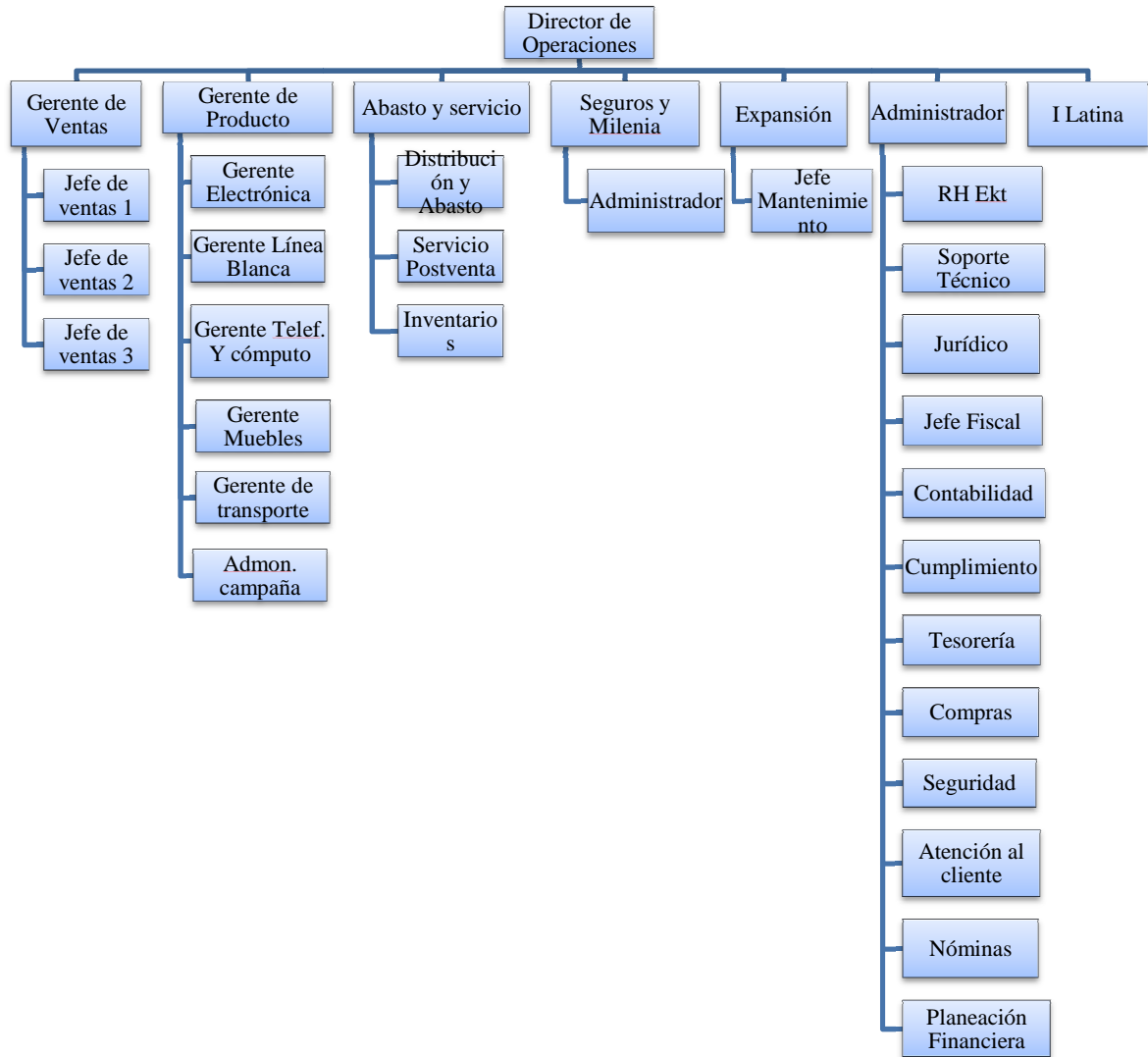
➤ Aprendizaje

Enfrentar el cambio y prepararse para un ambiente de constante transformación. Aprender es llenarse de energía, adaptarse para ser competitivo, evitar el estancamiento, progresar. Y para ello es indispensable aprender continuamente de los errores.

➤ Rápido y simple

Es importante realizar las tareas de manera rápida y sencilla, eliminar funciones y procesos innecesarios, vivir con sentido de urgencia. Las cosas sencillas se enseñan y aprenden con rapidez. La búsqueda de la perfección puede ser enemiga de la rapidez y la sencillez. Es mejor lo aproximadamente correcto que lo totalmente equivocado.

✓ Organigrama departamental de la empresa



Organigrama Vertical Departamental / Fuente: Empresa evaluada

✓ Diagnóstico General

La empresa hoy en día se encuentra posicionada entre el segundo y tercer lugar de su industria a nivel nacional, debido a la cantidad de distribuidores en todo el país, facilidades de pago, horarios de atención al cliente y precios competitivos.

La empresa mantiene relaciones comerciales con socios claves como bancos que otorgan el crédito al consumo y se apoya con una gran red de proveedores que son marcas de renombre como: Samsung, Panasonic, Mabe, Lg, Hp, Toshiba, entre otros, que sin duda son parte fundamental del crecimiento constante de esta empresa.

El presente diagnóstico se llevó a cabo mediante entrevistas realizadas a personal de la empresa.

✓ Diagnóstico Específico

➤ Recursos Humanos:

Se dirigen esfuerzos para implementar la cultura socios primero, siendo el foco de valor:

- Socios felices = clientes felices = resultados felices
- Todo debe ser claro y transparente
- Socios felices = datos duros = resultados

Lo más importante en la empresa es evolucionar y para lograrlo, se ha creado un sistema de cuatro puntos que llamo SPCD, socios primero, clientes después, que responde a una realidad: para que la empresa progrese, los socios (empleados), tienen que estar bien, ellos se esmeran por lograr un mejor futuro compartido y apoyado por la dirección uniendo esfuerzos y creando valor.

SPCD consta de cuatro puntos: (1) diagnóstico, si no sabemos dónde estamos, es muy complicado definir hacia dónde queremos ir; (2) confianza y respeto mutuo, que se logra entablando un diálogo abierto y constructivo; (3) enfoque en la zona de valor, que debe tener el lugar más destacado en la estructura organizacional y (4) responsabilidad del cambio, que es de todos.

La zona de valor es el lugar donde se da la interacción entre el socio y el cliente, que es precisamente donde se crea la riqueza.

➤ **Administración y finanzas:**

Cuenta con sistemas de alta tecnología que hace más fácil planificar, organizar y controlar los gastos e inversiones de la empresa, algunos de los sistemas son: Administración y Finanzas, Central de Compras, Producto, Inventario, Publicidad y Controles Internos, todos ayudan a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

➤ **Logística:**

Uno de los factores claves del éxito de la empresa es el sistema de logística, que utiliza tecnología de punta para la distribución de los productos a nivel nacional, cuenta con un sistema de inventarios que se actualiza diariamente de acuerdo al producto existente en tienda y por medio del cual los gerentes de las tiendas pueden hacer los pedidos.

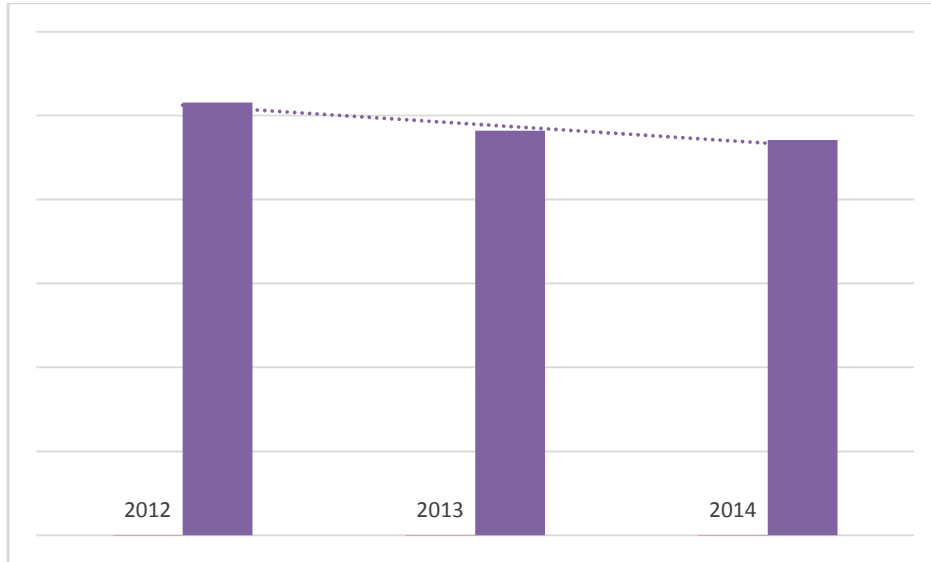
La distribución se hace a través de una red de proveedores de transporte que brindan servicio todos los días y llevan los productos a las tiendas.

➤ **Mercadeo:**

Al realizar un análisis de las ventas anuales de los períodos 2012 al 2014, se determinó que la empresa ha disminuido sus ventas en un 6% del periodo 2012 al 2013 y 2% del período 2013 al 2014, según se muestra en la siguiente gráfica.

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Comportamiento de ventas generales durante los años 2012 al 2015



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra una tabla con los porcentajes de disminución/aumento en las ventas según su categoría:

Tabla No. 1

Ventas por categoría años 2014 y 2013

Categoría	variación ventas 2014 vrs 2013
Electrónica	9.60%
Línea Blanca	4.60%
Muebles	-4.80%
Colchones y boxes	6.60%
Cómputo	-14.50%
Entretenimiento	222.40%

Fuente: Elaboración propia

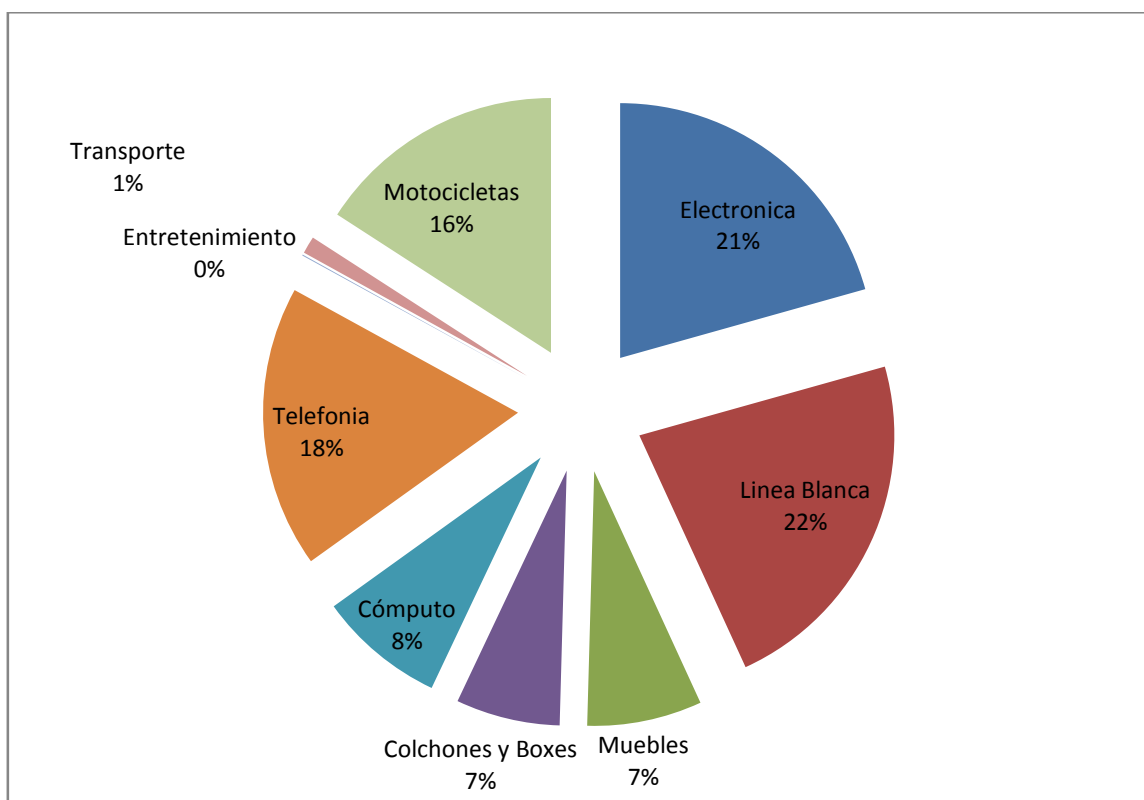
En la tabla anterior observamos que las ventas de las categorías: electrónica, línea blanca, colchones/boxes y entretenimiento aumentaron en el periodo 2014 respecto al año anterior, sin

embargo, las categorías: muebles y cómputo, tuvieron un descenso considerable en el período 2014 comparado al periodo 2013.

A continuación un análisis gráfico de los porcentajes de participación del total de ventas que tiene cada categoría:

Ilustración No. 2

Gráfica 2: Participación de ventas por categoría año 2014

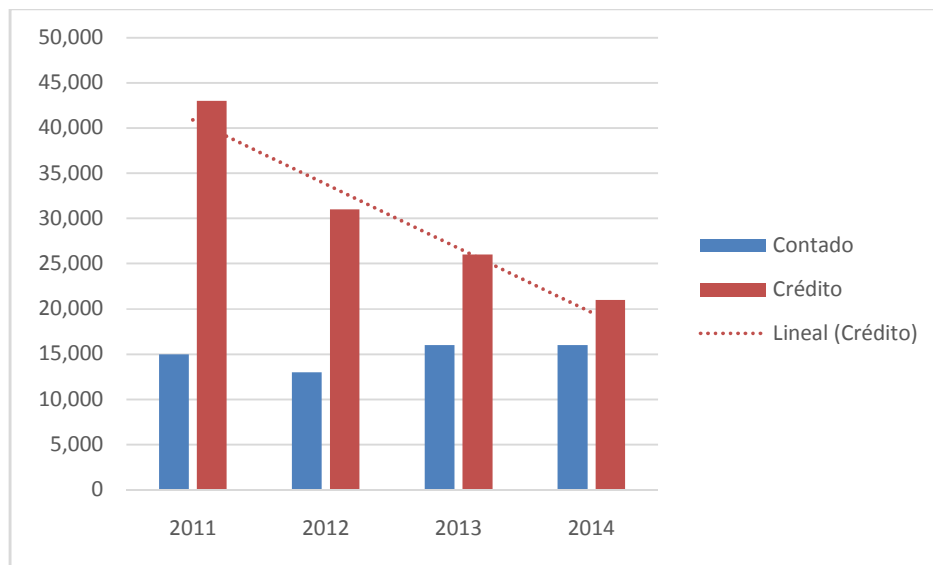


Fuente: Elaboración propia

La disminución de las ventas en la categoría de cómputo se reflejan en un 14.5%, por lo tanto para analizar a fondo la situación se presenta la gráfica siguiente con las ventas al crédito y al contado de los años 2011 a 2014:

Ilustración No. 3

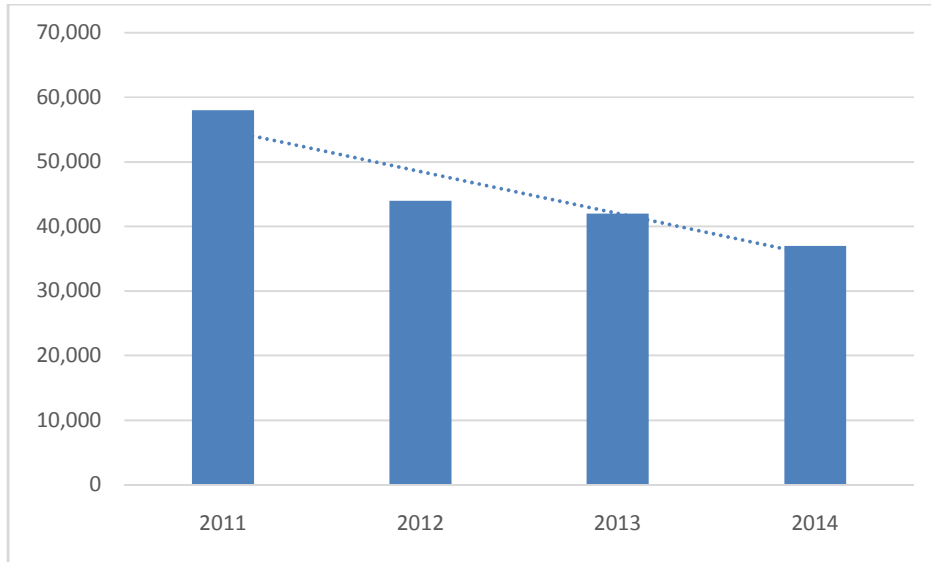
Gráfica 3: Participación de ventas por categoría año 2014 en la línea de cómputo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración No. 4

Gráfica 4: Participación de ventas por categoría del año 2011 al 2014 en la línea de cómputo



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar el comportamiento total de ventas de la categoría de cómputo el cual se refleja en orden descendente durante los cuatro años.

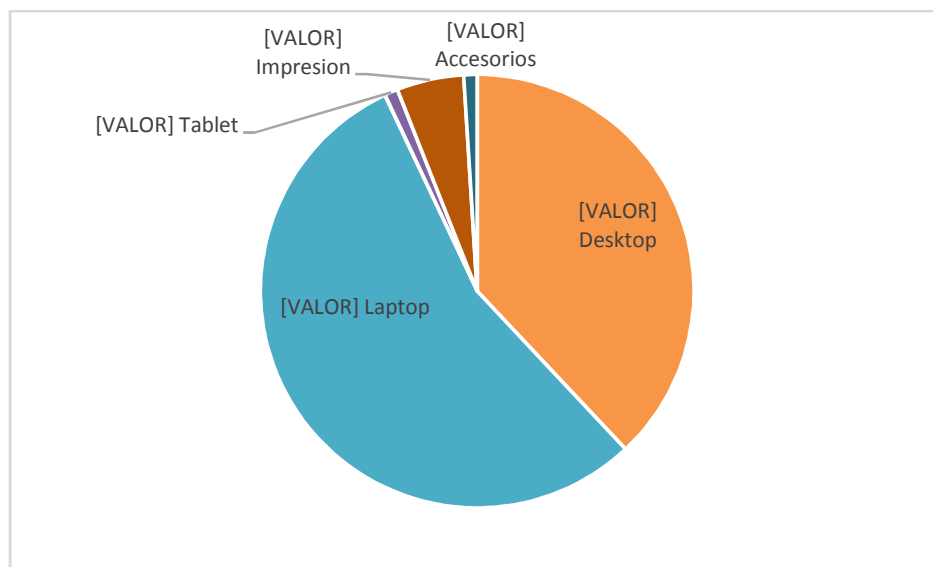
La empresa comercializa la categoría de cómputo mediante sus cinco productos principales siguientes:

- 1) Laptops
- 2) Desktops
- 3) Tablet
- 4) Impresoras
- 5) Accesorios

A continuación el porcentaje de participación de cada producto de la categoría de cómputo en el año 2011:

Ilustración No. 5

Gráfica 5: Participación de los cinco productos de la categoría de cómputo durante el año 2011



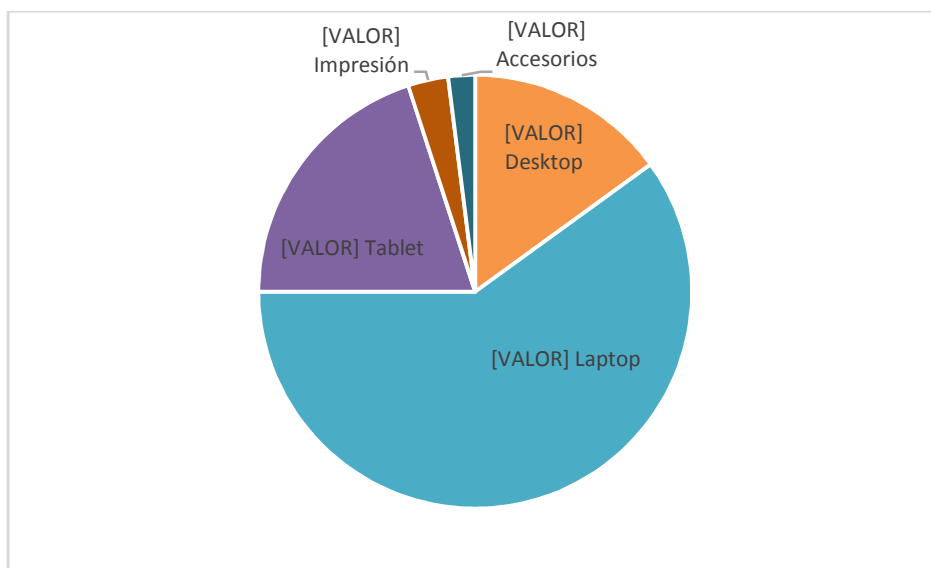
Fuente: Elaboración propia

En el año 2011 los dos productos que tenían la mayor participación en las ventas eran las laptops con un 55% de las ventas totales de la categoría y Desktops con un 38% de participación.

A continuación el porcentaje de participación de cada producto de la categoría de cómputo en el año 2014:

Ilustración No. 6

Gráfica 6: Participación de los cinco productos de la categoría de cómputo durante el año 2014.



Fuente: Elaboración propia

Las ventas de las computadoras de escritorio bajó considerablemente en estos últimos 4 años y su participación se redujo del 38% al 15% de las ventas totales de la línea, abarcando esta participación las laptops con un 60%.

✓ Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas ubicadas en los 22 departamentos de Guatemala ▪ Tecnología de punta ▪ Prácticas administrativas sólidas ▪ Extendidos horarios de atención al público ▪ Precios competitivos ▪ Facilidad de créditos ▪ Apoyo de proveedores ▪ Calidad total del producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al cliente deficiente ▪ Decremento en las ventas anuales ▪ Mal posicionamiento de la marca para la venta de equipo de cómputo ▪ Posicionada como una empresa que otorga el crédito con tasas muy altas ▪ Alta rotación de personal ▪ Falta de captación clientes nuevos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debilidad del competidor en relación a sus estrategias de ventas ▪ Cambios en la tecnología provocan que los clientes deseen cambiar sus aparatos actuales, por lo tanto oportunidad de venta. ▪ Crecimiento de la población joven. ▪ Cambios de estilos de vida de los guatemaltecos ▪ Nuevas tendencias en las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia agresiva en promoción y publicidad. ▪ El buen servicio al cliente de la competencia. ▪ Cambios en la tecnología ha provocado la discontinuación de ciertos equipos de cómputo

1.2 Planteamiento del problema

El objetivo principal de todas las empresas es incrementar sus utilidades cada año, y para lograrlo deben implementar estrategias de mercadeo adecuadas al giro del negocio para aumentar las ventas en todas las líneas de sus productos.

Hay muchos factores que afectan y estancan el crecimiento de las empresas, la competencia se presenta cada día más agresiva y al mismo tiempo surgen nuevos productos tecnológicos que sustituyen a los que existen actualmente, es por ello que la empresa debe estar preparada para cualquier cambio en el mercado que afecte el comportamiento del consumidor.

El manejo eficiente de la mezcla de mercadotecnia como herramienta interna de la empresa, alcanza resultados positivos en la línea de ventas de la empresa. El equilibrio en sus precios, la calidad y garantía en sus productos, excelente servicio al cliente y promociones especiales conducen a una mayor satisfacción en el cliente y dan como resultado clientes leales y comprometidos con la empresa.

La situación actual de la empresa se considera estable, sin embargo son tres períodos en los que se observa una disminución constante en las ventas, por este motivo surge la necesidad de proponer nuevas estrategias con herramientas que mejoren la efectividad y el desempeño de la empresa en las áreas más vulnerables y que necesitan ser reforzadas.

Si no se toman medidas necesarias para retomar el rumbo ascendente en las ventas, se pueden seguir perdiendo clientes y en años posteriores tener resultados negativos de mayor impacto para la empresa.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las causas de la disminución de las ventas en una empresa de venta de electrodomésticos?

1.4 Justificación de la investigación

Es importante detectar las causas que afectan la disminución en las ventas generales de la compañía e investigar a fondo el motivo de su origen y el área que más está afectando dicho descenso.

Todas las empresas buscan crecimiento constante y uno de los factores que refleja este crecimiento son las ventas, por lo tanto, esta investigación pretende detectar las áreas de oportunidad, determinar las áreas débiles en la comunicación y proponer nuevas estrategias de mercadeo que conlleven resultados favorecedores para la compañía.

La empresa contará con herramientas nuevas de trabajo y logrará identificar los medios necesarios que la conduzcan a mejorar su desempeño y crecimiento general.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Determinar las causas de la disminución de ventas de la empresa

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer qué estrategias son las más adecuadas de acuerdo al perfil de la empresa para incrementar las ventas.
- Identificar las áreas de mejora y oportunidad en la empresa.
- Identificar la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que les presta la empresa

1.6 Alcances y límites

- Las estrategias propuestas serán aplicables únicamente a la empresa investigada y no debe aplicarse a otras empresas de diferente giro de negocio.
- El estudio no abarca la fase de implementación en la empresa.
- La ejecución e implementación de las estrategias propuestas serán llevadas a cabo solo si la compañía lo considera.

- De ser necesario en este estudio las estrategias podrían dirigirse a nuevos segmentos de mercado.

Capítulo 2

Marco Teórico

✓ Marketing

Las organizaciones hacen uso del marketing como una herramienta para lograr sus objetivos de ventas y posicionamiento en el mercado, todas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de ofrecer un bien o servicio para crear rentabilidad.

Según Mullins, Walter & Larreché El Marketing trata de medir y anticipar las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios.

Así mismo Mullins, Walter y Larreché afirman que:

Las características más importantes del marketing como función de negocio es que se concentra en sus clientes y en las necesidades de éstos. Este es el interés que todos los gerentes, no sólo los vendedores, necesitan adoptar para asegurar que las organizaciones puedan establecer y sostener metas sanas. (p.5-6).

Según señala Armstrong y Kotler (2013) “El Marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (p.5).

Armstrong y Kotler (2012) mencionan que “Las necesidades humanas son estados de carencia percibidas e incluyen las necesidades físicas, básicas de alimento ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión.” (p.6). La función de la mercadotecnia es entender cada una de estas necesidades y proveer al ser humano de bienes y servicios que satisfagan cada una de sus necesidades. Los consumidores todos los días se enfrentan con muchas opciones en el mercado y escogen la que mayor beneficio o valor agregado tenga en comparación al resto de productos.

✓ Plan de Marketing

Kotler y Keller (2006) hacen mención que el Plan de Marketing opera en dos niveles que son: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la posición de valor que se van a ofrecer en función al análisis de oportunidades en el mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que van a poner en práctica como características del producto promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.

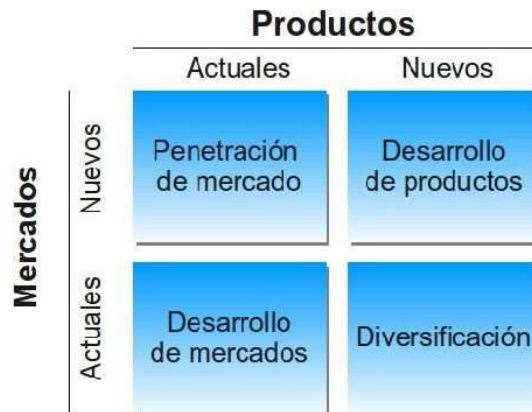
✓ Estrategias de marketing

Los planes que desarrolla una empresa le sirven para proyectar el nivel de ventas y de utilidades, por lo que hay que llevar a cabo diversos tipos de estrategias para alcanzar las metas corporativas o de unidad de negocios fijadas.

Dentro de las estrategias de crecimiento se encuentra la estrategia de crecimiento intensivo, el cual se representa mediante la matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff, que a continuación se presenta:

Ilustración No. 7

Matriz de Ansoff



Fuente: Dirección de marketing, 12ª. Edición Kotler Phillip , Keller Kevin Lane (2006)

A continuación se describe el significado de cada uno de los conceptos presentados en la ilustración No. 1:

- Penetración del mercado

Se trata de vender más del mismo producto a los mismos consumidores, mediante nuevas estrategias de promoción, publicidad y ventas.

- Desarrollo de mercados

Busca posicionar el mismo producto o servicio a diferentes tipos de personas ubicadas en diferentes lugares geográficos o bien a personas de diferente edad, sexo o incluso creencias religiosas.

- Desarrollo de productos

El desarrollo de productos es ampliar la cartera de productos existentes al cliente, desarrollar servicios relacionados al producto que estén dirigidos al mismo mercado meta.

- Diversificación

La diversificación es el camino más arriesgado de todos, ya que se refiere a ampliar la gama de productos que no sean parecidos a los que actualmente se ofrecen y venderlos a un mercado meta nuevo, diferente al que actualmente la empresa está dirigida, sin embargo puede representar una gran oportunidad para hacer crecer el negocio.

✓ Estrategias genéricas de Porter

Michael Porter propone tres estrategias que ayudarán a la empresa a buscar la mejor forma de posicionarse en el mercado y alcanzar mejor rendimiento en sus ventas.

- Liderazgo en Costos

Consiste en invertir todos sus esfuerzos en el ahorro de costos de producción, de compras y distribución, para brindar al cliente los mejores precios del mercado y poder posicionarse como empresa líder.

- Diferenciación

Busca una ventaja competitiva sobre el resto de empresas de la misma rama, alguna especialidad en el producto o servicio que los diferencie de su competencia, y que el mercado valore de tal manera que prefiera sus bienes o servicios. La empresa debe enfocar todos sus esfuerzos en esta especialidad para lograr su objetivo.

- Enfoque

La empresa busca centrarse en un grupo objetivo, lo más reducido posible para poder atender sus necesidades.

✓ Mezcla de Mercadotecnia

Es importante mencionar los 4 grandes grupos que integra el plan de marketing, Según Kotler (2009) indica que “Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las 4 P's del marketing: Producto, precio, plaza y promoción” (p.12)

A continuación se desglosan las variables de la mezcla del marketing, las cuales deben ser consideradas una por una para brindar mayores beneficios al cliente y obtener mejores resultados en el negocio.

➤ Producto

Es el servicio o bien terminado que la empresa ofrece al consumidor final.

En una tienda de electrodomésticos los productos ofrecidos deben poseer ciertos requisitos para que puedan ser demandados por los consumidores, los cuales se detallan a continuación:

- Calidad
- Diseño
- Características
- Marca
- Empaque
- Tamaños
- Servicios
- Garantías
- Devoluciones

Cada variable es escogida de acuerdo al tipo de producto que se ofrece al mercado y se diseña con base a la necesidad del consumidor, cada uno se debe realizar con valor agregado y que este agregado invite al consumidor a comprar el producto.

Existen servicios post venta diseñados para atender mejor a los clientes, algunos son como parte de la garantía del producto sin costo alguno y otros son servicios extras que pueden generar mayores ganancias a la empresa.

- Etapas de desarrollo del producto

Según O.C.Ferrel y Michael D. (2005) El ciclo de vida del producto es una herramienta de planeación de marketing más conocidas y respetadas y es similar al de todos los seres vivientes.

A continuación una ilustración que representa las 5 etapas del ciclo de vida de un producto:

Ilustración No. 8



Fuente: Fundamentos de Marketing, O.C. Ferrel (2005)

Durante la etapa de desarrollo del producto, la empresa no tiene ingresos sobre las ventas, por el contrario únicamente refleja salidas de efectivo por los gastos que conlleva el desarrollo del producto. En la etapa de introducción se refleja cuando el producto es aceptado por los consumidores, pero aún no refleja ganancia alguna. En la etapa de crecimiento el producto empieza a generar ingresos y a incrementar las ventas, debe

lograr crecer de tal forma que establezca su posicionamiento en el mercado y genere el retorno de inversión financiera.

La etapa de madurez es la más larga y es acá donde debe mantener sus ventas y defender la participación en el mercado, a través de estrategias de marketing. Según Kotler y Armstrong (2013) en la etapa de madurez es donde los gerentes deben plantearse modificar el mercado, la oferta del producto y la mezcla del marketing.

➤ Precio

De acuerdo a Armstrong y Kotler (2013), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio.

Mediante mediciones de costos, gastos y utilidades la empresa le asigna un valor al producto o bien ofertado.

Los responsables del marketing deben asignar un precio al producto que el consumidor esté dispuesto a pagar con base a costos de materias primas, características del producto, valor agregado y debe comparar precios actuales de la competencia.

Armstrong y Kotler (2013) menciona tres principales estrategias de precio: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precio basada en los costos y precio basado en la competencia.

➤ Plaza

El lugar donde se coloca en venta el producto y que esté a disposición del consumidor, llamados también canales de distribución del producto.

Las empresas asignan lugares específicos de distribución tomando en cuenta la ubicación del mercado meta para que sea de fácil acceso y que los procesos internos para surtir el producto al destino final no eleven los costos de operación

➤ Promoción

La promoción pueden ser descuentos especiales que se aplican a los productos o servicios para motivar a los consumidores a la compra, comunicándolas por medio de los vendedores y la publicidad.

Armstrong y Kotler (2013) menciona que las empresas minoristas usan cualquiera o todas las cinco herramientas de promoción siguientes

- Publicidad: Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.
- Ventas personales: Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con clientes.
- Relaciones públicas: Forzar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicidad no pagada favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos favorables.
- Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes.

✓ Ventas personales

La venta al menudeo, según Armstrong y Kotler (2013) se refiere a todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios.

La empresa sujeta a esta investigación se clasifica en una tienda minorista departamental, al detalle, ya que maneja varias líneas de productos y cada línea funciona como una unidad de negocio independiente, administrado por compradores especializados en cada área de los productos.

Los minoristas deben primero segmentar y definir sus mercados meta y, a continuación, decidir cómo se diferenciarán y se posicionarán en estos mercados, si buscan posicionarse por el surtido de productos, servicios o precios bajos.

✓ Proceso de venta

El proceso de venta según Armstrong y Kotler (2013) consiste en siete pasos: prospección y calificación, pre aproximación, aproximación, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Según Armstrong y Kotler (2013) describe que la venta personal es el brazo interpersonal de las comunicaciones del marketing, en el que la fuerza de ventas interactúa con los clientes actuales y los clientes potenciales para construir relaciones y realizar ventas.

✓ Administración de la fuerza de ventas

Se refiere Armstrong y Kotler (2013) al análisis, la planificación, la implementación y el control de actividades de la fuerza de ventas.

Todas las empresas deben contar con una buena administración de la fuerza de ventas si quieren obtener buenos resultados, diseñando las estrategias y estructuras que van a llevar a cabo en el proceso de las ventas, así también, reclutar y seleccionar a los vendedores, capacitarlos, remunerarlos de acuerdo a sus resultados, supervisar y evaluar constantemente a cada uno.

✓ Servicio al cliente

Según Miranda, Chamorro y Rubio (2007) “La medida del servicio al cliente es una de las variables más importantes que la empresa tiene que gestionar, ya que ofrecer simplemente un precio bajo o una variedad de productos no induce al cliente a comprar. Este valora en gran medida el servicio que acompaña a la compra o a la manera en que le ofrecen un determinado servicio”

Según Paz (2007), La atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no solo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posible, si no para establecer un sistema de mejora continúa en la empresa.

La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. Paz (2007, pag.2)

La satisfacción o falta de ella es la diferencia entre lo que se espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

Percepción: Es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variará en función de sus circunstancias. Paz (2007, pag.2)

Expectativa: Es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir y está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores. Paz (2007, pag.2)

✓ Metodología SERVQUAL

Para conocer la satisfacción de un cliente en las empresas se deben utilizar herramientas que permitan medir la satisfacción de los clientes a cerca del servicio recibido en cada punto de venta.

Una de las técnicas más aplicadas en la actualidad, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988, en sus estudios realizados para su trabajo “Delivering Quality Service” The Strategic Planning Group. “SERVQUAL Methodology”.

La metodología SERVQUAL fue desarrollada con un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

El cuestionario del método Servqual, consta de cinco dimensiones, las cuales son indicadores importantes para la medición del servicio al cliente, cada una es calificada de acuerdo a lo percibido por el cliente. Estas dimensiones se describen a continuación:

- a) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b) Fiabilidad: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c) Capacidad de respuesta: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d) Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- e) Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Las brechas que plantean los autores del método SERVQUAL presenta la diferencia que existen entre un excelente servicio al cliente y el nivel del servicio que actualmente la empresa está ejecutando, tomando como base los conocimientos del personal de la empresa y la percepción de los clientes.

A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios las cuales también son desarrolladas por Zeithaml (1988):

Brecha 1: Se presenta cuando el personal no tiene conocimiento de lo que esperan los usuarios de su servicio.

Brecha 2: Esta brecha se presenta cuando se establecen normas de calidad equivocadas al personal de la empresa.

Brecha 3: Se presenta cuando existen deficiencias en la realización del servicio.

Brecha 4: Se presenta cuando existen discrepancias entre lo que se promete y lo que se entrega al cliente, generalmente se muestra por una mala comunicación al cliente a través de la publicidad.

Brecha 5: Esta brecha se presenta al medir las expectativas que tienen los clientes antes de recibir el servicio y la percepción que obtuvieron después de haberlo recibido.

Todas las brechas pretenden medir la calidad del servicio al cliente, sin embargo se considera que la brecha No. 5 es la ideal para medir el nivel de satisfacción que los clientes tienen del servicio recibido por parte de los empleados de la empresa.

✓ Cliente Misterioso

Es un método de investigación de mercados utilizado para medir la atención que prestan los empleados de una empresa a sus clientes, con esta actividad según Ruiz, Alcaraz & Fuentes (2014), las empresas intentan conocer si sus clientes quedan totalmente satisfechos analizando cómo los tratan y cuánto tiempo les dedican sus empleados, si son cómodas las instalaciones, qué impresiones le causan los establecimientos, etc.

Ruiz, Alcaraz & Fuentes 2014 afirma que:

Ser un consumidor incógnito consiste en que una persona actúe como cliente de una empresa determinada con el fin de conocer y calificar el servicio que recibe de la mayoría de los compradores reales.

El comprador misterioso evalúa:

- Atención que recibe
- Rapidez del servicio

- Empatía del personal
- Actitud de servicio
- Conocimientos de la persona que lo atiende
- Exhibición de los productos
- Precios
- Políticas de venta
- Condiciones de pago
- Limpieza de las instalaciones (p.3)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó en este proyecto es descriptiva, ya que pretende recaudar información de los procesos actuales de la empresa, analizarlos y presentar una propuesta para mejora.

3.2 Sujetos de investigación

Para el desarrollo de este proyecto se establecieron como sujetos de investigación a personas internas y externas de la empresa, que aportaron su opinión, criterio e información basados en su experiencia.

A continuación se detallan los sujetos de investigación:

- Director comercial: Encargado de la comercialización de los productos, negociación de precios con proveedor y creación de mecánicas para los productos.
- Gerente de marketing: Encargado de proponer y coordinar las campañas publicitarias de la empresa.
- Gerentes de tienda: Administración de la tienda, encargado de velar por los resultados de ventas de la tienda bajo su cargo.
- Clientes: Personas que demandan los productos en la tienda ubicada en zona 17 Meta Terminal y Roosevelt.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para la obtención de los datos de esta investigación se utilizaron los instrumentos siguientes:

a) Entrevista en profundidad

Se utilizaron tres guías de entrevista previamente estructuradas para recopilar información de interés al problema planteado.

Estas guías fueron de gran aporte a esta investigación ya que por medio de éstas, fue posible alcanzar la percepción, conocimientos y ejecución constante de los sujetos en sus puestos de trabajo,

Las guías de entrevistas contenían preguntas abiertas que fueron expuestas a los sujetos y que ayudaron a enriquecer este proyecto (ver anexo Nos 1, 2 y 3).

b) Encuesta SERVQUAL

Este instrumento de recopilación ayudó a medir la percepción que tienen los clientes en cuanto al servicio que presta la empresa, a través de 22 preguntas, clasificadas en 5 grandes dimensiones:

Encuesta SERVQUAL

Dimensión	Pregunta
Dimensión 1: Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. ▪ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas ▪ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. ▪ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
Dimensión 2: Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. ▪ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo ▪ La empresa realiza bien el servicio la primera vez ▪ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido ▪ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

Dimensión	Pregunta
Dimensión 3: Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio ▪ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes ▪ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes ▪ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes
Dimensión 4: Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes ▪ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios ▪ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes ▪ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes
Dimensión 5: Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada ▪ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes ▪ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes ▪ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes ▪ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes

Fuente: Introducción a la gestión de la calidad, Primera Edición, Francisco J. Miranda González, Antonio Chamorro Mera y Sergio Rubio Locoba, Delta Publicaciones (2007)

3.4 Diseño de la Investigación

➤ Programa de actividades de investigación

Cronograma de Actividades a realizar en el proyecto de investigación																	
No.	Actividades	Tiempo en semanas															
		Febrero				Marzo				Abril					Mayo		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3
	Evaluación Integral																
1	Realizar la evaluación integral a la empresa para definir el tema de investigación.		■	■	■												
2	Desarrollar el marco conceptual del proyecto de investigación				■	■	■										
	Plan de Investigación																
3	Elaborar el marco metodológico y técnica de Investigación.							■	■	■							
4	Elaborar Instrumentos de Investigación.										■	■	■				
5	Recolectar información mediante el instrumento de recopilación de datos.											■	■				
	Marco Teórico																
6	Elaborar la matriz de datos e inicia el estado de arte														■	■	

➤ Cronograma de investigación

			Cronograma de Actividades															
Duración	Inicio	Finaliza	Tiempo en semanas															
			Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7 días	14/02/2015	20/02/2015		■	■	■												
5 días	23/02/2015	13/03/2015				■	■	■										
22 días	23/03/2015	06/04/2015								■	■							
7 días	07/04/2015	13/04/2015										■	■					
9 días	14/04/2015	22/04/2015										■	■					
9 días	23/04/2015	01/05/2015												■	■			

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1 Muestreo

Para determinar el número de personas que debían ser encuestadas se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, con base al número de clientes vigentes:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

N = 5,000 Tamaño de la población

P = 0.50 Probabilidad de éxito

Q = 0.50 Probabilidad de Fracaso

E = 0.10 Error máximo permitido

Z = 1.645 Nivel de confianza de un 90%

Los cálculos desarrollaron de la siguiente forma:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.5) (0.5) (5000)}{(0.10)^2 (5000-1) + (1.645)^2 (0.5) (0.5)}$$

3,382.53 = **67** **personas encuestadas**
50.66

4.2 Presentación de resultados

Para recabar información acerca de los problemas que aquejan la empresa se procedió a hacer trabajo de campo, en el cual se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, el primer instrumento utilizado fue una guía de entrevista dirigida a los altos mandos de la empresa, se utilizó una guía para cada directivo, en función del puesto que ocupa dentro de la empresa; el segundo instrumento utilizado fue un cuestionario basado en el método SERVQUAL que sirvió para encuestar a los clientes de la empresa y analizar la calidad del servicio recibido por parte de los clientes.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada instrumento utilizado:

✓ Entrevista en profundidad

Como primer instrumento de investigación se utilizó la entrevista en profundidad dirigida a los altos mandos de la empresa, por lo que a continuación se detallan las repuestas obtenidas de cada cuestionario:

Instrumento No. 1

Entrevista al Director Comercial

No.	Pregunta	Respuesta
1.	¿Qué motivo considera que sea el más importante para la reducción de ventas?	Pérdida de enfoque en el mercado de ventas al contado, se dejaron de pagar comisiones a los vendedores por estas ventas.
2.	¿Con qué plan de promociones cuenta su empresa? ¿Con qué frecuencia y que duración poseen?	Si, anualmente se cuentan con nueve campañas de promociones y publicidad anuales y la duración de cada una de ellas es de un mes y medio aproximadamente

No.	Pregunta	Respuesta
3.	¿Utilizan acciones de mercadeo a través de redes sociales? ¿En Cuáles? Si la respuesta fuera negativa, por qué no las usan?	Se está iniciando a hacer pruebas con Facebook, pero es muy poca la inversión, consideramos que es una buena herramienta de mercadeo.
4.	¿Qué estrategia utilizan para captar clientes nuevos?	Si existe una estrategia de cliente recomendado, donde se le paga al cliente una cuota por cada cliente que recomiende.
5.	¿Podría comentarnos acerca del servicio que prestan los vendedores a los clientes?	Mal servicio, no existe constancia en programas de servicio al cliente.
6.	¿Cómo considera que es el servicio al cliente en comparación a sus competidores?	Los competidores tienen un mejor servicio comparado al nuestro.
7.	¿Qué producto o servicio los distingue de la competencia?	La línea de telefonía es la línea que nos distingue del cliente, ya que somos los únicos que contamos con muebles de experiencia, que son muebles que tienen a disposición los teléfonos físicamente para que el cliente pueda conocerlos, tocarlo y familiarizarse con ellos antes de hacer la compra. Actualmente somos los líderes en el mercado.
8.	¿La empresa cuenta con controles de seguimiento a clientes? ¿Menciones cuáles y si han sido efectivos?	Si, existe el sistema de portafolio el cual arroja los datos de los
9.	¿Con qué estrategia para medir el servicio al cliente cuentan las tiendas? ¿Han sido efectivas? ¿Por qué?	No, no cuentan con ninguna estrategia

No.	Pregunta	Respuesta
10.	¿Con qué estrategias para recuperar clientes cuentan en su empresa? ¿Han sido efectivas? Si la respuesta fuera negativa, ¿por qué no las han implementado?	Sí, se llama descuento por cliente inactivo,
	¿Cómo considera los precios de la competencia vrs los precios de la empresa?	Se consideran más bajos que la competencia, al contado y al crédito si paga puntual.

Instrumento No. 2

Entrevista al Gerente de publicidad

No.	Pregunta	Respuesta
1.	¿Qué tipo de publicidad utiliza su empresa? Podría detallar en qué medios invierte más y por qué?	Masiva: TV, Prensa / Se invierte más en prensa por estrategia de comunicación de productos y precios. Punto de Venta: POP / Material impreso BTL / Activaciones Se invierte más en POP como una herramienta de venta del colaborador en piso.
2.	¿Qué estrategias utilizan para que la publicidad de su empresa sea efectiva? ¿Por qué?	Una mezcla entre publicidad tradicional, promociones y relaciones para llegar a más clientes potenciales. Medición de resultados en cada lanzamiento o comunicación de producto

No.	Pregunta	Respuesta
3.	¿Cómo mide la eficacia de la publicidad en la cual invierte la empresa?	A través del análisis de información de ventas internas y los reportes de resultados dependiendo el medio utilizado, impacto de publicity si fuera una acción de relaciones públicas, CPM monitoreo de impresiones, CPC click ó CPA costo por acción, si fuera actividad publicitaria online
4.	¿Qué percepción cree que los clientes tienen de la empresa? ¿Qué estrategias utiliza su empresa para generar publicidad de boca en boca?	<p>“Es una empresa que cobra muchos intereses”</p> <p>“Es una empresa que me permite equipar mi casa”</p> <p>Estrategias de boca en boca: Cumplir con el plan de LRM (mercadeo local y relaciones)</p>
5.	¿Cada cuánto planifican las estrategias publicitarias?	Una vez al año se establecen el plan to win anual y este lleva seguimiento permanente para ir alcanzando los KPI's de la empresa, las estrategias publicitarias van ligadas a las acciones que responden al plan to win.
6.	¿Qué medio considera que le concede mayores resultados de ventas o conocimiento de marca?	Prensa y acciones en el piso de venta.
7.	¿Mencione cuáles son los métodos que utilizan para monitorear la competencia? ¿Considera que son efectivos para tomar acciones? ¿Por qué?	<p>Levantado de precios</p> <p>Reportes diarios de acciones publicitarias que realizan en diferentes medios (masivos y no masivos)</p> <p>Sí, porque se maneja constantemente.</p>

No.	Pregunta	Respuesta
8.	¿En qué medida considera que afecta la competencia a las ventas de la empresa? Detalle los principales competidores	La competencia es cada vez más agresiva hay una guerra constante de precios, y claro que afecta directamente a las ventas si no logramos atender al cliente como se lo merece.
9.	En cuanto a publicidad se trata, ¿qué es lo que los distingue de la competencia?	Utilizan televisión abierta
10.	¿Qué tipo de publicidad hace la competencia diferente a su empresa?	Redes sociales
11.	¿Qué motivo considera que sea el más importante para la reducción de ventas?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, servicio y valor • Promociones • Acciones en trading área y relación con comunidad

Instrumento No. 3

Entrevistas a los gerentes de Tienda

No.	Pregunta	Respuesta Gerente de tienda 1	Respuesta Gerente de tienda 2
1.	¿Cuál es su estrategia para mantener clientes satisfechos? ¿Considera que esta estrategia le ha funcionado?	La estrategia que utilizamos en la tienda es el transporte del producto a la casa del cliente. Definitivamente sí nos ha funcionado porque el cliente queda satisfecho con este servicio.	Solucionar los problemas, lo más rápido posible, en lo que esté a su alcance. Mantener una relación de amistad con el cliente

No.	Pregunta	Respuesta Gerente de tienda 1	Respuesta Gerente de tienda 2
2.	¿Cuál es el valor agregado o beneficios que reciben sus clientes al comprar en su tienda?	El servicio al cliente es el motivo por el que los clientes regresan, obtienen un servicio personalizado.	Ofrecer un servicio personalizado
3.	¿Cómo evalúan el rendimiento de su personal de ventas?	Por medio del sistema se evalúan las ventas del vendedor, no existe ningún método para evaluar el servicio al cliente. Es difícil, por el ritmo de trabajo, para que rindan y motivarlos. Considero que es el servicio al cliente y el rendimiento es bueno, sin embargo es agotador el horario extendido por lo que se debe estar motivando a los vendedores para que tengan un mejor rendimiento.	Hay un sistema que se llama scorecare, que mide la productividad de los empleados. Considero que a veces los vendedores están ocupados en sus actividades de limpiar y cuando el cliente entra no están pendientes de atenderle.
4.	¿Cuál es la estrategia que utilizan para darle seguimiento a los clientes (clientes recompra)? ¿Cada cuánto la utilizan?	En la nota de salida del producto, el cliente anota su número telefónico, ese número es trasladado a un libro de actas para darle seguimiento telefónicamente.	Los vendedores tienen una meta de hacer 20 llamadas, el portafolio del sistema les detalla los clientes que deben llamar.

No.	Pregunta	Respuesta Gerente de tienda 1	Respuesta Gerente de tienda 2
5.	<p>¿Qué tipo de acciones de mercadeo realizan para la tienda?</p> <p>¿Considera que podrían mejorar?</p>	<p>Volante específico de la tienda, para promocionar el evento de fin de semana</p> <p>Todos los fines de semana se realizan eventos especiales.</p> <p>Envío de cartas a clientes y mensajitos a celular.</p>	<p>Volanteo y tomada de datos en la calle.</p>
6.	<p>¿De qué manera conocen las necesidades y deseos de sus clientes? ¿Elaboran algún tipo de encuestas u otro instrumento?</p> <p>Explique ¿cuáles utilizan?</p>	<p>No se elaboran encuestas, solo cuando viene el cliente, lo abordan y le preguntan qué es lo que anda buscando.</p>	<p>No, únicamente por medio de charlas con los clientes.</p>
7.	<p>¿Cuál es la razón que considera usted más importante que provoca la disminución de las ventas?</p>	<p>Las ventas han disminuido por la economía familiar, ya que el cliente no cuenta con solvencia económica y tampoco quiere endeudarse cada vez más</p>	<p>Por la economía de las personas y posiblemente por el seguimiento que se debe de dar a los clientes.</p>

No.	Pregunta	Respuesta Gerente de tienda 1	Respuesta Gerente de tienda 2
8.	¿Qué apoyo necesitaría de parte de la empresa para mejorar el rendimiento de ventas de su tienda?	Incremento de personal y envío de material publicitario con anticipación.	Mantener siempre regalos a los clientes, ellos ya se acostumbraron a recibir un regalo con cada compra
9.	¿En su opinión, qué estrategias recomendaría para incrementar las ventas de las tiendas?	Rotación de promociones, no poner solo las mismas durante mucho tiempo ya que el cliente se acostumbra o no cree en las ofertas.	Tener más publicidad en radio y televisión abierta.

✓ Encuesta SERVQUAL

Como segundo instrumento de recopilación de datos se utilizó el método de medición desarrollado por Zeithaml (1988) SERVQUAL el cual mide la calidad del servicio brindado hacia los clientes de la empresa, a través de cinco dimensiones importantes, que son:

- 1) Fiabilidad
- 2) Capacidad de respuesta
- 3) Seguridad
- 4) Empatía
- 5) Elementos tangibles

De acuerdo a las experiencias que cada cliente ha obtenido del servicio de la empresa, se calificó cada dimensión en el rango siguiente:

- 1) Completamente Insatisfecho
- 2) Insatisfecho
- 3) Satisfecho
- 4) Complemente Satisfecho

Estos rangos nos permitirán medir la atención percibida por el cliente actualmente y compararla con el nivel de satisfacción esperado.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo durante dos semanas, a clientes activos vía telefónica, por correo electrónico y personales en el piso de venta.

Luego de recopilar las respuestas de los clientes, se procedió a tabular los datos en una hoja de cálculo Excel para organizar mejor la información y presentar los resultados de la siguiente forma:

- 1) Tabla con el promedio de cada una de las dimensiones y el promedio general, detectando finalmente el porcentaje de satisfacción que tiene el cliente y en qué rango se encuentra actualmente.
- 2) Gráfica de barras de resultados de las cinco dimensiones medidas para detectar con mayor claridad en qué área se presenta la mayor oportunidad de mejora.
- 3) Gráfica de brechas (Percepción y expectativas) de cada dimensión.

Para obtener los resultados de las encuestas del método SERVQUAL se realizó un análisis cuantitativo, sumando las puntuaciones que cada cliente calificó a cada pregunta, con esta sumatoria se calculó un promedio por cada dimensión, después se sumaron todos los resultados y se dividió en el número de encuestas.

Se presentan a continuación la ponderación que se le dio a cada nivel evaluado, en relación a las respuestas obtenidas de los clientes:

Tabla No. 2

Ponderación de los rangos de respuestas de clientes

Nivel de Likert	Significado	Rango de % de atención al cliente
1	Totalmente insatisfecho	0-25
2	Insatisfecho	26-50
3	Satisfecho	51-75
4	Totalmente Satisfecho	76-100

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3

Tabla con promedios por dimensión y total

Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	seguridad	Empatía
3.13	2.73	2.77	3.02	3.01

Promedio General

2.93

73.296875 Resultado, cliente satisfecho

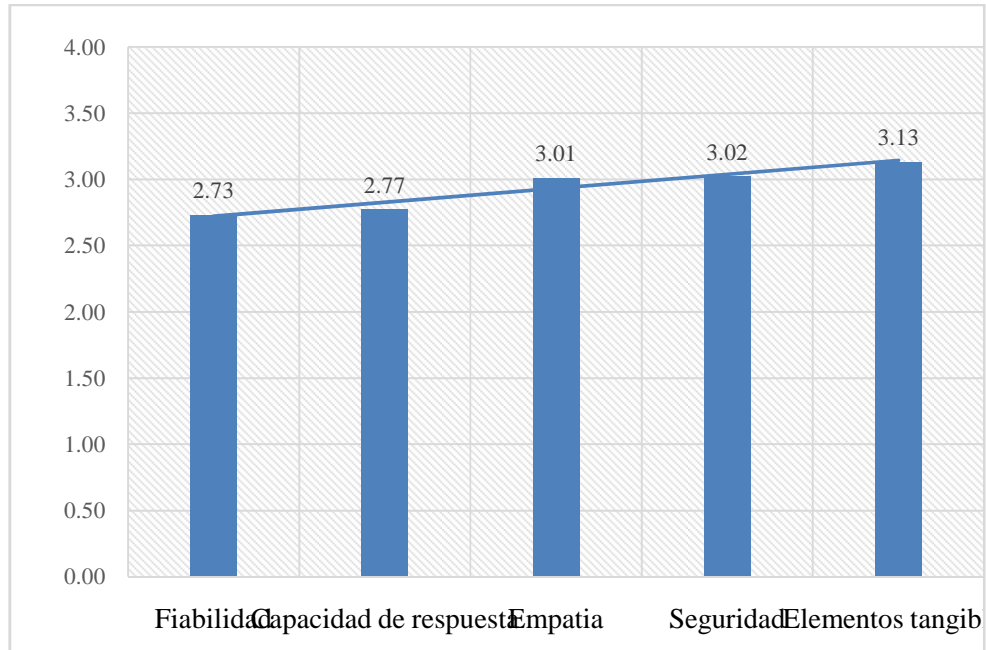
Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan los resultados obtenidos de la encuesta SERVQUAL, presentando los promedios de cada una de las dimensiones calificadas por cada uno de los clientes entrevistados, en donde fiabilidad y capacidad de respuesta son las dimensiones de menor ponderación mientras que Elementos tangibles y Seguridad son las mejores calificadas.

Se calcula un promedio de las dimensiones calificadas y se multiplica por el valor de cada dimensión, esto nos brindó un resultado de 73.04, lo cual está dentro del rango de CLIENTE SATISFECHO.

Ilustración No. 9

Gráfica 7: Resultados por dimensión

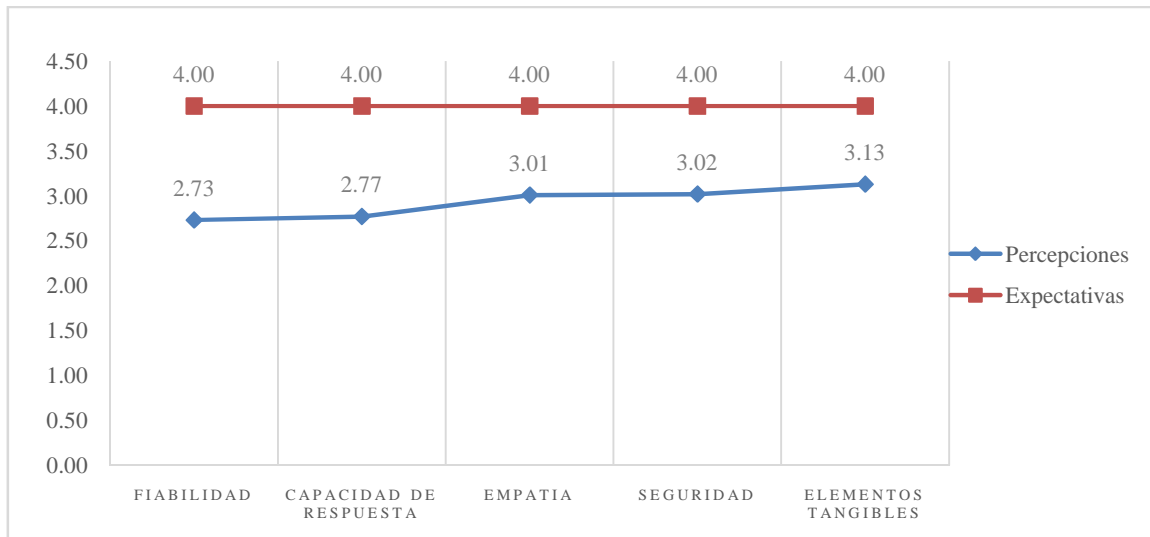


Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se presenta la diferencia entre cada una de las dimensiones, siendo la fiabilidad la que obtuvo el menor puntaje, seguida por capacidad de respuesta, empatía, seguridad y elementos tangibles.

Ilustración No. 10

Gráfica 8: Brechas de percepción y expectativa de cada dimensión



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestran las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones de los clientes, es decir lo que el cliente espera recibir en cada una de las dimensiones del servicio y lo que actualmente recibe. La brecha más cercana son los elementos tangibles y la más lejana es la fiabilidad.

A continuación se analiza cada una de las dimensiones objetos de este estudio y el grupo de preguntas que compone cada una, para obtener un análisis más específico:

- **Dimensión Elementos Tangibles:**

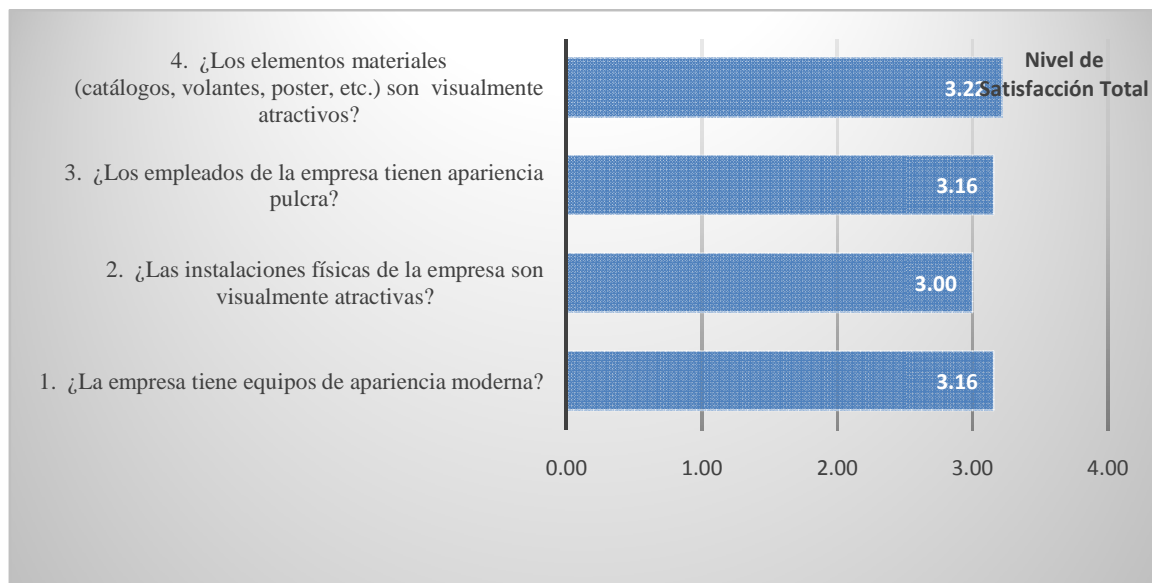
Esta dimensión la que fue mejor calificada por los clientes, debido a que la empresa cuenta con instalaciones grandes y modernas del agrado del cliente, no llega a abarcar la satisfacción total, pero se acerca bastante a lo que el cliente quisiera obtener de la empresa, la brecha entre la expectativa y la percepción es mínima.

A continuación una pequeña gráfica de las preguntas de la 1 a la 4, donde los materiales publicitarios obtuvo la mayor puntuación y las instalaciones físicas la menor.

Esta área se acerca bastante a la satisfacción total del cliente, sin embargo se considera que hay oportunidades de mejora.

Ilustración No. 11

Gráfica 9: Resultado de preguntas en la dimensión Elementos Tangibles



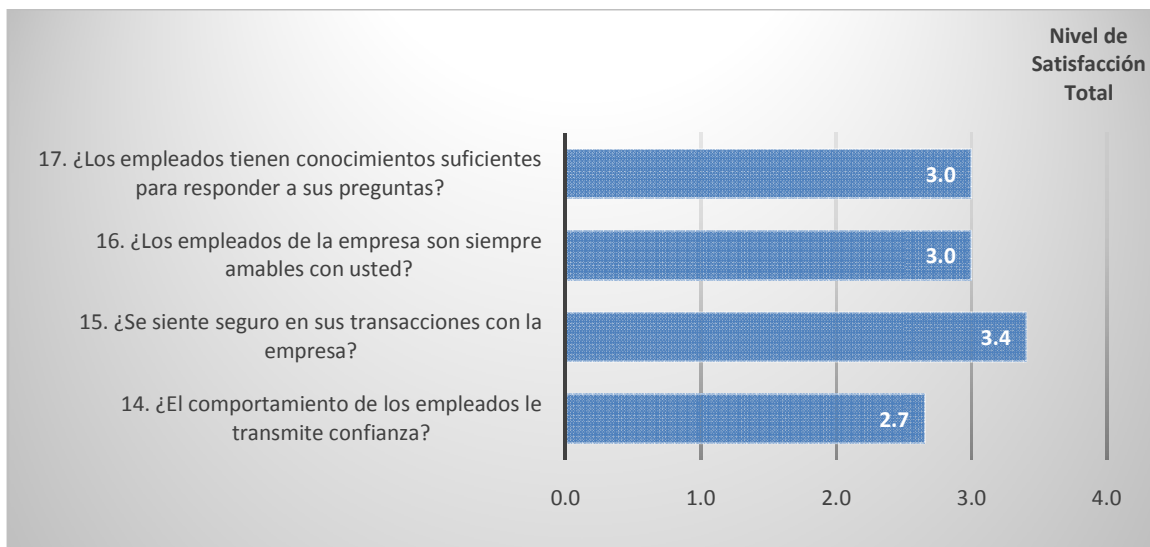
Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Seguridad**

La segunda dimensión que tiene la brecha más reducida de la percepción del cliente hacia las expectativas es la seguridad, este resultado evidencia que los clientes se sienten respaldados con las transacciones que hacen en la empresa, sin embargo se considera que hay oportunidad de mejora en cuanto al trato que tienen los vendedores con los clientes y la confianza que les transmiten.

Ilustración No. 12

Gráfica 10: Resultado de preguntas de la dimensión de Seguridad



Fuente: Elaboración propia

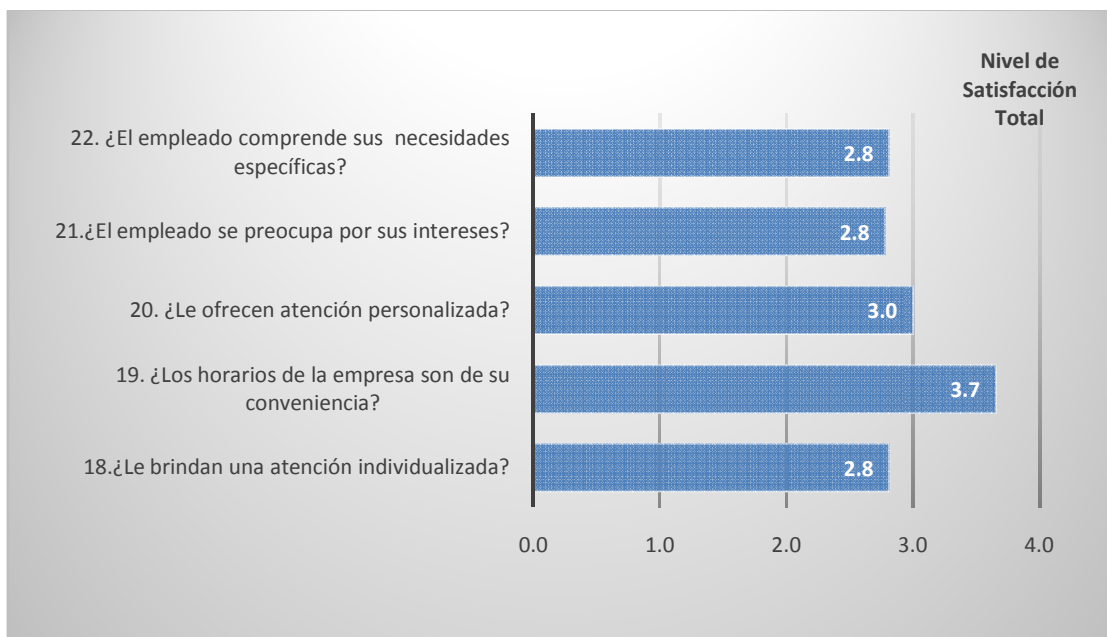
- **Dimensión de Empatía**

Esta dimensión queda en el punto medio de las cinco dimensiones, el promedio de percepción es de 3.01 y la expectativa es de 4 puntos, lo que quiere decir es que los clientes perciben una actitud amable y atenta de parte de los vendedores de la empresa, sin embargo no llena sus expectativas completamente.

Al analizar la siguiente gráfica se deduce que las personas se sienten agradecidas por los horarios extendidos que brinda la empresa, sin embargo, no se sienten completamente identificados con los empleados de la empresa, por lo que se presenta una oportunidad de mejora por parte de los empleados de la empresa.

Ilustración No. 13

Gráfica 11: Resultado de preguntas de la dimensión de Empatía



Fuente: Elaboración propia

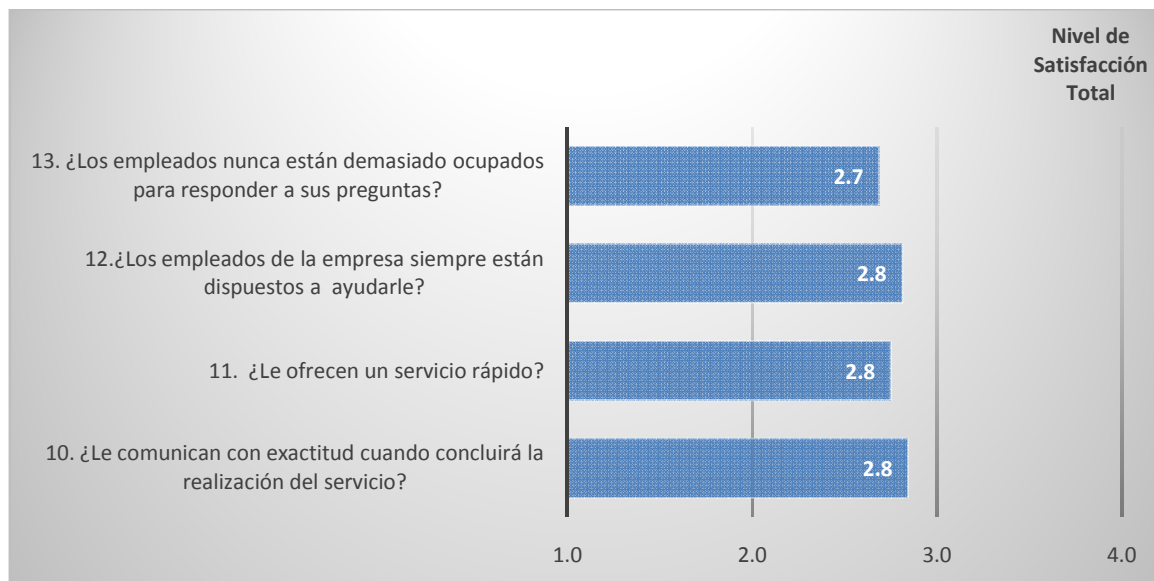
- **Dimensión de Capacidad de Respuesta**

Hay una brecha mayor entre la expectativa de los clientes con la percepción del servicio recibido, el cliente en esta área se encuentra satisfecho, sin embargo siente que el servicio de la empresa no es lo suficientemente rápido, los ejecutivos no están siempre disponibles para brindarles el servicio y muchas veces deben esperar para ser atendidos.

La siguiente gráfica muestra los resultados de cada pregunta de la presente dimensión y la distancia que hay entre el nivel de satisfacción total y la percepción actual de los clientes.

Ilustración No. 14

Gráfica 12: Resultado de preguntas de la dimensión Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión de Fiabilidad**

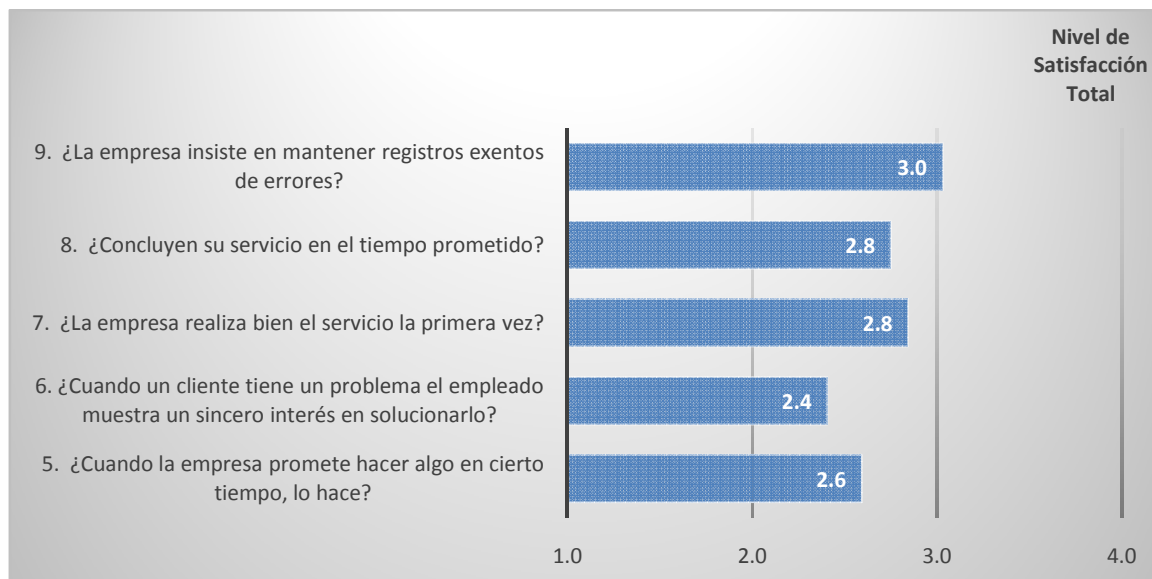
Mantiene la brecha más ancha entre el nivel de satisfacción total del cliente y el servicio actualmente recibido.

En la gráfica anterior se observa que los clientes no perciben el interés de parte del empleado en ayudarlo y no confían en el tiempo de respuesta de la empresa.

Los clientes perciben que la empresa no posee la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante, ya que de acuerdo a las respuestas recibidas, en la mayoría de casos el cliente recibe respuesta rápida la primera vez, sin embargo posteriormente el cliente no recibe la atención de la misma manera.

Ilustración No. 15

Gráfica 13: Resultado de preguntas de la dimensión de Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de los resultados

✓ Entrevistas de profundidad al Director Comercial y Gerente de Marketing

A continuación se describe un análisis de los resultados de las entrevistas realizadas tanto al director comercial y al gerente de marketing, las cuales tienen como objetivo principal conocer las causas de la disminución en las ventas de la empresa. En cada una de las entrevistas se abordaron temas que engloban las estrategias de marketing utilizadas en la empresa actualmente.

Con base a las 4 P's de la mezcla de mercadotecnia, se estructuró el siguiente análisis:

➤ Producto:

No fue factible recaudar información detallada del producto, sin embargo, existen negociaciones con proveedores internacionales que proveen de productos con beneficios que alcanzan las expectativas de los clientes, características iguales o mejores de la competencia, contando todos los productos con garantía y respaldo.

De todas las categorías que distribuye la empresa, telefonía es el producto que los distingue de la competencia, ya que es la única empresa que cuenta con muebles de telefonía, llamados muebles de experiencia, en donde los clientes pueden tocar y probar los celulares antes de hacer la compra, este beneficio adicional al cliente, los ha colocado como la empresa líder en su industria a nivel nacional.

➤ Precio

Los precios de la empresa son altamente competitivos, manejan precios más bajos que la competencia al contado y al crédito si el pago del cliente es puntual.

No obstante, a pesar de esto, la percepción de los clientes, es que la empresa cobra muchos intereses en las ventas al crédito.

Las acciones de la competencia como guerras agresivas de precios, afectan las ventas de la empresa, debido a esto la empresa cuenta con controles constantes de monitoreo de competencia para tomar decisiones y accionar frente a estos ataques.

➤ Plaza

Para el estudio se tomó como muestra dos puntos de venta ubicados en zona 17 y zona 7 de la ciudad capital.

Estos puntos fueron elegidos considerando el tráfico de personas que existe en cada punto de ventas, así también se tomó en cuenta que cada punto de venta atiende a un target diferente, La plaza 1 atiende en mayor cantidad al nivel socioeconómico D, mientras que la plaza 2, atiende en su mayoría al nivel socioeconómico C.

➤ Promoción:

- a) Para captar nuevos clientes la empresa cuenta con una estrategia de cliente recomendado, donde se le da al cliente una cuota por cada cliente que recomiende, además para darle seguimiento a los clientes actuales, cuentan con un sistema de portafolio el cual despliega los datos de los clientes para que con esta herramienta se pueda contactar al cliente y ofrecerle los servicios, esta herramienta podría resultar favorecedora si todos los empleados hacen el uso adecuado de esta herramienta.
- b) Uno de los aspectos más importantes que influyó a la disminución de ventas del año 2014, fue la disminución de comisiones a vendedores, ya que se disminuyeron considerablemente las comisiones a los vendedores por las ventas que realizaban al contado, esto provocó desinterés de parte del vendedor, sin embargo, este tema ya lo están solucionando restableciendo las comisiones a los vendedores.
- c) La empresa maneja una adecuada estrategia de publicidad, contrata medios masivos (televisión y prensa) y hace publicidad en puntos de venta (materiales impresos y BTL), sin embargo la publicidad en radio es poca o nula y tienen la desventaja de no contar con publicidad en la televisión abierta, las redes sociales

es también otro medio de comunicación que aún no le han invertido lo suficiente, lo cual es una herramienta útil para llegar al consumidor y que la competencia utiliza con mucha más fuerza.

Las estrategias publicitarias se establecen cada año, y van ligadas a las acciones que corresponden al plan de ventas anuales de la empresa.

Los resultados de las campañas se miden a través del análisis de información de ventas interna y reportes de resultados dependiendo el medio utilizado.

El servicio al cliente, forma parte de la función de ventas personales y pueden medirse por la percepción que tiene el cliente del servicio recibido comparado con lo esperado, por lo tanto, la diferenciación puede darse en las cinco dimensiones de calidad del servicio, sin embargo, la deficiencia en el servicio al cliente que brindan los puntos de ventas no ha permitido un crecimiento integral en la empresa, por este motivo se han implementado programas de capacitación a los vendedores, los cuales no han tenido un resultado exitoso por la falta de constancia en los mismos, no obstante, los competidores más fuertes aprovechan esta ventaja competitiva para captar a los clientes.

Además la empresa no cuenta con ninguna estrategia ni control de servicio al cliente en piso de venta.

✓ Entrevista de profundidad a Gerentes de tienda

Las tiendas donde se distribuyen los productos se rigen por las estrategias generales de mercadeo que determina la empresa, sin embargo cada una utiliza algunas estrategias que consideran que les beneficia para atraer más clientela, incrementar las ventas y brindar mayor satisfacción a sus clientes actuales, entre las mencionadas por los gerentes de tienda están:

- 1) Brindar transporte gratuito del producto a la casa del cliente.
- 2) Dar pronta solución a los problemas de los clientes.

- 3) Mantener una relación de amistad con el cliente y ofrecer un servicio personalizado.
- 4) Hacer volanteo en las calles cercanas, eventos especiales, envío de cartas a los clientes y mensajes a celular.
- 5) Existe un portafolio en el sistema para darle seguimiento a los clientes, este sistema no todos lo utilizan, ya que las metas que pone el sistema de llamadas es muy alto o no lo saben utilizar por lo que utilizan métodos alternos para conservar el número telefónico del cliente.

En cuanto al servicio al cliente:

- 1) No existe un método formal de conocer las necesidades de los clientes.
- 2) La evaluación al personal del servicio al cliente es empírico ya que no cuentan con algún sistema de medición de servicio.
- 3) Los dos gerentes entrevistados coinciden que el servicio al cliente es bueno, sin embargo los horarios extensos y las múltiples actividades que tienen hacen que los vendedores se cansen o no pongan la atención debida para atender más eficiente al cliente.

Dentro de las sugerencias de los gerentes para mejorar el rendimiento de la tienda e incrementar las ventas están:

- 1) Rotación de promociones, no poner las mismas promociones durante mucho tiempo ya que el cliente se acostumbra a ver las mismas promociones y no cree que son ofertas reales.
- 2) Mantener siempre regalos a los clientes.
- 3) Publicidad en radio y televisión abierta.
- 4) Incremento de personal de ventas

4.4 Conclusiones

1. Se determinó que la disminución en las ventas de la empresa fue provocado por varios factores internos de la operación, entre ellos está la disminución en las comisiones a los vendedores y la percepción que tienen los clientes del servicio y los precios que ofrece la empresa.
2. Se elaboró una investigación con los clientes para conocer la percepción real del servicio que brindan las tiendas, en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y elementos tangibles, de lo cual se determinó que los clientes se encuentran satisfechos por el servicio sin embargo se detectó una brecha que separa la percepción actual con las expectativas reales del cliente, abriendo una oportunidad de mejora para llevar a los clientes al nivel satisfacción total y se identificaron las estrategias que más conviene desarrollar de acuerdo al perfil y necesidad de la empresa.
3. Se estableció que los precios que brinda la empresa son competitivos pero los clientes perciben que es una empresa que cobra altos intereses, por lo que se propone una campaña publicitaria para contrarrestar este nivel de percepción y captar nuevos clientes para aumentar las ventas de la empresa.
4. La disminución de las comisiones provocó desmotivación en los vendedores y llevó a una baja colocación en las ventas, este tema ya está siendo solucionado por la empresa restableciendo las comisiones a los vendedores.

Capítulo 5

Propuesta de solución de la problemática

5.1 Introducción

La siguiente propuesta está elaborada para la empresa Electrodomésticos, S.A. la cual consiste en un conjunto de estrategias diseñadas para que, al ser ejecutadas, logren una ventaja competitiva sostenible en el mercado, a través de nuevos recursos que conlleven al cumplimiento de objetivos de la organización.

5.2 Justificación

Durante el tiempo que duró la presente investigación se detectaron diferentes áreas débiles de la empresa que están afectando el crecimiento de ventas en la empresa, dichos hallazgos dan apertura para proponer estrategias que mejoren el desempeño de la empresa.

Es muy importante a nivel empresarial implementar técnicas de mejoras continuas para evitar un descenso en las ventas y en la participación del mercado, no obstante, la empresa se encuentra en la etapa de madurez por lo que se debe buscar estrategias de crecimiento continuo, solo de esta forma será posible sobrevivir ante la competencia y obtener resultados de crecimiento en ventas y rentabilidad.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que le permitan mejorar el rendimiento interno de la empresa y por lo tanto incrementar los resultados en las ventas.

5.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un plan que mejore el servicio al cliente brindado en los puntos de venta
- Diseñar nuevas propuestas de comunicación masiva

- Proporcionar herramientas publicitarias que le ayuden a la empresa a mejorar su rendimiento.

5.4 Desarrollo de la propuesta

A continuación se enumeran cada una de las estrategias propuestas:

✓ Campaña Emotiva

De acuerdo a la experiencia de los altos ejecutivos de la empresa se determinó que la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa es que cobra intereses muy altos, por ende surge la necesidad de crear una campaña publicitaria que cambie la imagen de la empresa a una imagen positiva en la que se tocará el lado emotivo y sentimental de los clientes a través de cómo sus hijos y la familia puedan disfrutar de grandes momentos sin preocupación alguna y al mismo tiempo resaltar las ventajas que tiene el cliente al comprar en la empresa como: Precios más bajos, regalos por tu compra, crédito fácil, rápido y sin fiador, cuotas chiquitas.

Medio Sugerido: Publicaciones de prensa Página completa	
<p>PIEZA 1</p> <p>Título: Por ella, mi mejor esfuerzo</p>	<p>PIEZA 2</p> <p>Título: Su inocencia, mi fortaleza</p>
<p>Gráfico:</p> <p>Primer plano de una bebé de 1 año jugando con su osito de peluche, ubicada sobre una alfombra en la sala del hogar, en segundo plano vemos a la mamá, preocupada sentada en el sillón de la sala, también vemos el aparato de televisión, el centro de entretenimiento todo fuera de foco</p>	<p>Gráfico:</p> <p>Primer plano un niño sentado frente al desayuno jugando con su carrito plástico preferido de la mamá en segundo plano, en la panorámica vemos el microondas, la refrigeradora, el mueble de cocina, la estufa, la licuadora, la cafetera todo el segundo plano con un ligero fuera de foco para que lo que tenga relevancia sea el niño su juego</p>
<p>Racional</p> <p>Lo mejor que le puedo dar en la vida es todo mi amor y mi tranquilidad</p> <p>Cierre</p> <p>Ventajas al cliente Precios más bajos Regalos por tu compra Crédito fácil, rápido y sin fiador Cuotas chiquitas</p> <p>logotipo de la empresa Slogan ¡Siempre junto a ti!</p>	<p>Racional</p> <p>Se merece todo y se lo doy con todo el amor del mundo</p> <p>Cierre</p> <p>Ventajas al cliente Precios más bajos Regalos por tu compra Crédito fácil, rápido y sin fiador Cuotas chiquitas</p> <p>logotipo de la empresa Slogan ¡Siempre junto a ti!</p>

Fuente: Elaboración propia

Medio Sugerido: Publicaciones de prensa Página completa	
<p>PIEZA 3</p> <p>Título: Los grandes momentos, me hacen suspirar</p>	<p>PIEZA 4</p> <p>Título: La gracia de la vida, es una vida de maravillas</p>
<p>Gráfico</p> <p>Pareja de niños jugando con almohadas en la recámara en segundo plano la mamá junto a la ventana, con una taza de café en la mano disfrutando de ver a sus hijos gozar de la vida, gozar de los mejores momentos con las cosas más sencillas, además vénosla cabecera, mesas de noche, ropero, televisor.</p>	<p>Gráfico</p> <p>La familia reunida en el comedor, primer plano niño con chocolate en las manos, en la cara, en la ropa en segundo plano mamá y papá gozando de esa peculiar escena irreplicable en la vida, en segundo plano, celular en la mesa, computadora, parte de la sala todo con un sutil fuera de foco</p>
<p>Racional</p> <p>Verlos jugar tan felices me hace sentir que lo que hago lo hago bien</p> <p>Cierre</p> <p>Ventajas al cliente Precios más bajos Regalos por tu compra Crédito fácil, rápido y sin fiador Cuotas chiquitas</p> <p>logotipo de la empresa Slogan ¡Siempre junto a ti!</p>	<p>Racional</p> <p>vive a lo grande todas las pequeñeces de la vida</p> <p>Cierre</p> <p>Ventajas al cliente Precios más bajos Regalos por tu compra Crédito fácil, rápido y sin fiador Cuotas chiquitas</p> <p>logotipo de la empresa Slogan ¡Siempre junto a ti!</p>

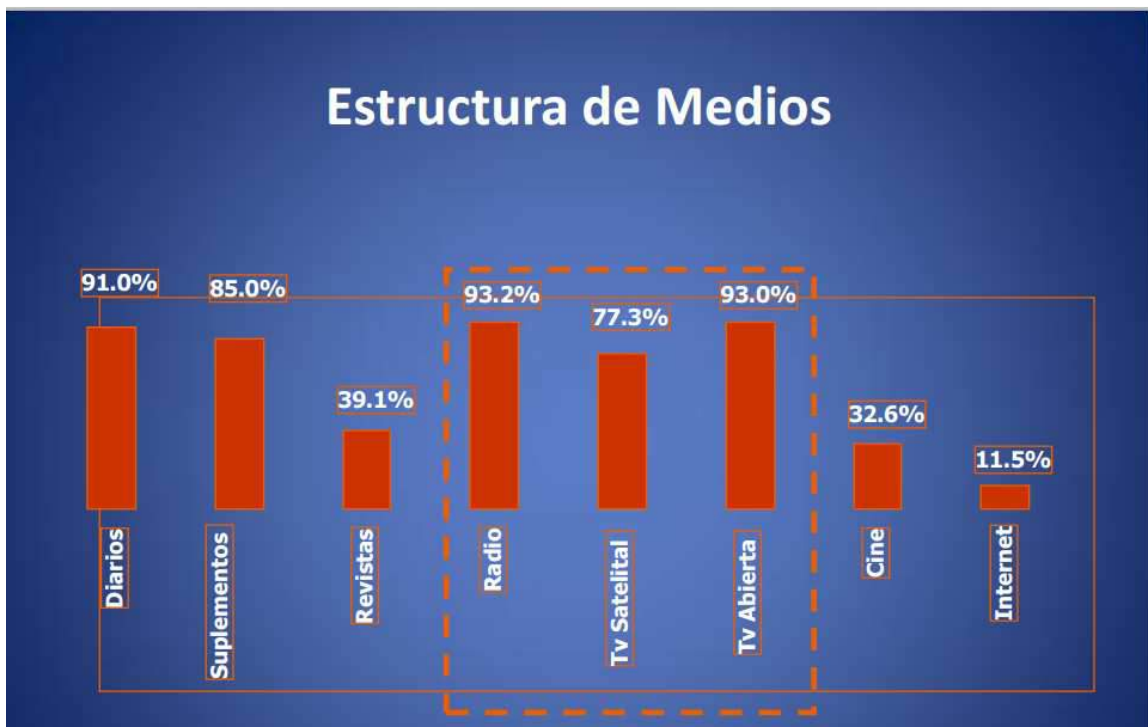
Fuente: Elaboración propia

✓ Propuesta de medios de comunicación masivo / Radio

De acuerdo a la información recopilada en las entrevistas la empresa no cuenta con un plan de comunicación de radio anual, por lo que se sugiere que en el mix de medios de comunicación anual se incluya la contratación de radio a nivel nacional.

De acuerdo a estudio sindicado elaborado por la Cámara de Comercio de España en Guatemala para encontrar hábitos de medios a nivel nacional del target de mujeres y hombres de las edades entre 18 y 55 años de los segmentos C+,C-y D, con base a una muestra de 8,750 casos.

A continuación se muestra la importancia que tiene la radio en la estructura de los medios de comunicación a nivel nacional:



Fuente: Estudio de mercado, Cámara Oficial Española de Comercio de Guatemala (2010)

Esta gráfica muestra que el 93.2% de las personas encuestadas escuchan radio, lo que muestra la efectividad del medio a nivel nacional, estas personas escuchan radio durante toda la semana, porque los relaja y entretiene durante todo el día. Su promedio de escucha al día es de 2 horas y 58 minutos.

Se recomienda elaborar un plan de radio anual que contemple las emisoras más escuchadas por este segmento, descritas a continuación:

Alfa, Xtrema, Fiesta, Joya, Tropicalida, Reggaetón 94, Globo, Galaxia, y Yo Si Sideral. Además se debe elaborar un flow chart que integren las emisoras de radios locales departamentales.

Se sugiere contratar como mínimo 40 spots semanales de miércoles a sábado, 160 spots mensuales en cada radio.

De acuerdo a estudio sindicado elaborado por la Cámara de Comercio de España en Guatemala el horario de mayor audiencia se encuentra entre 8 a.m. y 1 p.m., teniendo el mayor pico de audiencia a las 10 a.m. (33%). Siendo deportes un alto rating departamental.

Las corporaciones que existen en Guatemala para contratar radio a nivel nacional son las siguientes:

- Central de Radios Segmento ABC y C-, D
- Tajín segmento Segmento ABC y C-, D
- Emisoras Unidas Segmento ABC metro, deportes y noticias
- RCN Segmento ABC y C-, D contemporáneo metro, deportes
- Radio Grupo Alius Interior zona oriente
- Rumbos Interior

A continuación se presenta una gráfica de preferencias de programaciones del segmento encuestado:

Radio: Preferencias



Fuente: Estudio de mercado, Cámara Oficial Española de Comercio de Guatemala (2010)

✓ Implementación de unidad de servicio al cliente

Las empresas crecen y se expanden cada día reteniendo clientes actuales, convirtiéndolos en clientes fieles y comprometidos con la empresa, esto se logra únicamente a través de un servicio que haga la diferencia con el resto de competidores de la misma categoría.

El talento humano es el medio más importante que la empresa tiene para alcanzar la satisfacción total del cliente, y esto se logra a través de capacitaciones constantes, implementación de nuevos procedimientos y reconocimientos por los progresos alcanzados, que son elementos importantes para que los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial.

Con base al estudio de campo, se detectó que se debe mejorar la percepción que tienen los clientes de la empresa en las dimensiones de fiabilidad, empatía y capacidad de respuesta, por lo que se propone implementar una unidad de servicio al cliente, que se encargue de buscar la satisfacción total del cliente a través de la mejora continua en los procesos y la implementación de nuevas técnicas de servicio que ayuden al colaborador a brindar un mejor servicio al cliente.

Además esta unidad debe ser la encargada de desarrollar el clima de servicio en toda la organización, dirigida por los directivos y con el apoyo de todos los departamentos de la organización.

Para implementar la unidad de servicio al cliente se debe hacer lo siguiente:

✓ **Contratación de personal**

Se propone realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de 2 personas con los siguientes perfiles:

- Perfil No. 1

Identificación	
Nombre del puesto	Gerente de Servicio al cliente
Número de Plazas	1
Clave	4010
Ubicación administrativa	Departamento de servicio al cliente

Relaciones de autoridad	
Jefe Inmediato	Director de operaciones
Subordinados directos	Supervisores de servicio al cliente

Propósitos del puesto

Mejorar la atención al cliente en todos los puntos de venta y elevar los estándares de calidad del servicio a nivel nacional.

Funciones

Generales	Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas relacionadas con el servicio al cliente dentro de la empresa.
Específicas	<ul style="list-style-type: none">✓ Planificaciones anuales de actividades basadas en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.✓ Llevar a cabo mediciones constantes del servicio al cliente.✓ Coordinar estudios de medición de percepción de los clientes a cerca del servicio✓ Programar y coordinar las capacitaciones de servicio al cliente a todo el personal.✓ Gestión de mejora continua en los procedimientos internos de la empresa que perjudiquen la buena atención al cliente
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">✓ Toma medidas para que en su área de trabajo se mantengan condiciones de orden y garantice el mejor desempeño laboral✓ Cumplir políticas y procedimientos de su área.✓ Realizar su trabajo con exactitud.✓ Cumplir con las metas establecidas cada año
Comunicación	<p>a) Ascendente Reporta a Gerente de operaciones.</p> <p>b) Descendente Supervisores de servicio al cliente</p> <p>c) Horizontal Se comunica con todas las áreas de la compañía</p> <p>d) Externa Clientes y proveedores</p>

Perfil o especificaciones del puesto	
Conocimiento	Administrador de empresas Ingeniero Industrial Post grado en servicio al cliente
Experiencia	3 años en servicio al cliente
Personalidad	Acostumbrado a trabajar bajo presión, horario flexible, social

Fuente: Elaboración propia

- Perfil No.2

Identificación	
Nombre del puesto	Supervisores de servicio al cliente
Número de Plazas	2
Clave	4011
Ubicación administrativa	Departamento de servicio al cliente

Relaciones de autoridad	
Jefe Inmediato	Gerente de servicio al cliente
Subordinados directos	Ninguno

Propósitos del puesto	
Apoyar con el desarrollo de las diferentes estrategias de servicio al cliente y dar soluciones inmediatas a los clientes.	

Funciones	
Generales	✓ Apoyar en las distintas actividades que se involucren con el mejoramiento del servicio al cliente.
	✓ Atención y solución de quejas y reclamos denunciados por el cliente a través de la línea telefónica, correo electrónico y

Específicas	<p>página web.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo en capacitación del personal de servicio al cliente. ✓ Coordinar la logística de medición de servicio al cliente en los 58 puntos de ventas en toda la república. ✓ Hacer visitas constantes a las tienda para medir el clima de servicio al cliente. ✓ Llevar un control de estatus de todos las quejas y reclamos ✓ Elaborar estadísticas y controles de nivel de atención al cliente por tienda. ✓ Colaborar con la coordinación de los premios para empleados estrellas. ✓ Realizar llamadas telefónicas post-venta
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma medidas para que en su área de trabajo se mantengan condiciones de orden y garantice el mejor desempeño laboral ✓ Cumplir políticas y procedimientos de su área. ✓ Realizar su trabajo con exactitud. ✓ Cumplir con las metas establecidas cada año
Comunicación	<p>a) Ascendente Reporta a Gerente de Servicio al cliente.</p> <p>b) Descendente Ninguno</p> <p>c) Horizontal Se comunica con todas las áreas de la compañía</p> <p>d) Externa Clientes</p>

Perfil o especificaciones del puesto	
Conocimiento	Estudiante o graduado de administrador de empresas
Experiencia	1 año en servicio al cliente
Personalidad	Acostumbrado a trabajar bajo presión, horario flexible, analítico

Fuente: Elaboración propia

✓ Capacitación al personal

Al inicio de la investigación la empresa no contaba con ningún plan de capacitación al personal, asimismo el gerente informó que anteriormente habían desarrollado talleres de capacitación del servicio al cliente pero con poca continuidad, sin embargo, actualmente la empresa está retomando actividades de capacitación por lo que se sugiere mantener continuidad y supervisión de resultados.

✓ Gestión de reclamos, quejas y sugerencias del servicio

Esta es una técnica propuesta que servirá para conocer las necesidades de los clientes así mismo tener acercamiento con ellos, brindándoles solución inmediata a sus problemas y asegurando su satisfacción total.

Dentro de las funciones que tendrá a cargo el personal contratado de servicio al cliente, están atender a los reclamos, quejas y sugerencias del cliente, las cuales llevarán control por medio de una hoja electrónica que permita registrar las solicitudes de los clientes, a fin de que puedan ser resueltos de forma inmediata.

Estos registros permitirán desarrollar estadísticas para tomar decisiones, y desarrollar una mejora continua del servicio al cliente en la empresa.

Los medios para que el cliente pueda exponer sus reclamos, quejas o sugerencias son:

- Línea telefónica gratuita
- Correo electrónico
- Sitio de internet de la empresa
- Buzones colocados en el piso de venta

Este método consiste en colocar un buzón en un lugar estratégico de cada una de las tiendas con un afiche llamativo y pequeños formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas.

Los datos que deben anotar al presentar un reclamo, queja o sugerencia son los siguientes:

- Nombre completo
- DPI
- Teléfono
- Correo electrónico
- Descripción y argumento de reclamo, queja o sugerencia.
- Solución que desea obtener

✓ Medición del servicio al cliente

Según Peter Drucker “todo lo que se puede medir, se puede mejorar” por lo tanto, el objetivo de esta estrategia es medir la calidad del servicio que el cliente recibe por parte de los colaboradores de la empresa, para que los resultados evidenciados conlleven a una búsqueda continua de mejora en la atención brindada al cliente.

A continuación se describen los métodos de medición propuestos:

✓ Buzones de medición del servicio al cliente

Para poner en marcha este método se debe contar con 1 buzón y papeletas en cada piso de venta proporcionado por el departamento de servicio al cliente.

La técnica consiste en brindar una papeleta a cada cliente atendido para que pueda calificar el servicio recibido por cada ejecutivo, si fue bueno, regular o malo.

Cada papeleta debe tener escrito el nombre del ejecutivo para clasificar posteriormente los resultados.

✓ Cliente Misterioso

El propósito general de este método es conocer e indagar el servicio que los vendedores están brindando al cliente en los pisos de venta, mediante la simulación de compras reales, llevadas a cabo por una persona contratada para este proceso, el cual se debe llevar a cabo sin conocimiento de los empleados.

Por lo que se propone llevar a cabo por lo menos 2 veces al año actividades de cliente misterioso ó Mystery Shopper en diferentes tiendas a nivel nacional para evaluar:

- ✓ La calidad del servicio brindado por los vendedores.
- ✓ Conocimiento de los vendedores en cuanto a los productos y marcas a la venta.
- ✓ Evaluar la presentación de los vendedores (uniforme completo y limpio)
- ✓ El orden y limpieza de las instalaciones de cada tienda
- ✓ Manejo de quejas y reclamos por parte del vendedor.

Se debe contratar una empresa que elabore esta investigación, la cual deberá presentar reporte escrito de los hallazgos encontrados y grabación de por lo menos un 15% del total de visitas realizadas.

El objetivo principal de esta propuesta es evaluar los resultados e implementar las actividades siguientes:

- Estándares de calidad del servicio.
- Establecer procesos estandarizados de seguimiento a diferentes quejas o reclamos.
- Crear programas de capacitación al personal en las áreas de menor rendimiento.
- Implementar programas de incentivos para los empleados.

- Las evidencias grabadas pueden servir de apoyo para promover a un vendedor tomándole como ejemplo de un buen servicio al cliente.

✓ Encuestas post venta

Este método consiste en realizar llamadas telefónicas a los clientes post-visita, para identificar la percepción que tiene el cliente del servicio recibido el día de su compra e identificar algún hallazgo si lo hubiera.

Instrumento: Cuestionario de 5 preguntas cerradas.

1. ¿Cómo califica la atención recibida por el ejecutivo que le atendió?
Bueno, regular o malo
2. ¿Encontró lo que estaba buscando?
Si o no
3. ¿Le informaron acerca de los beneficios del producto?
4. ¿Qué le pareció el tiempo de espera?
Bueno, regular o malo
5. ¿Recomendaría nuestros productos y servicios a amigos o familiares?

✓ Estrategia de comunicación en piso de venta

Al desarrollar cambios grandes en la empresa que generen valor tanto para los clientes como a los colaboradores, se debe crear una estrategia de comunicación que transmita los cambios positivos que se están implementando y para ello se propone lo siguiente:

Material: Playeras y viseras con los colores de la marca, serigrafiadas con las siguientes frases:

1. Servicio
2. Atención
3. Empatía
4. Capacidad

5. Rapidez
6. Responsabilidad
7. Compromiso
8. Ayuda
9. Fidelidad
10. Confianza

Esta estrategia ayudará a reforzar los cambios en el servicio y hará parte a los colaboradores del cambio.

Se propone también utilizar mailing internos de comunicación y motivación de los cambios en el servicio.

✓ Redes Sociales

La nueva economía demanda que las empresas se actualicen y busquen mejoras continuas de comunicación, las redes sociales actualmente son necesarias para tener presencia de marca en las nuevas plataformas de comunicación a nivel nacional.

Las redes sociales como Facebook aumentan cada día su número de miembros, y una gran parte del segmento de mercado al que está dirigido la empresa utiliza estas redes sociales para comunicarse.

Al inicio de esta investigación los gerentes informaron que la comunicación en redes sociales era muy poca e indicaron que esta herramienta era una desventaja ante la competencia, no obstante el uso es muy poco, por lo tanto se sugiere implementar un plan de comunicación anual por medio de Facebook y Google por medio de un community manager para incrementar los seguidores y tener pautas constantes de promociones de campañas a nivel de tiendas y promociones específicas para usuarios de Facebook.

5.5 Programa de implementación

Propuestas	Responsable	Meses año 2016											
		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Propuesta emotiva y de ventajas / Publicaciones en prensa	Gerente de Marketing												
Propuesta medios masivos / Radio	Gerente de Marketing												
Implementación de unidad de servicio al cliente													
Sueldo Gerente Servicio al cliente	Gerente RH												
Sueldo supervisor Servicio al cliente 1	Gerente RH												
Sueldo supervisor servicio al cliente 2	Gerente RH												
Medición de servicio al cliente													
58 Buzones de medición	Gerente Servicio al Cliente												
Cliente Misterioso	Gerente Servicio al Cliente												
1,000 playeras	Gerente Servicio al Cliente												
1,000 Viseras	Gerente Servicio al Cliente												
Plan Anual Redes sociales	Gerente de Marketing												

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de la propuesta

Propuestas	Responsable	Inversión mensual	Cantidad de meses	Inversión Anual	Observaciones
Propuesta emotiva y de ventajas / Publicaciones en prensa	Gerente de Marketing	Q 72,000.00	2	Q 144,000.00	Una publicación semanal, durante 8 semanas, estas publicaciones deben ser incluidas dentro del plan anual que tiene la empresa
Propuesta medios masivos / Radio	Gerente de Marketing	Q 80,000.00	12	Q 960,000.00	Se propone pauta mensual radios departamentales y capital
Implementación de unidad de servicio al cliente					
Sueldo Gerente Servicio al cliente	Gerente RH	Q 12,000.00	14	Q 168,000.00	Incluyen bono 14 y aguinaldo
Sueldo supervisor Servicio al cliente 1	Gerente RH	Q 7,000.00	14	Q 98,000.00	Incluyen bono 14 y aguinaldo
Sueldo supervisor servicio al cliente 2	Gerente RH	Q 7,000.00	14	Q 98,000.00	Incluyen bono 14 y aguinaldo
Medición de servicio al cliente					
58 Buzones de medición	Gerente Servicio al Cliente	Q 5,800.00			
Cliente Misterioso	Gerente Servicio al Cliente	Q 10,763.33	6	Q 64,580.00	2 visitas anuales a todas las tiendas del país
1,000 playeras	Gerente Servicio al Cliente	Q 38,000.00		Q 38,000.00	Unica compra
1,000 Viseras	Gerente Servicio al Cliente	Q 30,000.00		Q 30,000.00	Unica compra
Plan Anual Redes sociales	Gerente de Marketing	Q 12,000.00	12	Q 144,000.00	
Subtotal		Q262,563.33		Q1,744,580.00	
* El monto de inversión anual corresponde aproximadamente al 0.3% del total de las ventas de la empresa					

Fuente: Elaboración propia

Referencias

1. Armstrong G. y Kotler P. (2013) *Fundamentos del Marketing*, 11ª. edición, México: Pearson Editores.
2. Kotler P y Keller K. (2006) *Dirección de Marketing*, 12ª. edición, México: Pearson Editores.
3. Kotler P y Amstrong G (2012), *Marketing*, 14ª. edición, México: Pearson Editores
4. Ferrel O.C. y Harline M. (2005) *Estrategia de marketing*, 3ª. edición, México D.F.
5. Miranda González F. J., Chamorro M.A. y Rubio Locoba S. (2007) *Introducción a la gestión de la calidad*, 1ª edición: Delta publicaciones.
6. Paz Couso, R. (2007) *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*, primera edición, Ideas propias Editorial Vigo
7. Zeithaml P.B., (1998), “Delivering Quality Service” The Strategic Planning Group. “SERVQUAL Methodology”.
8. Cámara Española de Comercio de Guatemala (2000) *Investigación de mercados* (2000). Guatemala: Cámara Española de Comercio de Guatemala.
9. Mullins J.W, Walker O.C., Boyd H.W. y Larreché J.C. (2007) *Administración del marketing*, 5ª. edición, México: Mc Graw Hill Editores.
10. Escribano Ruiz, G., Alcaraz Criado, J.L., Fuentes Merino, M. (2014) *Políticas de Marketing*. 2ª. edición, Madrid España: Ediciones Paraninfo, S.A.
11. Universidad Panamericana –UPANA- (2014) *Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida-PED*.

12. Universidad Panamericana – UPANA- (2013) Manual de Estilo, Guatemala

13. Santander, Gestión de Reclamos, (2013) recuperado de:
https://www.santander.com.uy/Documentos/Gestion_Reclamos.pdf

ANEXOS

Anexo No.1

Instrumento 1

Guía de entrevista en profundidad

Entrevista al Director Comercial

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si la empresa cuenta con planes estratégicos de mercadeo y servicio al cliente.

1. ¿Qué motivo considera que sea el más importante para la reducción de ventas?
2. ¿Con qué plan de promociones cuenta su empresa? ¿Con qué frecuencia y que duración poseen?
3. ¿Utilizan acciones de mercadeo a través de redes sociales? ¿En Cuáles? Si la respuesta fuera negativa, por qué no las usan?
4. ¿Qué estrategia utilizan para captar clientes nuevos?
5. ¿Podría comentarnos acerca del servicio que prestan los vendedores a los clientes de la empresa?
6. ¿Cómo considera que es el servicio al cliente en comparación a sus competidores?
7. ¿Qué producto o servicio los distingue de la competencia?
8. ¿La empresa cuenta con controles de seguimiento a clientes? ¿Menciones cuáles y si han sido efectivos?
9. ¿Con qué estrategia para medir el servicio al cliente cuentan las tiendas? ¿Han sido efectivas? ¿Por qué?
10. ¿Con qué estrategias para recuperar clientes cuentan en su empresa? ¿Han sido efectiva? Si la respuesta fuera negativa, ¿por qué no las han implementado?
11. ¿Cómo considera los precios de la competencia vrs. los precios de la empresa?

Anexo No.2

Instrumento 2

Guía de entrevista en profundidad

Entrevista al Gerente de Publicidad

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si la empresa cuenta con planes estratégicos de mercadeo y servicio al cliente.

1. ¿Qué tipo de publicidad utiliza su empresa? Podría detallar en qué medios invierte más y por qué?
2. ¿Qué estrategias utilizan para que la publicidad de su empresa sea efectiva? ¿Por qué?
3. ¿Cómo mide la eficacia de la publicidad en la cual invierte la empresa?
4. ¿Qué percepción cree que los clientes tienen de la empresa? ¿Qué estrategias utiliza su empresa para generar publicidad de boca en boca?
5. ¿Cada cuánto planifican las estrategias publicitarias?
6. ¿Qué medio considera que le concede mayores resultados de ventas o conocimiento de marca?
7. ¿Mencione cuáles son los métodos que utilizan para monitorear la competencia? ¿Considera que son efectivos para tomar acciones? ¿Por qué?
8. ¿En qué medida considera que afecta la competencia a las ventas de la empresa?
Detalle los principales competidores
9. En cuanto a publicidad se trata, ¿qué es lo que los distingue de la competencia?
10. ¿Qué tipo de publicidad hace la competencia diferente a su empresa?
11. ¿Qué motivo considera que sea el más importante para la reducción de ventas?

Anexo No.3

Instrumento 3

Guía de entrevista en profundidad

Entrevista al Gerente de Tienda

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si la empresa cuenta con planes estratégicos de mercadeo y servicio al cliente.

1. ¿Cuál es su estrategia para mantener clientes satisfechos? ¿Considera que esta estrategia le ha funcionado?
2. ¿Cuál es el valor agregado o beneficios que reciben sus clientes al comprar en su tienda?
3. ¿Cómo evalúan el rendimiento de su personal de ventas?
4. ¿Cuál es la estrategia que utilizan para darle seguimiento a los clientes (clientes recompra)? ¿Cada cuánto la utilizan?
5. ¿Qué tipo de acciones de mercadeo realizan para la tienda? ¿Considera que podrían mejorar?
6. ¿De qué manera conocen las necesidades y deseos de sus clientes? ¿Elaboran algún tipo de encuestas u otro instrumento? Explique ¿cuáles utilizan?
7. ¿Cuál es la razón que considera usted más importante que provoca la disminución de las ventas?
8. ¿Qué apoyo necesitaría de parte de la empresa para mejorar el rendimiento de ventas de su tienda?
9. ¿En su opinión, qué estrategias recomendaría para incrementar las ventas de las tiendas?