

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE CON LA METODOLOGÍA SERVQUAL PARA UNA
EMPRESA DE RETAIL.

LIZETH ALEXANDRA PAREDES ALFARO

DIRECTOR: ING. HERNAN CARRILLO MSc.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LA CALIDAD

QUITO, AGOSTO 2021

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MSc. Hernán H. Carrillo V.

INFORMANTES:

Mgr. Iván Rueda

Mgr. Idrián Estrella Silva

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por apoyarme siempre en todo momento a lo largo de mi formación profesional.

Dedico especialmente este trabajo a mi hija Anahí, por ser la persona que me inspira y me anima a superarme día a día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los docentes que me han impartido sus conocimientos a lo largo de esta maestría, en especial a Hernán Carrillo, por haberme guiado durante el desarrollo del presente trabajo.

Quisiera agradecer también a toda la familia Montero por haberme permitido desarrollar el presente proyecto de tesis en su empresa, por toda la apertura, el apoyo y la colaboración que recibí durante las diferentes etapas de la presente investigación.

Mi agradecimiento también va dirigido a todos los que fueron mis compañeros, especialmente a Vero, Jorge y Andrés, ya que, gracias a su compañerismo y apoyo constante, he podido culminar exitosamente esta maestría.

Finalmente, agradezco a toda mi familia que siempre ha estado presente para apoyarme y motivándome para salir adelante.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	4
1.1 Contexto externo.....	4
1.1.1 Político.....	4
1.1.2 Económico.....	5
1.1.3 Social.....	7
1.1.4 Tecnológico.....	10
1.1.5 Ambiental.....	11
1.1.6 Legal.....	13
1.2 Contexto interno.....	14
1.2.1 Historia.....	14
1.2.2 Misión.....	15
1.2.3 Visión.....	15
1.2.4 Valores.....	15
1.2.5 Productos.....	16
1.2.6 Organigrama.....	18
1.2.7 Mercado objetivo.....	19
1.2.8 Principales competidores.....	19
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Retail.....	21
2.1.1 Concepto.....	21
2.1.2 Imagen y Marca.....	21
2.1.3 Estrategias de retail.....	22

2.2	Servicio al cliente	24
2.2.1	Definición de servicio.....	24
2.2.2	Tipos de servicio.....	25
2.2.3	Características de servicio.....	25
2.2.4	Valor y satisfacción de clientes.....	26
2.2.5	Quejas y reclamos.....	27
2.2.6	Herramientas de medición de satisfacción del cliente.....	28
2.3	Calidad del servicio.....	29
2.3.1	Concepto de calidad.....	29
2.3.2	Principios de calidad.....	30
2.3.3	Calidad de servicio.....	32
2.3.4	Enfoque al cliente.....	32
2.3.5	Mejora continua.....	33
2.3.6	SERVQUAL.....	34
2.3.7	QFD.....	36
2.4	Herramientas de análisis de información.....	39
2.4.1	Diagrama de caja y bigotes.....	39
2.4.2	Técnica de Componentes Principales.....	40
2.4.3	Técnica del cinco ¿Por qué?.....	40
3.	DIAGNÓSTICO.....	41
3.1	Situación actual: Generalidades.....	41
3.2	Muestreo.....	49
3.3	Descripción de la encuesta.....	51
3.4	Procesamiento de datos.....	53
3.5	Análisis de resultados.....	54
3.5.1	Resultados de datos demográficos.....	54

3.5.2	Análisis comparativo de variables categóricas.....	58
3.5.3	Resultados por sucursal	68
3.5.4	Resultados de la encuesta de compra presencial	76
3.5.5	Resultados de la encuesta de compra vía telefónica.....	90
3.5.6	Aplicación de QFD	99
3.6	Identificación de oportunidades de mejora	102
4.	PROPUESTA	109
4.1	Introducción	109
4.2	Objetivo de la propuesta.....	109
4.3	Propuesta.....	109
4.4	Plan de mejoramiento.....	115
4.5	Cronograma.....	116
4.6	Desarrollo de la propuesta.....	117
4.6.1	Segmentación de clientes.	117
4.6.2	Revisión de la planeación estratégica con Gerencia.....	118
4.6.3	Creación de registro de los productos solicitados por los clientes.	120
4.6.4	Propuesta de medidas de bioseguridad más efectivas	121
4.6.5	Creación de formato para levantamiento de información de fichas técnicas de los productos.....	122
4.6.6	Sugerencias para el mejoramiento del proceso de ventas telefónicas	123
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
	REFERENCIAS.....	128
	ANEXOS	134
	Anexo A. Comprobante de pago con impresión de la información de la encuesta. .	134
	Anexo B. Cuestionario para clientes que realizaron su compra de forma presencial	135
	Anexo C. Cuestionario para clientes que realizaron su compra vía telefónica.....	138

Anexo D. Encabezados de base de datos encuesta de compra presencial	140
Anexo E. Encabezados de base de datos encuesta de compra telefónica	141
Anexo F. Estadística descriptiva por variable para encuesta de compra presencial.	142
Anexo G. Histogramas, pruebas de normalidad y diagramas de cajas y bigotes para las variables de la encuesta de compra presencial.	143
Anexo H. Estadística descriptiva por variable para encuesta de compra telefónica.	164
Anexo I. Histogramas, pruebas de normalidad y diagramas de cajas y bigotes para las variables de la encuesta de compra telefónica.	165
Anexo J. Codificación de variables de la encuesta de compra presencial.	183
Anexo K. Codificación de variables de la encuesta de compra telefónica.	184
Anexo L. Matriz de priorización de oportunidades de mejora.....	185
Anexo M. Formato de registro de productos deseados por el cliente.	192
Anexo N. Diseño de fichas técnicas de productos.	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación del PIB para el sector del comercio y PIB Nacional	6
Tabla 2. Porcentaje de participación y ventas totales del Sector del Comercio	8
Tabla 3. Variaciones porcentuales anuales del Índice De Nivel De Actividad Registrada para el sector del Comercio	9
Tabla 4. Características para segmentación del mercado	23
Tabla 5. Métodos para determinar la satisfacción del cliente	28
Tabla 6. Distribución de personal por departamento o sucursal	41
Tabla 7. Identificación de hallazgos y oportunidades de variables categóricas.	103
Tabla 8. Identificación de hallazgos y oportunidades en la encuesta de compra presencial.	105
Tabla 9. Identificación de hallazgos y oportunidades en la encuesta de compra telefónica.	107
Tabla 10. Identificación de oportunidades en base teórica	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de Pobreza en Ecuador.....	7
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	18
Figura 3. Matriz QFD	37
Figura 4. Diagrama de Caja y bigotes	39
Figura 5. Distribución en porcentaje del personal de la empresa	42
Figura 6. Organigrama por sucursal.	43
Figura 7. Mapa de empatía cliente de belleza: Cliente mujer de 45 años	45
Figura 8. Mapa de empatía cliente de gastronomía: Cliente mujer de 30 años.....	46
Figura 9. Mapa de empatía cliente de belleza. Hombre de 48 años.	47
Figura 10. Mapa de empatía cliente de gastronomía. Mujer de 36 años.	48
Figura 11. Mapa de empatía cliente de belleza. Mujer de 22 años.....	49
Figura 12. Porcentaje de clientes por género.....	54
Figura 13. Porcentajes de clientes por rango de edad.....	55
Figura 14. Porcentaje de clientes por línea de comercialización.....	55
Figura 15. Porcentaje de clientes por número de compras.	56
Figura 16. Porcentaje de clientes por acompañantes	57
Figura 17. Porcentaje de clientes por hora de compra.....	57
Figura 18. Porcentaje de clientes por tipo de compra.....	58
Figura 19. Porcentaje de clientes por edad y género.	59
Figura 20. Porcentaje de clientes por género y tipo de clientes.....	60
Figura 21. Porcentaje de clientes por género y línea de comercialización.....	61
Figura 22. Número de clientes por tipo de compra y género.....	62
Figura 23. Porcentaje de clientes por tipo de compra y acompañantes.....	63
Figura 24. Porcentaje de clientes por género y hora de compra.	64
Figura 25. Porcentaje de clientes por hora de compra y acompañantes.	65
Figura 26. Porcentaje de clientes por hora y acompañantes de compra.	66
Figura 27. Porcentaje de clientes por hora y frecuencia de compra.	67
Figura 28. Número de clientes por sucursal.	68
Figura 29. Porcentaje de respuesta por sucursal.....	69
Figura 30. Porcentaje de clientes por género y por sucursal	70
Figura 31. Porcentaje de clientes por edad y sucursal	71

Figura 32. Porcentaje de clientes por línea de comercialización por sucursal	72
Figura 33. Porcentaje de clientes por personas que acompañan al cliente a realizar las compras por sucursal.	73
Figura 34. Porcentaje de clientes por número de compras por sucursal.....	74
Figura 35. Porcentajes de clientes por tipo de compra por sucursal.....	75
Figura 36. Porcentaje de clientes por hora de compra por sucursal	76
Figura 37. Diagrama de caja y bigotes del resultado Servqual de compra presencial..	77
Figura 38. Diagrama de caja y bigotes por dimensión Servqual.	78
Figura 39. Diagrama de caja y bigotes por ítem en compra presencial	79
Figura 40. Diagrama de caja y bigotes por sucursal.....	81
Figura 41. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y género	82
Figura 42. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y edad.....	83
Figura 43. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y línea de comercialización. ...	84
Figura 44. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y frecuencia de compra.....	85
Figura 45. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y acompañantes.....	86
Figura 46. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y hora de compra	87
Figura 47. Diagrama de caja y bigotes por tipo de compra	88
Figura 48. Análisis de componentes principales encuesta de compra presencial.....	89
Figura 49. Diagrama de caja y bigotes del resultado Servqual para compra telefónica	90
Figura 50. Diagrama de caja y bigotes por dimensión Servqual	91
Figura 51. Promedio por ítem Servqual en atención telefónica.....	92
Figura 52. Promedio de la calidad de servicio por género	93
Figura 53. Promedio de calidad de servicio por edad.....	94
Figura 54. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y línea de comercialización. ...	95
Figura 55. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y frecuencia de compra.....	96
Figura 56. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y tipo de compra	97
Figura 57. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y hora de compra.	98
Figura 58. Análisis de componentes principales encuesta de compra telefónica	99
Figura 59. Aplicación QFD en empresas de retail.....	101
Figura 60. Análisis de 5 por qué de la falta de disponibilidad de los productos deseados por el cliente.....	111
Figura 61. Análisis de 5 por qué de la menor satisfacción relacionada con señalética de	

bioseguridad.....	112
Figura 62. Análisis de 5 por qué en relación a la rapidez de servicio.	113
Figura 63. Análisis de 5 por qué de la información enviada sobre los productos.	114

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación fue determinar la calidad del servicio percibida por los clientes en una empresa de retail dedicada a la comercialización de insumos profesionales de belleza y hogar. Para determinar el nivel de satisfacción percibido por los clientes se utilizó la metodología Servqual, para lo cual se realizó una adaptación del cuestionario en función de las características de la empresa y la situación actual originada por el coronavirus, aplicando un total de 2050 encuestas a una muestra representativa de clientes.

Los resultados de la investigación demuestran que la empresa presenta en términos generales niveles satisfactorios en relación a la calidad percibida por los clientes. A pesar de que los resultados fueron positivos, se encontró que la dimensión tangibilidad obtuvo valores menos satisfactorios en relación al resto. A través del análisis de la información se determinó áreas puntuales de mejora como: el aseguramiento de la disponibilidad de productos deseados por el cliente, la adopción de medidas de bioseguridad más seguras, el mejoramiento del canal de ventas telefónicas y la alineación de la planificación estratégica con los hallazgos encontrados en este estudio.

Finalmente, se desarrolló la implementación de aquellas propuestas que estuvieron dentro del alcance del presente estudio como: reuniones para la revisión de la planificación estratégica de la empresa, la creación de registros de productos deseados por el cliente, la propuesta de la implementación de medidas de bioseguridad en los almacenes, la elaboración de un formato para el levantamiento de fichas técnicas y el mejoramiento del proceso de ventas telefónicas. Se sugirió a la gerencia implementar aquellas acciones que se encuentran fuera del alcance de este proyecto.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the quality of service perceived by the customers of a retail company dedicated to the commercialization of professional beauty and home supplies. In order to decide the level of satisfaction that these customers had, the Servqual methodology was used. The questionnaires were administered to a total of 2050 customers, based on the characteristics of the company and the current situation caused by the coronavirus.

The results of the research show that the company generally exhibits satisfactory levels of service according to the customer's perception of satisfaction. Even though the results were positive, it was found that the tangibility component of the questionnaire was less satisfactory than the rest of the components. Through the information analysis, specific improvement areas were determined such as: ensuring the availability of products desired by the client, adopting safer biosafety measures, improving customers' call experience and adjusting the strategic plan with the findings and data of this research.

Finally, the implementation of the proposals within the scope of this study were developed, such as: staff meetings reviewing the strategic planning of the company, creating a registry of products requested by the customers, proposing a plan for better biosecurity measures within the stores, developing a formulary for data sheet collection and improving the customers' call experience. It was advised to the management to implement those actions that were outside the project scope.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la calidad del servicio al cliente es clave para atraer, retener y fidelizar al cliente. La importancia de trabajar en la calidad del servicio radica en que los clientes son cada vez más exigentes, ya que no solo buscan un producto o servicio de calidad, sino que analizan un sinnúmero de factores como: la comodidad, el trato personalizado, la rapidez en el servicio, e incluso; actualmente debido al contexto actual ocasionado por el coronavirus, su decisión de compra puede también verse influido por las medidas de bioseguridad implementadas en las empresas y la seguridad que le transmitan.

Debido a que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados son cada vez más variados, resulta casi imperativo que las empresas brinden un excelente servicio o atención a sus clientes. Si una empresa no realiza esfuerzos por implementar mejoras en la calidad del servicio, la empresa podría enfrentar situaciones adversas como la pérdida de clientes actuales y potenciales, lo cual evidentemente afectará al nivel de ventas e ingresos de la empresa.

En vista de la importancia de la gestión de la calidad de servicio al cliente, el propósito del presente trabajo es diseñar un plan de mejoramiento de la calidad de servicio al cliente con la metodología *Servqual* para una empresa de *retail*, la misma que se dedica a la venta de insumos profesionales de belleza y gastronomía en las ciudades de Quito, Guayaquil, Riobamba, Manta y Ambato. La comercialización de los productos se da mayoritariamente a través de las compras realizadas en las tiendas físicas, sin embargo, a raíz de la pandemia, la empresa desarrolló un canal de ventas emergente incorporando la atención telefónica para pedidos a domicilio.

Debido al giro del negocio, la calidad de la atención que reciben los clientes resulta fundamental para el cierre de ventas. En el caso de existir alguna falla en el proceso de venta, los clientes podrían renunciar a su decisión de compra. A pesar de que la empresa busca mejorar constantemente la calidad de servicio al cliente que ofrecen los

colaboradores, se han logrado identificar a través de diferentes medios (redes sociales, llamadas, correos electrónicos) que existen clientes que por alguna razón se sintieron insatisfechos en relación al servicio ofrecido por parte de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, es importante realizar un análisis sobre la percepción que tienen actualmente los clientes sobre el servicio ofrecido por la empresa y el cumplimiento de sus expectativas como compradores. Para ello, se desarrolló una encuesta aplicando la metodología Servqual y se la adaptó al contexto actual ocasionado por el coronavirus incluyendo aspectos relacionados a la bioseguridad. La aplicación de esta metodología permitió determinar la percepción de la calidad del servicio en el contexto actual, tanto para las compras realizadas presencialmente en las sucursales, como para la atención telefónica.

Con la información obtenida tras el procesamiento y análisis de información se obtuvo características relevantes sobre los clientes y se identificó los principales factores que están afectando actualmente a sus niveles de satisfacción. Se encontró en términos generales que la empresa mantiene actualmente niveles satisfactorios en relación a la percepción de la calidad del servicio, tanto para los clientes que realizaron sus compras de forma presencial, como para quienes lo realizaron vía telefónica. De acuerdo a los principales hallazgos de la presente investigación se propusieron medidas correctivas que permitirán mejorar oportunamente la calidad del servicio que ofrece la empresa.

Durante el desarrollo de la presente investigación se encontraron algunas limitaciones. La principal limitación es de carácter temporal puesto que las acciones de mejora estuvieron delimitadas en función del tiempo que podrían requerir para su desarrollo, por lo que la empresa será la responsable de implementar aquellas propuestas que se encuentren fuera del alcance de este estudio. Otra limitación fue que el presente estudio inició antes de la pandemia, lo que influyó en determinar nuevas formas para recopilar la información y trabajar con los clientes y personal de la empresa. La encuesta tuvo que ser modificada para considerar aspectos actuales relacionados a la bioseguridad. Como consecuencia de la pandemia, una de las 15 sucursales de la empresa se encontraba cerrada por lo que no se pudo obtener información sobre la calidad del servicio en dicha sucursal. Finalmente,

hubo una limitación en la encuesta, ya que a pesar de que se encontró información relevante de las características de los clientes, no se obtuvo información relacionada con el volumen de compras de cada uno. Esta información hubiera sido útil para orientar las estrategias de marketing hacia aquellos segmentos de clientes que gastan más con la finalidad de incrementar las ventas.

Objetivos

Objetivo General.

Proponer un plan de mejora de la calidad del servicio al cliente a través de un diagnóstico utilizando la metodología SERVQUAL para una empresa de retail dedicada a la comercialización de insumos profesionales de belleza y hogar.

Objetivos Específicos.

- Identificar antecedentes y situaciones críticas internas y externas, así como casos de éxito, relacionados a la calidad del servicio en empresas de *retail* para tener una idea clara del campo en el que se desenvuelve la empresa y así tener las bases necesarias para desarrollar el proyecto.
- Realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción de los clientes usando la metodología SERVQUAL para medir la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- Identificar oportunidades de mejora en la empresa de acuerdo a la información proporcionada tras el procesamiento y el análisis de los datos y desarrollar aquellas que se encuentren dentro del alcance de la presente investigación.

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En el presente capítulo, se realiza un análisis de factores relacionados al contexto externo e interno de la empresa objeto de estudio con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la misma.

1.1 Contexto externo

El análisis del contexto externo es de vital importancia para identificar los principales factores del macroambiente sobre los cuales no se tiene influencia, pero conocerlos contribuye a disminuir los efectos de posibles amenazas y aumentar las oportunidades. Para el estudio del contexto externo, se aplicará el análisis PESTEL, el cual describe el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal de la empresa.

1.1.1 *Político.*

Las acciones y decisiones del estado ecuatoriano se basan en gran medida, a la tendencia política que tiene el gobierno actual. A partir del 24 de mayo del 2017 y hasta la fecha, el gobierno de Ecuador ha sido liderado por Lenin Moreno, quien a breves rasgos se ha enfocado en la lucha contra la corrupción y el establecimiento de medidas de austeridad económicas y el diálogo. Una situación que afectó particularmente a las empresas del sector, fueron las protestas realizadas en octubre de 2019 en respuesta a las medidas económicas establecidas por el presidente Moreno, quien, entre otras medidas, anunció la liberación del precio del diésel y la gasolina extra y ecopaís, la misma que fue la principal causa de las manifestaciones en el país. Esto tuvo un impacto directo a la confianza en el gasto de consumidores y las ventas del sector disminuyeron notablemente.

Las políticas gubernamentales actuales evidencian un creciente apoyo a las relaciones comerciales internacionales, las mismas que afectan a los ingresos y rentabilidad del sector minorista. Debido a que la empresa mantiene relaciones comerciales para importar

sus productos con países como China, Brasil, Colombia, entre otros, los acuerdos y medidas gubernamentales que favorecen la cooperación técnica y económica benefician al sector, puesto que; las medidas están enfocadas en la reducción de impuestos para productos importados desde el exterior y la eliminación de aranceles.

Dentro del ámbito político, también es importante considerar las decisiones tomadas por el gobierno en relación al coronavirus (COVID-19). Desde el 16 de marzo de 2020, el actual presidente de la República del Ecuador, Lenin Moreno, declaró el estado de excepción en todo el territorio ecuatoriano con la finalidad de contener la transmisión del coronavirus. Junto con esta decisión, se tomaron medidas como la suspensión de actividades de varios sectores, entre los cuales, se encontró el sector de comercio de productos que no pertenezcan a alimentos o salud. Esta fue una de las decisiones que más afectó a la empresa, puesto que, debido al giro de negocio, no pudo operar desde el 17 de marzo hasta el 02 de junio de 2020. Durante este tiempo la empresa atravesó por un periodo difícil puesto que experimentó grandes pérdidas económicas acorde a la información financiera de la compañía.

1.1.2 Económico.

Los factores económicos son siempre muy importantes en el contexto del comercio y los negocios, puesto que cuanto mejor sea la economía, mayores serán los ingresos y las ganancias de las marcas minoristas. Un mejor escenario económico significa un crecimiento en las ventas y una mejor forma general del sector minorista.

Dentro del análisis económico, se debe considerar el aumento del gasto público, la persistencia del déficit fiscal y la deuda, la influencia del FMI, el alza del precio de los combustibles y altas tasas de desempleo. Todos estos factores han obstaculizado el crecimiento económico, lo cual se ve reflejado a través del PIB. De acuerdo a datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2019), se observa que, el PIB Nacional bajó del 2,4 en 2017 al 1,3% en 2018. De igual manera, el PIB del sector del comercio bajó al 1,6%. Según estimaciones del FMI, se estima que para el 2019 el PIB decaerá en 0,5%. Este indicador refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en un

país en un periodo de un año. Por lo tanto, la disminución del PIB refleja una disminución de la actividad económica del país, se mantiene una alta tasa de desempleo y la renta per cápita disminuye, reduciendo la capacidad de consumo de los ecuatorianos.

Tabla 1. Comparación del PIB para el sector del comercio y PIB Nacional

Año	PIB Comercio Millones USD	Tasa de variación anual %	PIB Nacional Millones USD	Tasa de variación anual %
2009	6.523,5	-3,9	62.519,7	0,6
2010	7.241,1	3,4	69.555,4	3,5
2011	8.399,8	5,8	79.276,7	7,9
2012	9.053,7	4,7	87.924,5	5,6
2013	9.976,6	6,8	95.129,7	4,9
2014	10.544,8	3,5	101.726,3	3,8
2015	10.218,2	-0,7	99.290,4	0,1
2016	9.631,9	-4,0	99.937,7	-1,2
2017	9.960,1	5,4	104.295,9	2,4
2018	10.163,5	1,6	107.562,0	1,3
2019	10.146,2	-0,9	107.435,7	0,1

Fuente: Banco Central del Ecuador (2019).

Dentro del contexto económico, también es importante considerar que, debido a la pandemia mundial del coronavirus, el país se encuentra atravesando actualmente una fuerte crisis económica. Durante 2 meses y medio, las empresas que no pertenecen al sector de salud y alimentos, no pudieron operar, incluyendo la empresa objeto de estudio. Como consecuencia de la pandemia, el Banco Central del Ecuador confirmó un decrecimiento del 8.9% en noviembre del 2020 y proyectó un crecimiento del 3.1% para el 2021 (BCE 2021). La suspensión de las actividades económicas significó pérdidas económicas significativas para la empresa, puesto que, durante este tiempo no pudo generar ingresos suficientes para cubrir los costos relacionados con el pago de la nómina, cancelación a proveedores de productos de comercialización y otros servicios y pagos de arriendo. Debido a que la proyección financiera reflejó un exceso de gastos en relación a los ingresos esperados, la empresa se vio obligada a realizar un recorte de personal para poder afrontar la crisis.

1.1.3 Social.

Las tendencias sociales también tienen un gran impacto en el sector minorista y su rentabilidad. Un aspecto que se debe considerar bajo este enfoque es la pobreza. En Ecuador, la pobreza multidimensional, la cual mide 4 dimensiones: educación, trabajo y seguridad social, salud, agua y alimentación, y hábitat, vivienda y ambiente sano; ha bajado desde el 2009 hasta el 2018, pasando de 51,5% a 37,9% de la población, como se puede apreciar en la siguiente figura:

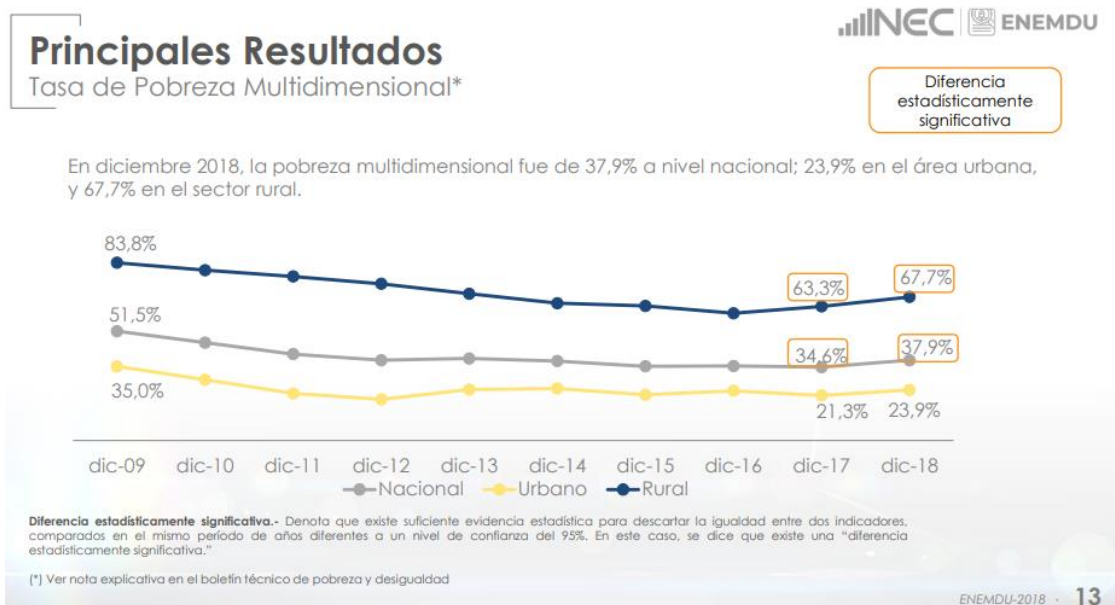


Figura 1. Tasa de Pobreza en Ecuador

Fuente: INEC (2019)

Sin embargo, como consecuencia de la crisis económica originada por la pandemia del coronavirus, también es importante tener en cuenta que muchas empresas empezaron a cerrar o quebrar, lo que ocasionó un aumento de las cifras de desempleo. Según información del INEC (2020), en junio de 2019, se encontró que 366000 personas carecían de un trabajo, mientras que a junio de 2020 esta cifra aumentó a cerca de un millón de personas. Además, muchas personas también vieron afectados sus ingresos por reajustes laborales, reducciones o suspensiones de la jornada de trabajo. Esto evidentemente afecta al comportamiento del consumidor, puesto que, al reducirse su capacidad adquisitiva, cambiará sus preferencias de consumo para destinarlas a la compra

de productos básicos o de primera necesidad. Adicionalmente, como consecuencia de la pandemia se ha visto una disminución significativa del número de clientes que visitan las sucursales, probablemente por la disminución de sus ingresos o por el temor a contagiarse. Esto se ve reflejado a través de los niveles de ventas de la empresa, que como resultado de la pandemia disminuyó en un 50% a julio de 2020. Para finales del año 2020, acorde a la información del departamento financiero de la empresa, se registró un decrecimiento del 40% en ventas en comparación al año 2019 y 5 de las 15 sucursales registraron pérdidas al finalizar el año 2020. A pesar de ello, la empresa logró llegar al 0.2% de su punto de equilibrio en diciembre de 2020.

Por otro lado, también es importante analizar la tendencia del sector comercial en el Ecuador. Como se puede observar en la tabla 2, de acuerdo con las estadísticas del sector empresarial, según Ecuador en Cifras (2018), del total de empresas del universo DICE (Directorio de Empresas y Establecimientos), el sector del comercio tuvo una participación del 34,93% y registró ventas totales de \$64.384.307.482, en el año 2018. Estas cifras indican que, en relación con los diferentes sectores económicos, el comercio tiene un gran porcentaje de participación y niveles más altos de ventas. De igual manera se puede apreciar en la tabla 2 que, a pesar de existir un aumento en las ventas totales, a partir del año 2015 el porcentaje de ventas total del sector del comercio ha disminuido del 39.14% al 38.08% en el 2018, lo cual podría estar relacionada con la situación económica actual del país.

Tabla 2. Porcentaje de participación y ventas totales del Sector del Comercio

Año	# de empresas	Porcentaje de Participación	Ventas totales USD	Porcentaje de Ventas Total
2015	319.114	37,8	59.685.271.407	39.4
2016	308956	36,6	53.514.186.293	38.3
2017	319.503	36.13	60.430.896.176	38.11
2018	314.127	34.93	64.384.307.482	38.08
2019	299.231	33.90	63.921.730.462	37.72%

Fuente: Ecuador en Cifras (2019).

En base a la información histórica de ventas, se puede determinar a través del índice del Nivel de Actividad Registrada (INA-R), el desempeño económico- fiscal del sector del comercio, el mismo que ha tenido variaciones negativas en los meses de marzo a octubre 2019, lo que demuestra un decrecimiento en las ventas promedio del sector, como se puede observar en la tabla No. 3.

Tabla 3. Variaciones porcentuales anuales del Índice De Nivel De Actividad Registrada para el sector del Comercio

Variaciones Porcentuales Anuales INA-R												
OCT 18	NOV 18	DIC 18	ENE 19	FEB 19	MAR 19	ABR 19	MAY 19	JUN 19	JUL 19	AGO 19	SEP 19	OCT 19
14,87	-4,57	0,47	-0,13	2,56	-5,46	-8,03	-12,21	-10,83	-8,26	-12,31	-26,12	-12,62

Fuente: Ecuador en Cifras (2019).

Adicionalmente, también es importante considerar la tendencia del Ecuador a construir nuevos centros comerciales, puesto que; las empresas de *retail* se benefician de grandes oportunidades de desarrollo (Líderes, 2019). A partir de la expansión de las ciudades en las urbes, como es el caso de Quito norte, la inauguración de los nuevos centros comerciales en estas áreas ha significado un crecimiento significativo para las empresas del sector, que, a través de la apertura de nuevos puntos de venta, pueden llegar a nuevas zonas y clientes.

Con respecto al comportamiento del ecuatoriano ante el sector comercial, según un estudio realizado por la consultora Kantar WordPanel (Pesantes, 2019) en 1700 hogares, la mayoría de los ecuatorianos muestran una preferencia a comprar en canales cercanos (como tiendas de barrio) y buscan precios más accesibles, debido a que este tipo de consumidores buscan satisfacer sus necesidades del momento. Sin embargo, debido al giro del negocio de la empresa objeto de estudio, es necesario analizar un segmento de clientes “top”, de estrato medio-alto, que prefieren realizar sus compras en cadenas de *retail* grandes. Al respecto, en los últimos años se ha visto que el tráfico de clientes en los centros comerciales ha incrementado, las personas muestran preferencias por salir más de sus hogares y muestran más confianza al realizar sus compras.

Otro aspecto importante a tener en cuenta dentro del ámbito social son los cambios demográficos y las preferencias cambiantes de los consumidores. Para ello es necesario hacer una segmentación generacional que permita brindar un servicio personalizado según las características de cada segmento. Por ejemplo, los millenials tienen preferencias diferentes a las de la generación anterior por lo que se ha visto la necesidad de diseñar mejor su experiencia de servicio para atraer a la generación del milenio en mayor número. La importancia del servicio al cliente está creciendo y la popularidad de muchos minoristas dependerá de qué tan bien hayan creado su experiencia como clientes.

1.1.4 Tecnológico.

Los factores tecnológicos son cada vez más importantes, ya sea que se la aplique a la cadena de suministro, al servicio al cliente o al área de ventas de una empresa. De hecho, el crecimiento de la tecnología digital ha tenido un impacto significativo en el mundo del *retail*, aumentando el número de consumidores en la industria minorista y generando mejoras en la experiencia al usuario.

En este sentido, se debe poner atención al aumento en el uso de redes sociales y del comercio electrónico en Ecuador, más aún tomando en cuenta que cada vez son más los ecuatorianos que tienen acceso a servicios de internet. De acuerdo a las cifras del INEC, en el 2016 el 55,6% de la población en Ecuador de 5 años y más ha utilizado el internet en los últimos 12 meses, lo que refleja un crecimiento en relación al 2015, que fue del 50,5%. Además, el porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente también aumentó del 37,7% en el 2015 al 52,9% en el 2016. Otro dato importante es que, en 2016, un 25,28% de la población ecuatoriana utilizaba redes sociales.

El comercio electrónico ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años en el sector del *retail* en el país. De hecho, uno de los desafíos más trascendentales para estas empresas es el auge del e-commerce. Según un estudio realizado en el 2018 por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (Líderes, 2019), las compras a través de este canal se duplicaron entre el 2016 y el 2018, y alcanzaron los USD 1 286 millones. Por lo tanto, se observa una tendencia del sector minorista para hacer un mejor uso de la tecnología

para mejorar la experiencia del cliente.

En cuanto a los avances tecnológicos, también es importante considerar la llegada nuevas aplicaciones, que permiten a los consumidores, disponer de mayor información y sentirse más cómodos realizando compras on line. Además, se debe tener en cuenta una serie de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y la inteligencia cognitiva que podrían cambiar el horizonte del sector minorista en los próximos años.

Resulta de vital importancia también analizar el impacto de la pandemia originada por el coronavirus sobre el factor tecnológico, ya que, la empresa tuvo que realizar cambios significativos en este ámbito. Antes de la pandemia, la venta de los productos se limitaba únicamente a realizarse de forma física en las sucursales, sin embargo, durante el tiempo que los almacenes se vieron obligados a permanecer cerrados por las medidas adoptadas por el gobierno, la empresa percibió la necesidad de generar ingresos a través de ventas vía telefónica y de implementar la modalidad de teletrabajo. De esta manera, se evidencia que, la pandemia fue un detonante para abrir un nuevo canal de ventas durante la época de confinamiento para llegar a más usuarios a nivel nacional y satisfacer las expectativas de los clientes.

1.1.5 Ambiental.

Al igual que los otros sectores industriales, el sector minorista también se ve afectado por las preocupaciones de sostenibilidad. Existe cada vez más una cultura medioambiental, que se preocupa por los envases, el empaque y el abastecimiento de una manera ambientalmente responsable, la reducción de residuos, las energías renovables y otros aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Debido al giro del negocio, existen ciertos productos que podrían ser nocivos para el medio ambiente debido a su composición química, porque podrían ser inflamables, alérgicos o generar rayos ultravioletas (como tintes, oxigentas, microondas, etc.) Por ello, se ve la necesidad de adoptar una cultura responsable y respetuosa con el medio ambiente, a partir de una adecuada socialización de información sobre el uso y manipulación de este

tipo de productos.

Por lo mencionado anteriormente, la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), establece que las empresas que comercialicen productos cosméticos, de higiene doméstico y absorbentes de uso personal deben cumplir con la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) de cada producto. El comercio de este tipo está regulado por la Decisión 516, la cual establece una armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos para la Comunidad Andina. Esta regulación establece un marco legal para la regulación, control y vigilancia de los productos cosméticos. Se definen desde los tipos de ingredientes pueden ser incorporados en los productos, hasta procedimientos para la comercialización, la vigilancia sanitaria, el almacenamiento y distribución, y la garantía de calidad (Comisión Comunidad Andina, 2002).

De igual manera, es importante considerar las Normas Técnicas Ecuatorianas INEN para cada producto, través de las cuales se regulan los requisitos, especificaciones y características para garantizar que un producto es adecuado para su uso o propósito. Dado que la empresa tiene una gran variedad de productos en las líneas de belleza y gastronomía, se debe asegurar que cada producto cumpla con las especificaciones detalladas en la norma técnica correspondiente, poniendo énfasis en las normas técnicas de productos cosméticos, electrodomésticos, artículos de uso doméstico y utensilios de cocina que son los que están más relacionados con el giro del negocio.

Otro factor importante a considerar dentro del factor ambiental, son las medidas que tuvo que adoptar la empresa como consecuencia del coronavirus para evitar su propagación. Se adoptaron medidas y protocolos de bioseguridad para precautelar la salud de los clientes y trabajadores. Entre las medidas adoptadas por la empresa se pueden identificar la implementación de señalética con respecto al uso obligatorio de mascarilla y distanciamiento social, medición de temperatura, lavado permanente de manos, dotación de equipos de protección personal y guías para atención al cliente.

1.1.6 Legal.

Los factores legales también son importantes en el sector minorista. El entorno legal debe contemplar el cumplimiento de las normas y permisos de funcionamiento establecidos por el Estado. Con respecto a la competencia comercial en el país, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado busca combatir las prácticas anticompetitivas en el sector empresarial para establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, basado en el cumplimiento de principios, normas y reglamentos para garantizar el derecho a la libre competencia.

En el ámbito tributario, las empresas ecuatorianas están en obligación de cumplir con lo estipulado en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Por lo cual, están sujetas a tributación de acuerdo con su actividad económica, lo cual se ve reflejado a través del pago de: impuesto a la renta, al valor agregado, y a los consumos especiales. También deben realizar declaraciones sobre inventarios y valores.

En el área comercial, es necesario tener en cuenta los acuerdos y regulaciones vigentes que afectan al sector minorista. Por un lado, el acuerdo comercial con la Unión Europea que entró en vigencia desde el 1 de enero de 2017 beneficia a las empresas del sector, puesto que; existe un desgravamen de aranceles, disminuyendo los costos de importación de los productos que comercializa la empresa. El acuerdo predice la liberalización de cerca del 95% de las líneas arancelarias de la Unión Europea para el Ecuador y del 60% del Ecuador para la Unión Europea (BCE, 2019). Otros acuerdos que benefician también al sector son: el Alcance Parcial con el MERCOSUR y algunos países de América Latina y las Uniones Aduaneras con la Comunidad Andina.

Por otro lado, existen regulaciones que afectan al comercio exterior. Para los productos importados es necesario conocer su respectiva clasificación arancelaria con la finalidad de establecer el valor a pagar por conceptos de impuestos y aranceles. Para determinar los tributos de comercio exterior se consideran: AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías), FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia), ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) y el IVA (Impuesto al Valor Agregado). La implementación de

nuevos aranceles, junto con el incremento de la tramitología a través de la solicitud de más documentación, son limitaciones que restringen al sector comercial.

En el aspecto laboral, las empresas ecuatorianas se ven obligadas a cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo, así como en la Ley de Seguridad Social, con el fin de garantizar los derechos de los trabajadores. Como consecuencia de la pandemia originada por el coronavirus, la empresa se vio en la necesidad de adoptar algunas de las medidas propuestas por el Ministerio de Trabajo en sus respectivos acuerdos ministeriales. Entre algunas de las medidas acatadas por la empresa en este ámbito fueron la reducción de la jornada laboral a un 20% del personal y la suspensión emergente de la jornada laboral durante los meses de pandemia. La empresa también se vio obligada a realizar un recorte de personal en un 15% de su nómina acorde a la información proporcionada por el departamento de Talento Humano de la empresa.

Adicionalmente, la empresa debe acatar todas las disposiciones y regulaciones del COE Nacional (Comité de Operaciones de Emergencias) para ralentizar la propagación del virus.

En general, el escenario legal es bastante complejo y los minoristas deben ser cautelosos ya que su incumplimiento puede resultar en grandes multas.

1.2 Contexto interno

1.2.1 Historia.

La empresa objeto de estudio, es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de insumos de calidad profesional en las áreas de gastronomía y belleza principalmente. Inició en la ciudad de Riobamba en el año 1960, con un pequeño local en el centro de la ciudad donde empieza a desarrollarse como proveedor de productos de categoría profesional, incluyendo en su venta, línea blanca. Posteriormente, en la década de los 70 se trasladó a Quito, donde inauguró un local en el Centro Histórico. En 1984, se inaugura la primera sucursal, ubicada en el Sector de Santa Clara, con el mismo concepto. A inicios

de la década de los 90, se crea el departamento de importaciones, con la finalidad de acelerar las importaciones e independizar las ventas al por mayor de las ventas al detalle. Con el pasar del tiempo, la empresa fue expandiéndose y abriendo nuevos locales a nivel nacional. Actualmente, cuenta con un total de quince sucursales distribuidas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Riobamba, Manta y Ambato y un equipo de 197 colaboradores a nivel nacional.

1.2.2 Misión.

“Ofrecer insumos y equipos de calidad profesional que satisfagan las necesidades de alto desempeño de nuestros clientes como un mecanismo de especialización y fidelización, para lograr rentabilidad y un crecimiento sostenible de la compañía a través de un equipo humano calificado, comprometido y con vocación de servicio” (Montero, 2019)

1.2.3 Visión.

La visión de la empresa al 2021 (Montero, 2019) es:

- Ampliar la cobertura a nivel nacional a través de la apertura de tiendas y comercio electrónico.
- Ser la principal cadena de Beauty Supplier por cobertura y especialización.
- Ser la primera opción de insumos y equipos gastronómicos para Pymes.
- Ser un participante importante en el comercio electrónico en las categorías de productos e insumos de belleza y gastronomía de nuestra especialización.

1.2.4 Valores.

Los valores definidos en la *Planeación Estratégica* (Montero, 2019) de la empresa son:

- **Credibilidad:** Información verdadera.
- **Honestidad:** Actuar anteponiendo la rectitud y transparencia.

- **Estabilidad:** Capacidad para enfrentar las distorsiones del mercado.
- **Socialmente incluyente:** Sin distinción de género, raza, discapacidad, etc.
- **Trabajo en equipo:** Unir esfuerzos y compartir un propósito común conocido por todos, para entregar resultados de valor para nuestra organización, clientes y usuarios.
- **Solidez:** Buscar crecimiento sostenible con generación de valor.
- **Lealtad:** Tener fidelidad hacia la empresa y compañeros, con una convicción profunda por el servicio que prestamos.
- **Orientación al cliente:** Actitud permanente por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- **Ética profesional:** Conjunto de normas y valores por los cuales debe regirse la empresa y sus colaboradores en el ámbito laboral, comercial y social.

Adicionalmente, ante la situación originada por la pandemia, se propone incluir los siguientes valores dentro de los valores de la empresa:

- **Adaptación al cambio:** Capacidad para enfrentar y superar situaciones cambiantes.
- **Flexibilidad:** Habilidad para adaptarse a diferentes circunstancias, entornos o personas.

1.2.5 Productos.

Los principales productos que comercializa la empresa se dividen en dos grandes líneas: belleza y gastronomía, los cuales son en su gran mayoría de gama profesional y de uso comercial. La comercialización de estos insumos, se lo realiza a través de dos tipos de tienda. El mayor porcentaje de sucursales son departamentales, que se caracterizan por la comercialización de las líneas de belleza y gastronomía, en la cual se encuentran la mayoría de las sucursales. El otro tipo de tienda son las “beauty supplies”, que son almacenes más pequeños que se especializan específicamente en la venta de insumos profesionales de belleza. Actualmente, la empresa cuenta con 2 “beauty supplies”, los cuales están ubicados en los centros comerciales CCI y San Luis, en la ciudad de Quito y en Sangolquí respectivamente.

La comercialización de los productos se realiza mayoritariamente en las tiendas departamentales y “beauty supplies” ubicados en diferentes puntos y centros comerciales de las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba y Manta. Un menor porcentaje de productos se comercializa a través de ventas telefónicas y virtuales, modalidad que fue implementada a raíz de la pandemia.

Entre los productos que comercializa la empresa, por un lado, en el área de belleza, se encuentran productos para el cuidado capilar y corporal, cosméticos, maquinaria para peluquerías, estéticas y spas, entre otros. Los productos de mayor rotación de la empresa, se encuentran en el área de belleza, entre los que destacan productos de cuidado capilar, tanto de uso diario como de uso profesional, como shampoos, acondicionadores y tratamientos para los diferentes tipos de cabello (grasos, tinturados, mixtos, con tendencia a caída). También presentan una alta rotación productos profesionales para la hidratación y restructuración del cabello. Además, dentro de esta área, también se comercializan productos como: planchas de cabello, secadoras, rizadoras, lavacabezas, secadores de casco, termoestimuladores, vaporizadores capilares, esterilizadores, así como productos para caballeros como máquinas para rasurar la barba, ceras y productos para el cuidado capilar masculino. Entre las principales marcas que comercializa la empresa se encuentran: Rene Chardon, Lansey Recamier, Schwarzkopf, Silky y Wella.

Por otro lado, en el área de gastronomía se comercializa principalmente productos de uso comercial para el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías). De forma más específica, se ofrecen insumos profesionales de uso semiindustrial e industrial de cocina, panadería, repostería, bares, entre otros. Se puede encontrar una alta variedad de productos comerciales como batidoras, licuadoras, cafeteras, hornos, freidoras, abridores y laminadoras de masa, amasadoras, molinos de carne, peladores de papa, exprimidores de naranja, deshidratadores de fruta, cortadores, procesadores de alimentos, ralladores de queso, molinos de café, lavavajillas, kits de barista, sandwicheras, creperas, wafieras, arroceras, planchas eléctricas, afiladores de cuchillos, cámaras de vacío con sistema de sellado, balanzas, ollas, vajillas, entre otros. Las principales marcas que se comercializa en el área de gastronomía son: Oster, Viking, Kitchen Aid, Umco, entre otras.

1.2.6 Organigrama.

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa en el cual se puede apreciar su estructura, los niveles jerárquicos y los diferentes departamentos que la integran con sus respectivos cargos.

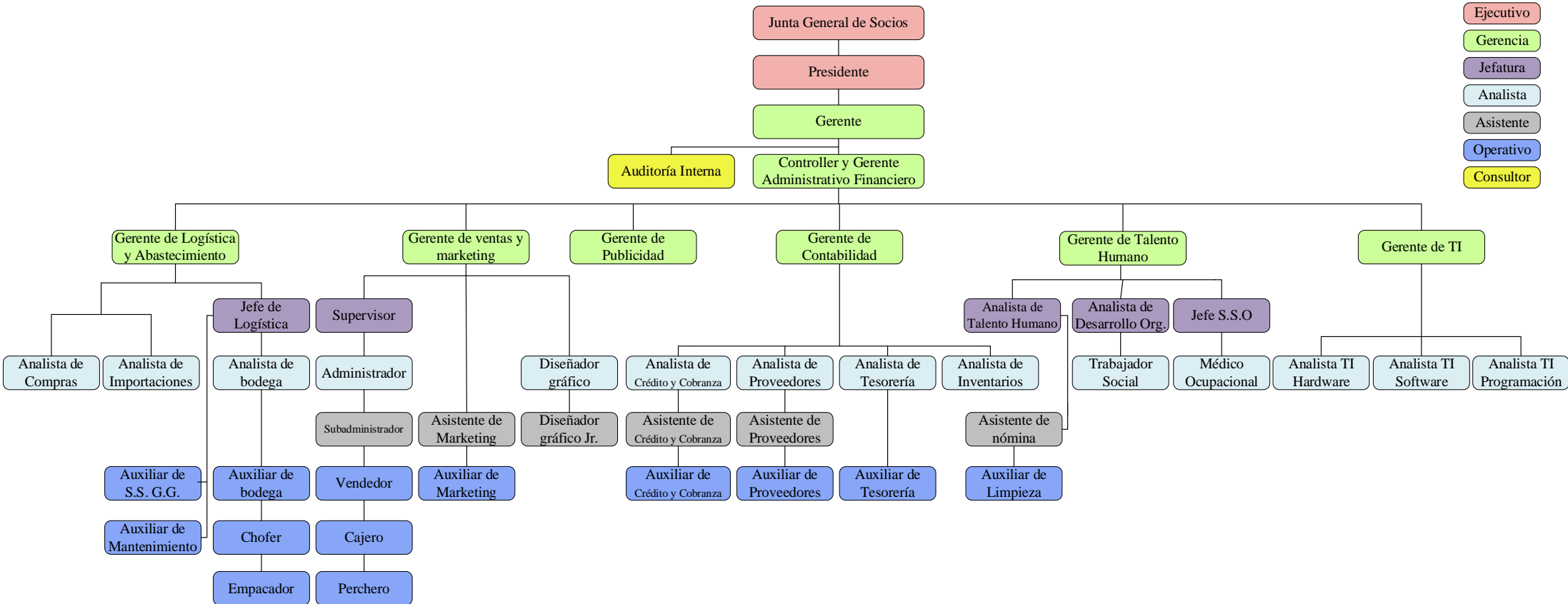


Figura 2. Organigrama de la empresa.

Fuente: Montero (2020).

1.2.7 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa se enfoca en pequeños comerciantes que buscan emprender en sus propios negocios. La mayoría de los clientes de la empresa son profesionales de las ramas de gastronomía y belleza, así como propietarios de peluquerías, spas, restaurantes, hoteles, bares y cafeterías. También existe un alto porcentaje de estudiantes de gastronomía y belleza que adquieren los insumos que requieren durante su carrera. Además, los productos de la empresa también son adquiridos por clientes que buscan artículos de excelente calidad para sus hogares, ya que, tanto en la línea de belleza como en la de gastronomía, al tratarse de productos profesionales, se obtienen mejores resultados y se garantiza una mayor durabilidad por las características de los productos. Actualmente, la segmentación de clientes es muy general, ya que se ha establecido como amas de casa y profesionales de 26 a 50 años. Sin embargo, a través del presente estudio se obtendrá mayor información sobre los clientes de la empresa, la misma que permitirá una mejor segmentación del mercado.

1.2.8 Principales competidores.

Los principales competidores se dividen principalmente en dos categorías. Por un lado, en la línea de hogar y gastronomía los competidores son empresas como Fritega S.A, Termalimex S.A, Equindeca Cía. Ltda, Ibea S.A, Italdesign, que son empresas dedicadas a la comercialización de equipos gastronómicos para el sector HORECA. También se considera la competencia de grandes cadenas comerciales y de electrodomésticos en la línea de productos de hogar de uso profesional y comercial como Sukasa, Todo Hogar, entre otros.

Por otro lado, la competencia en el área de los productos profesionales de belleza se encuentran principalmente cadenas como: Gloria Saltos, Dipaso, D' Mujeres, Mush, así como en bodegas dedicadas a la venta de productos especializados en belleza. La gran mayoría de los almacenes de la empresa se encuentran en los principales centros comerciales, en donde también existen locales de las cadenas mencionadas anteriormente,

por lo que la competencia es alta. Sin embargo, la empresa ofrece precios competitivos en los productos de uso profesional, sobre todo en los que son importados directamente por la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Retail

2.1.1 *Concepto.*

El concepto de *retail* hace referencia a la venta minorista, al por menor o comercio al detalle, en el cual una empresa busca definir meticulosamente cuál es su mercado objetivo, investigar qué es lo que requiere el cliente para poder entregar productos de calidad que cumplan con las especificaciones, a un precio justo y a través de un medio de compra apropiado con la finalidad de satisfacer sus necesidades (Gusó 2017). Bajo esta premisa, es evidente que en el mundo del *retail* es primordial planificar y ejecutar el concepto, la imagen y la marca del negocio minorista (a través de locales comerciales) para satisfacer las necesidades de un mercado previamente analizado, de tal forma que maximice las expectativas de ventas estimadas (López, 2009).

2.1.2 *Imagen y Marca.*

En el mercado minorista, definir la imagen y la marca de la empresa es fundamental. Se entiende por imagen como “la representación del concepto”, a través de la cual se expresan diferentes aspectos de la venta minorista, desde el mismo producto(s) que comercializa la empresa hasta otros relacionados al servicio, la atención, la calidad, la limpieza, la organización, la administración, el valor agregado, el valor percibido por el cliente, la comunicación y la publicidad (López, 2009)

Por otro lado, la marca constituye un elemento clave para toda empresa. La representación de la marca comienza a partir de una correcta definición del nombre, ya que, a partir de este, empieza el proceso de comunicación de la marca. Por ello, el nombre debe ser agradable, estar vinculado a los productos comercializados o a una propuesta concreta de venta para lograr un correcto posicionamiento de la empresa en el mercado (López, 2014).

Para la elección del nombre se sugiere tener en cuenta que: el nombre debe incluir el concepto de la empresa, concentrarse en lo que se desea incluir, llegar a la competencia, entrar en la categorización de marcas en la mente de los consumidores, prever posibles cambios futuros y su aplicabilidad en otros idiomas.

A partir de una adecuada selección del nombre, la representación visual resulta fundamental para trabajar en la imagen y marca de la empresa. La creación de logotipos, imagotipos, isotipos y/o isologos son una forma de personificar a la empresa. Para ello, es de vital importancia estudiar detenidamente elementos como la tipografía, los colores y formas que serán parte del diseño. Hay que tener en cuenta que una correcta definición de la imagen y la marca de una empresa es clave para tener un mayor posicionamiento en el mercado.

2.1.3 Estrategias de retail.

Para que una compañía minorista alcance los resultados planificados se debe trabajar en una correcta estrategia adecuada. De acuerdo con López (2017), existen tres tipos de tipologías estratégicas en el *retail*: 1. La estrategia de cartera, la cual se basa en las combinaciones producto – mercado que debe desarrollar una empresa. 2. La estrategia de segmentación y posicionamiento y 3. La estrategia funcional: la cual parte del marketing mix y hace referencia a las 4 “P”: producto, precio, plaza y promoción. Debido al alcance de la presente investigación, se describe a continuación la estrategia de segmentación y posicionamiento.

2.1.3.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento.

Según López (2017), la diferenciación es parte fundamental dentro de la estrategia de segmentación y posicionamiento en las empresas minoristas. La segmentación es el proceso mediante el cual se divide a un mercado en grupos pequeños de compradores que tienen semejanzas o características en común para detectar oportunidades de negocio. Es importante recalcar que la segmentación debe estar bien definida para poder diferenciar claramente los nichos de mercado. Para ello la segmentación debe cumplir con las

siguientes características: homogénea, diferente, identificable, accesible y sustancial, como se explica a continuación:

Tabla 4. Características para segmentación del mercado

Característica	Descripción
Homogénea	Similares en cuanto a las características del segmento
Diferente	Todos los segmentos deben tener al menos una característica que los hace diferente del resto
Identificable	La descripción del segmento debe contribuir a una identificación fácil del mismo.
Accesible	Capacidad de atender al segmento de manera eficaz
Sustancial	Debe poseer un mínimo de masa crítica con la finalidad de desarrollar el segmento y generar rentabilidad

Fuente: López, 2017.

Por otro lado, el posicionamiento de la organización está definido en función de la estrategia que utilice para diferenciarse de su competencia. Algunas estrategias utilizadas comúnmente en el sector del *retail* son:

- Liderazgo: ser el primero.
- Categoría: ser el primero o único en una categoría
- Mente: Llegar primero a la mente del cliente
- Percepción: trabajar en las experiencias y percepciones del cliente
- Enfoque en el cliente
- Exclusividad: ser únicos
- Funcionalidad: tipo de productos que ofrece la empresa, por ejemplo: productos especializados, de prestigio, particulares, mercancía.

En base a lo mencionado anteriormente, resulta evidente que para el éxito de una empresa de *retail*, se deben tener estrategias de posicionamiento claramente definidas, así como una correcta segmentación del mercado.

2.2 Servicio al cliente

Hoy en día, son cada vez más las empresas que se enfocan en mejorar la calidad de sus servicios, ya que existe mayor conciencia sobre la importancia de tomar en cuenta a sus clientes y ofrecer un servicio de calidad y personalizado. Por ello, brindar una excelente atención al cliente es fundamental. Se entiende por “servicio al cliente” como la atención que brinda una empresa con el objetivo de relacionarse con sus clientes y satisfacer sus necesidades. En el área de atención al cliente es fundamental brindar un asesoramiento adecuado que permita el uso correcto de un determinado producto o servicio. Además, cabe recalcar que, hoy por hoy se busca dar al cliente mucho más de los que espera, otorgándole un valor añadido (Arenal, 2017).

2.2.1 Definición de servicio.

El servicio y la atención al cliente son dos conceptos que muchas veces se utilizan indistintamente. Sin embargo, es importante diferenciarlos. Por un lado, el servicio puede ser definido como un conjunto de actividades realizadas para la construcción de procesos que conduzcan a la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera (Vargas y Aldana, 2007), tomando en cuenta aspectos fundamentales como el precio, la marca y la reputación. En este sentido, el servicio al cliente está orientado a cualquier factor que aumente su nivel de satisfacción.

Por otro lado, la atención al cliente es parte del servicio y sería el contacto directo del personal con el cliente. Por lo tanto, la atención implica escuchar al cliente, aceptar sus sugerencias y reclamos, asesorarlo, entre otras. Todo ello se convierte en parte del servicio que recibe el cliente (Editorial ICB, 2012)

2.2.2 *Tipos de servicio.*

Existen dos tipos de básicos de servicio: servicios de producto y de servicios.

- Servicios de producto: están relacionado con el servicio de bienes tangibles. En este caso, el comprador valora además del precio y características técnicas del producto, aspectos como: comprensión del funcionamiento, aprovechamiento del máximo rendimiento, futuras entregas y reparaciones, costos de mantenimiento, instalación, o transporte, entre otras. Dentro de los servicios de producto, el cliente valora también el valor añadido que el proveedor otorga al producto: como servicios postventa, resolución de problemas, etc. (ICB, 2012)
- Servicios de servicios: está relacionado con servicios intangibles y por ende subjetivos. Toma en cuenta la presentación y la experiencia que vive el cliente al momento de hacer uso del servicio.

2.2.3 *Características de servicio.*

De acuerdo a la literatura estudiada, existen algunas características muy importantes que se deben tomar en cuenta servicio al cliente, según Arenal (2017), las fundamentales son:

- **Diferenciación:** Debido a que el mercado hoy en día ofrece productos muy semejantes en características y precios, la atención al cliente es una herramienta básica que permite ofrecer un valor añadido
- **Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes:** Se refiere a conocer a profundidad las necesidades de los clientes y superar sus expectativas.
- **Flexibilidad y mejora continua:** Las empresas deben adaptarse rápidamente a los posibles cambios y necesidades crecientes de sus clientes.
- **Orientación al trabajo y al cliente:** Poseer los conocimientos técnicos y habilidades interpersonales para relacionarse de forma efectiva con los clientes.
- **Fidelización del cliente:** Retener a los clientes actuales a través de la búsqueda de nuevos valores asociados al producto o servicio.

- **Canales Digitales:** Las redes sociales, foros y comunidades contribuyen a la optimización y eficiencia del servicio, ya que los clientes exigen respuestas rápidas.

Para cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y crear un valor añadido, se debe entregar un servicio de calidad. Barbero & Diez (2016) la definen como el nivel de satisfacción que obtiene el cliente en relación a lo que esperaban inicialmente. Por ello, el concepto de calidad desde el enfoque del cliente es bastante subjetivo puesto que depende de la experiencia que obtenga cada uno de los usuarios. No obstante, resulta fundamental que las empresas establezcan métodos para mejorar la experiencia del cliente, manteniendo un enfoque al cliente, trabajando en la conocida “voz del cliente” para así, mejorar su percepción y nivel de satisfacción y disminuyendo el nivel de quejas y reclamos.

2.2.4 Valor y satisfacción de clientes.

El valor y la satisfacción del cliente son dos conceptos que están muy relacionados entre sí, puesto que ambos parten de una filosofía empresarial orientada al cliente. El enfoque basado en el cliente busca mantener y fidelizar a los actuales clientes y atraer a los potenciales, para lo cual es de vital importancia conocer profundamente sus necesidades.

Por un lado, el valor para los consumidores es algo que va mucho más allá del precio. Se lo puede definir como “el conjunto de todos los beneficios que pueda ofrecer una compañía en determinado producto o servicio y que satisface plenamente a un consumidor” (ICB, 2012, p. 17). Para ello, se debe tener en cuenta no solo las características propias del producto, sino también factores como el tiempo y la energía que utilizó el cliente durante el proceso de compra. De tal manera que, el valor que reciba el cliente por la compra de un bien o servicio sea superior a su costo.

Por otro lado, la satisfacción está relacionada con el cumplimiento a cabalidad de las expectativas del cliente, consecuentemente, la empresa está en obligación de cumplir con las expectativas creadas sobre un producto o servicio. La satisfacción del cliente es muy importante puesto que aumentará su nivel de compromiso con la empresa, creará lealtad

y fidelización del cliente y mejorará la imagen y reputación de la empresa (ICB, 2012).

2.2.5 Quejas y reclamos.

Según Londoño (2012), las quejas y reclamos es la forma en como los clientes expresan su inconformidad en relación a un producto o servicio. En términos generales las quejas y reclamos pueden originarse por diversos factores tales como: errores humanos, defectos de los productos, descripciones incorrectas del producto o servicio, entre otras. Una vez que un cliente ha presentado alguna inconformidad resulta imperativo resolverlo de la manera más rápida y efectiva, puesto que, de lo contrario entraría en juego la imagen y reputación de la empresa (Izquierdo, 2019)

A pesar de que los términos “quejas” y “reclamos” son similares, cabe hacer una diferenciación. Por un lado, las quejas, se centran en la insatisfacción del cliente por el servicio recibido, mientras que, por otro lado, los reclamos, además del desconcierto que generan al usuario, incluyen la posibilidad de una compensación. Es importante recalcar que tanto las quejas como los reclamos son indicadores negativos y por ello la importancia de escuchar y atenderlos, para reducir el nivel de estos indicadores (Londoño, 2012).

Para solucionar los inconvenientes ocasionados por quejas y reclamos es necesario que la empresa tenga definido claramente el procedimiento a seguir. Se sugiere en primera instancia delegar a una persona (un jefe de almacén, por ejemplo) para que gestione el conflicto verbalmente y llegar a una pronta solución. Además, es importante identificar como se va a tramitar el proceso, ya que se lo podría hacer de forma presencial (físicamente) o no presencial (a través de medios de comunicación como: páginas web, chats, redes sociales, call center, e-mails). Es importante recalcar que una vez que un cliente realiza un reclamo, ya sea presencial o no, la empresa dé una respuesta oportuna al cliente. De lo contrario, el conflicto podría agravarse, llegando incluso a instancias legales como la “Defensoría del Pueblo”. (Izquierdo, 2019). Evidentemente, resulta fundamental que la empresa realice una correcta gestión de las quejas y reclamos, puesto que, de lo contrario, se vería afectada la imagen y reputación de la misma.

2.2.6 Herramientas de medición de satisfacción del cliente.

Garantizar la satisfacción del cliente es clave para mantener su fidelidad y lealtad. Para ello, existen diversos métodos y herramientas que permiten evaluar y medir que tan satisfechos se encuentran los clientes. De acuerdo con Darder (2009), para trabajar en la satisfacción del cliente se deben realizar: investigaciones de mercado, encuestas de satisfacción al cliente, análisis de la competencia, estudios de las reclamos y devoluciones, sugerencias de clientes y proveedores, informes comerciales y mantener estadísticas de los clientes que se pierden.

Tabla 5. Métodos para determinar la satisfacción del cliente

Métodos para determinar la satisfacción del cliente	
Investigación de mercado	Investigar la demanda previo al lanzamiento de un producto para verificar que este cumpla con sus expectativas
Encuestas de satisfacción del cliente	Permiten entender de mejor manera las necesidades del cliente, conocer su nivel de satisfacción y compromiso con la empresa. Además, proporcionan información relevante para la detección de áreas de mejora y toma de decisiones.
Análisis de la competencia	Realizar un análisis profundo de la competencia, comparando precios, productos, servicios, ofertas, páginas webs, entre otros. También es recomendable analizar de forma técnica el funcionamiento, presentación, rendimiento, característica, resistencia de los productos de la competencia.
Estudios de reclamos y devoluciones	Efectuar un análisis de todos los reclamos y devoluciones, llevando un registro incluso de aquellos que se solucionan inmediatamente. Mantener la información en una base de datos que permita identificar las principales causas de reclamos y devoluciones y tomar decisiones.
Sugerencias de clientes y proveedores	Mantener un sistema de información que permita a clientes y proveedores realizar comentarios y sugerencias sobre el producto y servicio.
Informes comerciales de visitas a clientes	Realizar visitas a clientes para obtener información a través de una conversación directa (no un cuestionario) con el cliente para posteriormente elaborar un informe.
Ratio de clientes que se pierden	Relación entre el volumen de compra de los clientes y los que han dejado de comprar o han reducido sus ventas en más del 50%

Fuente: Darder (2009).

2.3 Calidad del servicio

2.3.1 *Concepto de calidad.*

La conceptualización del término “calidad” ha tenido diversos enfoques a lo largo del tiempo según su evolución histórica. Según Frometa, Zayas y Pérez (2008), en un inicio, se concebía la calidad de forma artesanal, la misma que hace referencia a “hacer todo lo posible para hacer las cosas bien”. Con el pasar del tiempo, durante la revolución industrial se empieza a concebir la calidad de una manera diferente, poniendo énfasis en satisfacer una gran demanda de bienes y obtener beneficios.

Posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial, se buscaba el aseguramiento de la eficacia, no se preocupaban mucho en los costos y era imprescindible obtener mayor volumen de producción en menos tiempo. A partir del periodo de la postguerra, en Japón se empieza a tener un enfoque diferente, en el cual se buscaba obtener productos de excelente calidad en el primer intento, minimizando los costos, siendo más competitivo y buscando satisfacer las necesidades de los clientes (Vargas & Aldana, 2014).

Subsiguientemente, se desarrolla la etapa del aseguramiento de la calidad. Para ello, fue necesario el involucramiento de distintas áreas para el diseño, planeación y políticas de calidad. En la década de 1990, se pone énfasis en la etapa de la administración estratégica por calidad (TQM), la misma que daba gran importancia al proceso a la competitividad y al mejoramiento continuo. A partir de entonces, gracias a los avances tecnológicos, se han desarrollado importantes aportes en el área de calidad (Aldana, 2011).

A lo largo, del desarrollo de la calidad, han aparecido algunos “gurús”, cuyos principales aportes se presentan a continuación (Aldana, 2011):

- **Walter Shewhart:** Su principal aporte fue el Control Estadístico de Procesos (SPC).
- **Philip Crosby:** Define a la calidad como cumplimiento de requisitos, pone énfasis en los conceptos de “prevención” y “cero defectos” y propone que la medida de

la calidad es el precio del incumplimiento.

- **Kauro Ishikawa:** Enfatiza en el desarrollo, diseño, elaboración y mantenimiento de un producto de calidad, a un precio económico, útil y siempre satisfactorio para el cliente. Entre sus principales aportes están: el diagrama causa – efecto y los 6 principios de la calidad.
- **Armand Feigenbaum:** Propone el concepto de “Control total de calidad” como un sistema efectivo para la unificación de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de las diferentes áreas para proveer un producto o servicio a un precio bajo y garantizando el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- **Joseph Juran:** Define a la calidad como “una adecuación para el uso”, lo cual usa en el contexto que la opinión del cliente indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Uno de sus aportes es el desarrollo de la trilogía de la calidad, que consiste en la planeación, control y mejoramiento de la calidad.
- **Edward Deming:** La calidad consiste en superar las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto, para lo cual es necesario adecuar a la empresa para el cumplimiento de las metas. Presta especial atención a la aplicación del control estadístico de proceso para resolver problemas y mejorar continuamente el sistema de producción y servicio.

A pesar de que han existido diversos enfoques, teorías y conceptualizaciones con respecto al término “calidad”, se puede observar que existen algunas similitudes entre sí. Cuando se habla de calidad, se debe tener un enfoque de prevención para asegurar que el producto o servicio cumpla con una serie de especificaciones técnicas y atributos orientados a cumplir y superar las expectativas del consumidor, manteniendo un enfoque de mejora continua. (Vargas & Aldana, 2014).

2.3.2 Principios de calidad.

Tomando como partida los planteamientos teóricos de la calidad, a continuación, se presentan los principios de la gestión de la calidad acorde a ISO 9000-2015:

- **Enfoque al cliente:** Cumplir con los requisitos del cliente e intentar superar sus expectativas para incrementar el valor del cliente, mejorar su satisfacción, fidelizar al cliente, ampliar las bases de clientes, obtener una mejor reputación, entre otras.
- **Liderazgo:** Planificar y orientar el cumplimiento de objetivos de la organización a través de la alineación de estrategias, políticas, procesos y recursos.
- **Compromiso de las personas:** Las personas son la razón de ser de la organización y deben ser partícipes de los procesos de calidad para conseguir sus objetivos. Su principal beneficio es que mejora la comprensión de los objetivos de calidad de la empresa por parte de los trabajadores y aumenta su motivación para lograrlos, volviéndose más participativos y desarrollando su iniciativa y creatividad.
- **Enfoque basado en procesos:** Se debe identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para alcanzar resultados coherentes y previsibles.
- **Mejora:** Se debe mantener un enfoque continuo hacia la mejora. El mejoramiento continuo se convierte en una ventaja competitiva que conlleva a la alineación de actividades y la consecución de objetivos orientados a la estrategia.
- **Toma de decisiones basados en la evidencia:** Se debe partir del análisis y evaluación de datos concretos e información para tomar decisiones con mayor probabilidad de generar los efectos deseados. El análisis de datos permite determinar tendencias, niveles de calidad, capacidad de procesos, niveles de satisfacción, entre otras, lo que contribuye a la toma de decisiones con información confiable.
- **Gestión de las relaciones:** Para el éxito sostenido, las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, como los proveedores. Para ello, es importante trabajar e involucrar a los proveedores en el diseño del producto hasta su entrega.

2.3.3 *Calidad de servicio.*

Una vez analizados los conceptos de calidad y servicio en secciones anteriores, es importante identificar como se relacionan ambos entre sí. La calidad del servicio parte del concepto de “calidad percibida”, en el cual el cliente valora un servicio a partir de sus percepciones. Por lo tanto, la evaluación de un servicio recibido por un consumidor, debe tomar en cuenta sus percepciones, y no basarse únicamente en la opinión propia. (Molina, 2009)

La calidad de servicio se puede definir como el dinamismo constante para alcanzar la excelencia en las actividades e interrelaciones que se generan en el proceso de atención con respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes (Vargas & Aldana, 2007). Por lo tanto, la calidad del servicio hoy en día es un requisito indispensable para competir en todo tipo de empresas, puesto que influye en los resultados, tanto en el corto como en el largo plazo. De igual manera, la calidad del servicio es un factor estratégico, que otorga a las empresas una ventaja competitiva y perdurable en el tiempo (Mendoza, 2009)

2.3.4 *Enfoque al cliente.*

El enfoque en el cliente consiste en la investigación de las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar las actividades de trabajo para satisfacer y superar sus necesidades (Vargas & Aldana, 2014). Para mantener un enfoque en el cliente, es necesario que la alta dirección de la empresa sea partícipe de los procesos que involucren al cliente para asegurar que se cumpla con el objetivo de superar sus niveles de satisfacción.

La Norma ISO 9001:2015 pone especial énfasis en los requerimientos necesarios para cumplir con las exigencias de las partes interesadas. Evidentemente, el cliente está dentro de este grupo. Por ello, se establece que las empresas deben hacer seguimiento de las percepciones del cliente con respecto al cumplimiento de sus expectativas como parte del sistema de gestión de calidad. Para mantener este enfoque es necesario: entender a

profundidad las necesidades y expectativas del cliente y comunicarlas a toda la organización, medir la satisfacción y tomar acciones de acuerdo a los resultados y gestionar los procesos relacionados al cliente (ICB, 2012)

De acuerdo con Ahoy (2010), existen tres paradigmas para el cliente: satisfacción, deleite y éxito con el cliente. En primer lugar, la satisfacción del cliente está relacionada con el cumplimiento de las especificaciones y expectativas del cliente creando un “momento de verdad”. En segundo lugar, el deleite del cliente consiste en superar sus expectativas, dando origen a un “momento de magia” en el cual se ofrecen productos y servicios más allá de lo solicitado. Finalmente, en tercer lugar, el éxito del cliente consiste en superar y deleitar al cliente con una actitud de un “plus más”.

El paradigma del éxito del cliente, busca construir relaciones positivas con los clientes actuales y desarrollar clientes potenciales, a través de contar con el personal correcto, con la actitud adecuada y en el lugar correcto dentro de la organización. Para lograr el éxito con el cliente es necesario encontrar mecanismos para comprender la voz del cliente. Debido a que esto en gran medida depende de los empleados, resulta fundamental trabajar en el desarrollo de competencias de la fuerza laboral, de tal manera que el personal sea altamente creativo y diferenciado. El enfoque al cliente va de la mano también con la implementación de mejoras en los procesos, elevar estándares de excelencia operaciones y la mejora continua (Ahoy, 2010)

2.3.5 Mejora continua.

La mejora continua se refiere a las actividades dirigidas a llenar las necesidades del cliente y exceder sus expectativas, utilizando un proceso estructurado que identifique y mejore todos los aspectos de la atención y el servicio de manera continua para elevar los estándares actuales (Vargas y Aldana, 2007)

La mejora de la calidad se obtiene a través de un proceso estructurado conocido como ciclo de Deming o PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). (ICB, 2012)

- Planear: corresponde a la fase de establecimiento de objetivos y procesos que contribuyen a la consecución de resultado. También se deben definir los parámetros de medición que se emplearán para controlar el proceso.
- Hacer: implementar los procesos para cumplir con los objetivos de mejora planteados.
- Verificar: Medir y llevar un control de los procesos y productos de acuerdo a los objetivos y evaluar su efectividad.
- Actuar: Tomar decisiones como la implementación de correcciones o modificaciones para mejorar de forma continua el proceso.

El enfoque de la mejora continua permite a las empresas obtener mejoras y resultados visibles en el corto plazo, incrementando los niveles de productividad y competitividad. Los esfuerzos realizados al aplicar este enfoque permiten también reducir costos, detectar y suprimir procesos repetitivos y contribuye a la adaptación de procesos a los avances tecnológicos.

2.3.6 SERVQUAL.

El Servqual es un método muy conocido a nivel mundial que fue desarrollado en el año 1988 en los Estados Unidos por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (Matsumoto, 2014). Es importante mencionar que, desde su creación, esta metodología ha tenido varias revisiones y mejoras.

El objetivo principal del modelo SERVQUAL es realizar una evaluación del servicio, conocer las expectativas de los clientes y conocer que tanto lo aprecian. Esta técnica proporciona información detallada sobre la calidad del servicio agrupada en 5 dimensiones:

- Fiabilidad: Se refiere a si la empresa cumple con el servicio prometido en entregas, suministro de servicio, solución de problemas y fijación de precios.

- **Sensibilidad:** Es la pericia para ayudar a los usuarios de forma que reciben una atención rápida y oportuna.
- **Seguridad:** Es la habilidad que tienen los colaboradores para transmitir credibilidad y confianza apoyada en los conocimientos del personal.
- **Empatía:** Hace referencia al nivel de atención individualizada que brindan las empresas a sus compradores.
- **Elementos tangibles:** Toma en cuenta todo lo relacionado con la apariencia física como: instalaciones, infraestructura, equipos, materiales, entre otras.

Según Matsumoto (2014), el modelo SERVQUAL proporciona información sobre las dimensiones descritas anteriormente, a través de la medición de diversos ítems que permiten determinar el nivel de importancia que otorga el cliente a cada uno de ellos a través de una escala tipo Likert de 5 a 7 puntos, en donde 1 representa el valor más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo y por otro lado, 7 (o 5 dependiendo de la escala) representa el valor más alto y por ende, cuando el cliente está totalmente de acuerdo. De esta manera, este instrumento nos permite medir de forma objetiva la calidad del servicio para encontrar oportunidades de mejora en la empresa.

El modelo SERVQUAL permite identificar además las diferencias entre los aspectos más relevantes de un servicio. Estas brechas describen las causas que originan problemas en la entrega de un servicio y que intervienen en la evaluación final que los clientes hacen sobre la calidad del servicio. Las principales brechas son:

- **Brecha 1:** Es el contraste entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa.
- **Brecha 2:** Es la incompatibilidad entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad.
- **Brecha 3:** Es la diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- **Brecha 4:** Es la inconsistencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa

- **Brecha 5:** Es la discrepancia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Estas brechas son importantes porque permiten detectar los aspectos en los que está fallando la empresa y tomar las medidas correctas para eliminarlas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas.

2.3.7 QFD.

El despliegue funcional de la calidad (Quality Function Deployment por sus siglas en inglés) es un método sistemático que permite mejorar el desarrollo y la calidad del diseño de un producto, de acuerdo con los requerimientos del cliente (Cuatrecasas, 2011).

El QFD es una herramienta que sirve para llevar a cabo la planificación del producto. Comienza con la etapa de despliegue de la calidad demandada (“Qués”), en la cual se debe analizar e investigar las expectativas del consumidor, las mismas que se unifican en un listado que contenga las características que se desea encontrar en el producto y el nivel de importancia para cada una de ellas. Posteriormente, se calcula el coeficiente de importancia relativa, el cual consiste en calificar en una escala del 1 al 5 cada una de las características basándose en la importancia que otorga el cliente a sus propios requerimientos.

Posteriormente, a partir de las demandas de calidad obtenidas en la fase anterior, se deben realizar diseños alternativos para la calidad (“Cómos”), es decir, se debe traducir las características en requerimientos técnicos que sean operativos y manejables. La información generada se despliega en un “gráfico de calidad” que permite correlacionar los requerimientos del cliente (qués) con las alternativas de diseño (cómo), las mismas que se representan a través de la matriz de relaciones (Cuatrecasas, 2011).

Otro aspecto relevante de la matriz QFD son las evaluaciones competitivas. La cual tiene como objetivo establecer el nivel que el mercado otorga para cada uno de los “qués”. Por otro lado, la evaluación competitiva técnica busca determinar el nivel que la empresa alcanza para cada uno de los “cómos”.

El gráfico de calidad presenta también una matriz de correlaciones en forma triangular que forman el “techo” de la “casa de la calidad”, la cual sirve para relacionar todos los “cómos” entre sí y determinar posibles correlaciones entre ellos. Las relaciones se determinan a través de la siguiente simbología: (+) mayor es mejor, (0) valor nominal y (-) menor es mejor.

Existen también otros factores que son parte de la matriz QFD: la dificultad técnica y las reclamaciones. Por un lado, la dificultad técnica mide el cumplimiento de los objetivos para cada uno de los requerimientos de diseño. Por otro lado, las reclamaciones se enfocan en el número de quejas que han realizado los consumidores sobre expectativas no satisfechas.

La matriz QFD es una herramienta práctica que permite tomar decisiones a partir de la identificación de puntos críticos y fuertes. Los puntos críticos sirven para detectar áreas de mejora imprescindible, en las cuales la evaluación competitiva es baja o muy baja u oportunidades de mejora, donde la evaluación competitiva no es tan baja, pero pueda ser mejor que la competencia. Los puntos fuertes en cambio son áreas donde se mantiene la evaluación competitiva alta. A través de la identificación de puntos críticos y fuertes, se debe elaborar un plan de acción para mejorar la calidad y diseño del producto o servicio (Cuatrecasas, 2011).

2.4 Herramientas de análisis de información

2.4.1 Diagrama de caja y bigotes.

Según Anderson (2008), el diagrama de caja y bigotes es un resumen gráfico que permite visualizar y comparar grupos de datos utilizando la mediana, los cuartiles Q_1 (25% de los valores de la distribución) y Q_2 (75% de los valores de la distribución) y el rango intercuartílico. Los extremos de la caja representan el primer y tercer cuartil respectivamente y contienen el 50% de los datos. En la caja, se encuentra una línea horizontal en donde se localiza la mediana. La distancia entre el primer y tercer cuartil es el rango intercuartílico, con el cual se localizan los límites y se identifican a través de dos líneas conocidas como “bigotes”, los cuales representan los valores mínimos y máximos de la muestra y permite identificar la variabilidad de los datos. Finalmente, se representan los valores atípicos como puntos aislados. En la siguiente figura se puede apreciar la estructura de un diagrama de caja y bigotes:

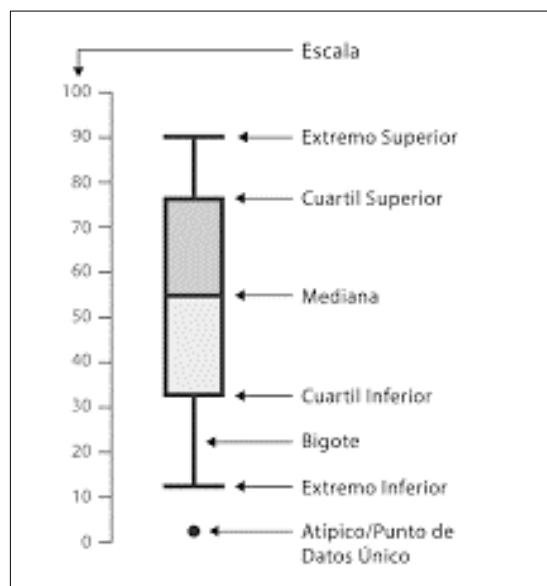


Figura 4. Diagrama de Caja y bigotes

Fuente: Anderson (2008)

2.4.2 *Técnica de Componentes Principales*

El análisis de componentes principales es una técnica estadística que permite resumir y dar estructura a la información contenida en una matriz de datos, pues permite pasar de una gran cantidad de variables interrelacionadas a la determinación de los componentes principales. En términos generales, el análisis de los componentes principales busca establecer combinaciones lineales de las variables originales que representen de la mejor manera la variabilidad de los datos. Además, la manera en que se construyen los componentes y su relación con unas u otras variables originales, permite una comprensión de la correlación existente en los datos (Sánchez 2009). Esta información se representa gráficamente en un plano, en el cual se puede apreciar que variables están correlacionadas entre sí en función de la cercanía existente entre ellas. De esta manera, las variables que tienen una correlación alta presentan una mayor cercanía entre sí, a diferencia de aquellas con una baja correlación, las cuales muestran un mayor distanciamiento entre ellas.

2.4.3 *Técnica del cinco ¿Por qué?*

Los 5 porque es una técnica de análisis que se utiliza en la resolución de problemas. Consiste en formular reiteradamente la pregunta "¿por qué?" hasta obtener la causa raíz del problema analizado con la finalidad de tomar las acciones necesarias para corregir y solucionarlo. El número cinco hace referencia a la cantidad de preguntas a realizar, sin embargo, el objetivo es realizar las preguntas que sean necesarias hasta llegar a la causa raíz del problema (Cutrecasas, 2011).

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Situación actual: Generalidades

Como se mencionó en secciones anteriores, la empresa se dedica a la comercialización de insumos profesiones de belleza y gastronomía. Actualmente cuenta con 15 sucursales a nivel nacional, distribuidos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Riobamba y Ambato. La empresa cuenta con mayor presencia en la ciudad de Quito, ya que las sucursales en esta ciudad representan el 73,33% del total.

La empresa cuenta con un total de 197 colaboradores, que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6. Distribución de personal por departamento o sucursal

Ciudad	Sector	Departamento o sucursal	Personal a marzo 2020	Personal a junio 2020
Quito	Norte	Administración	44	41
Quito	Norte	Bodega Matriz	5	5
Quito	Norte	CCI	8	4
Quito	Centro	Centro	11	8
Quito	Norte	Condado	10	7
Quito	Norte	Estadio	14	12
Quito	Norte	La Y	10	10
Quito	Norte	Portal Shopping	10	8
Quito	Sur	Quicentro Sur	11	10
Quito	Sur	Recreo	13	10
Quito	Sangolquí	San Luis	7	5
Quito	Norte	Santa Clara	9	6
Quito	Cumbayá	Scala	10	9
Ambato	Sur	Mall de los Andes	10	8
Manta	Norte	Mall del Pacífico	10	7
Riobamba	Centro	Riobamba	5	4
Guayaquil	Norte	San Marino	10	7

Fuente: Elaboración propia.

El número de colaboradores por sucursal varía desde 5 personas hasta un máximo de 14 y se define en base a varios factores como: el tamaño de la sucursal, volumen de ventas y el tipo de sucursal. Debido al giro del negocio, la mayoría del personal (75%) trabaja en las 15 sucursales y mantiene contacto directo con el cliente externo, como se puede observar en la siguiente figura:

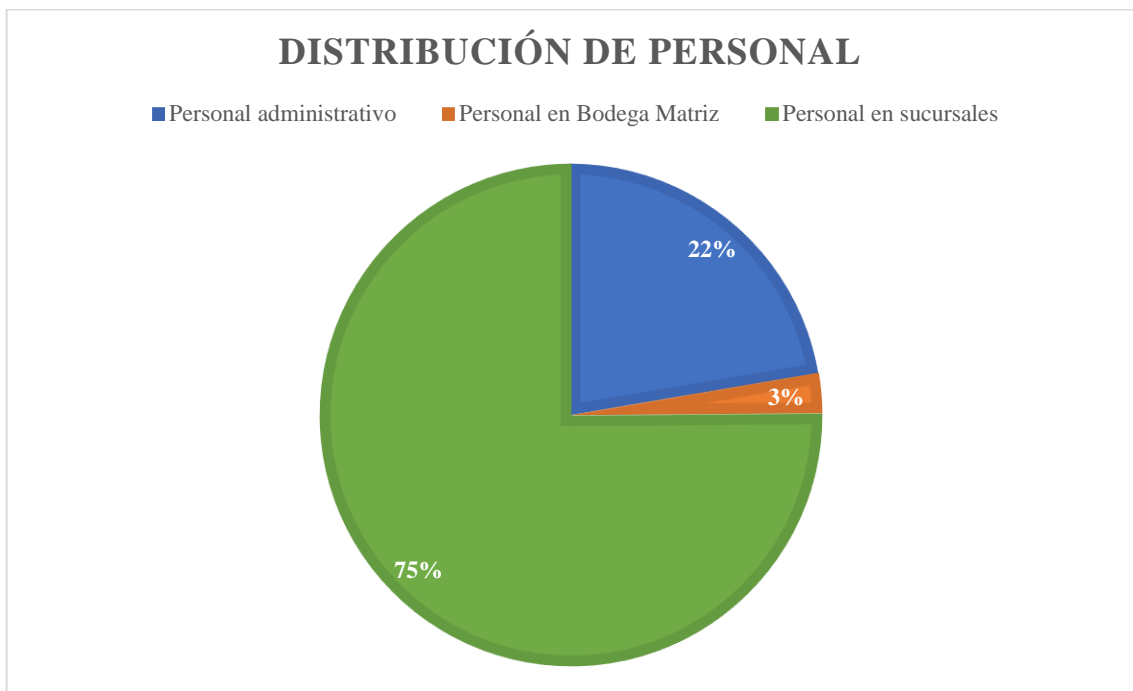


Figura 5. Distribución en porcentaje del personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La siguiente figura muestra el organigrama de cada sucursal:

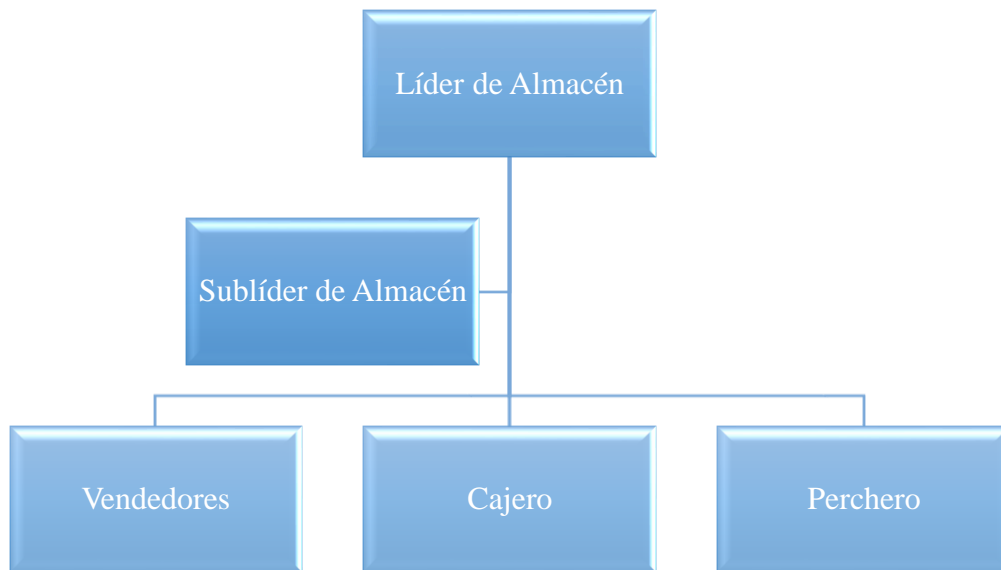


Figura 6. Organigrama por sucursal.

Fuente: Elaboración propia

Cada almacén cuenta con el siguiente personal:

- Líder de almacén: es el responsable directo de la sucursal. Todas las sucursales cuentan con un líder.
- Sublíder de almacén: es el apoyo directo del líder y segundo al mando. La mayoría de las sucursales (13) cuentan con un sublíder, las sucursales con niveles más bajos de ventas no tienen sublíder.
- Cajero: Todas las sucursales cuentan con al menos con un cajero. Las sucursales con mayores niveles de venta pueden tener hasta 4 cajeros.
- Vendedores: Las sucursales “Beauty” que cuentan únicamente con línea de belleza se manejan con 3 vendedores. El resto de sucursales tienen entre 6 a 7 vendedores dependiendo del tamaño de la sucursal y de los niveles de venta.
- Perchero: La mayoría de las sucursales (12) tienen un perchero. Las sucursales que no tienen perchero son aquellas cuya bodega es más pequeña.

Todo el personal del almacén mantiene contacto directo con los clientes, sin embargo, el perchero lo hace en menor medida, ya que debido a sus funciones pasa una gran parte de su tiempo en bodega. Los vendedores son los responsables de brindar un asesoramiento personalizado a los clientes acorde a sus necesidades. Los cajeros interactúan con el cliente en el momento del cobro. Y los líderes y sublíderes de almacén, además de cumplir con funciones de asesoramiento y cobro, son responsables de la solución de quejas y reclamos. Debido a que la calidad del servicio ofrecido depende en gran medida de la atención que brinda el personal de la empresa, resulta importante analizarlo.

A pesar de que los clientes son un factor clave para que la empresa alcance los resultados esperados, no se han realizado anteriormente estudios sobre sus niveles de satisfacción. Adicionalmente, en ocasiones, se han recibido quejas de clientes a través de redes sociales, llamadas y correos electrónicos expresando su malestar en relación a la atención recibida. Por estas razones, la presente investigación aportará información importante para identificar áreas de mejora que le permita a la empresa ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Para conocer más a fondo las características de los clientes de la empresa y mejorar la forma de relacionarse, se desarrollaron mapas de empatía en conjunto con el personal de ventas con el objetivo de identificar sus necesidades, realidades e intereses. A través de esta herramienta se busca determinar al cliente ideal tomando en cuenta los siguientes 6 aspectos relacionados con sus sentimientos:

1. ¿Qué piensa y siente?
2. ¿Qué ve?
3. ¿Qué dice y hace?
4. ¿Qué escucha?
5. ¿Qué lo motiva?
6. ¿Qué lo frustra?

A partir de lo anterior, se realizaron los mapas de empatía para determinar los diferentes tipos de clientes ideales que existen en la empresa. Los mismos que se presentan a continuación:

Se observa en la figura 7, el mapa de empatía realizado a una cliente del área de belleza. Es una persona de sexo femenino de 45 años de edad. Aparenta ser de clase social alta, muestra un estilo sofisticado y elegante y mantiene una excelente imagen personal.

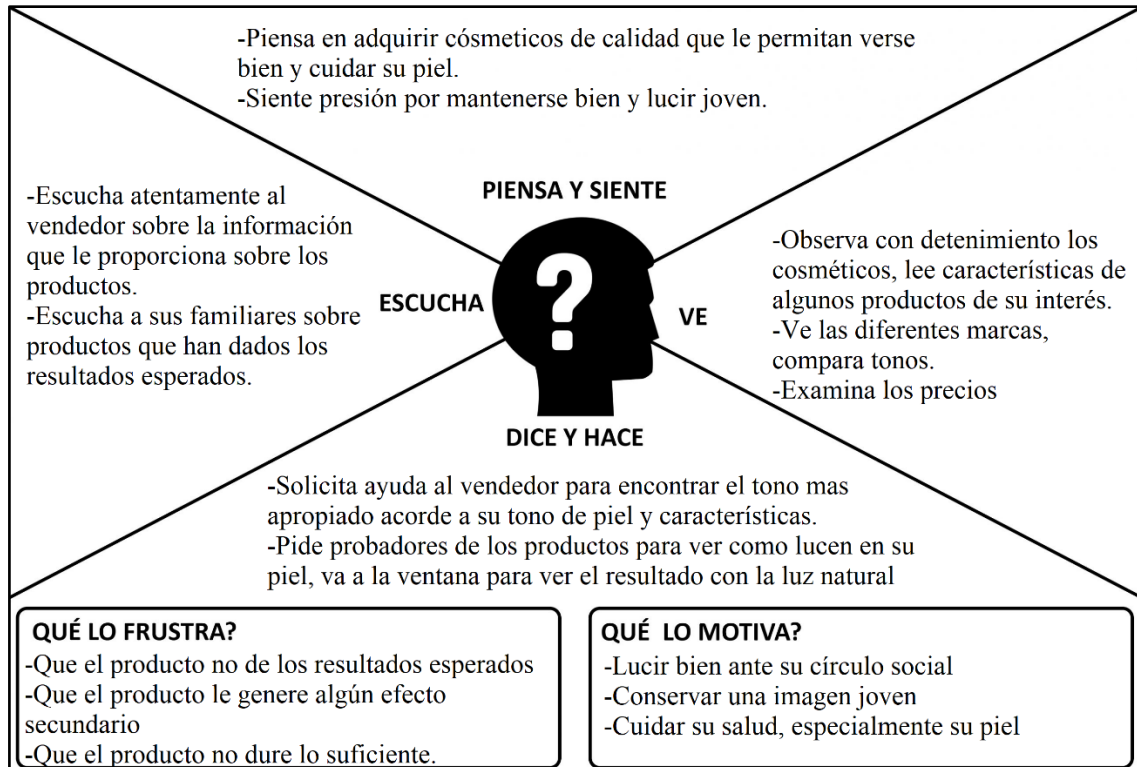


Figura 7. Mapa de empatía cliente de belleza: Cliente mujer de 45 años

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura, se evidencia el mapa de empatía de una cliente del área de gastronomía. Es una cliente mujer de 30 años, de clase social media. Acude al almacén vistiendo un uniforme de chef. Busca productos para su negocio: una cafetería.

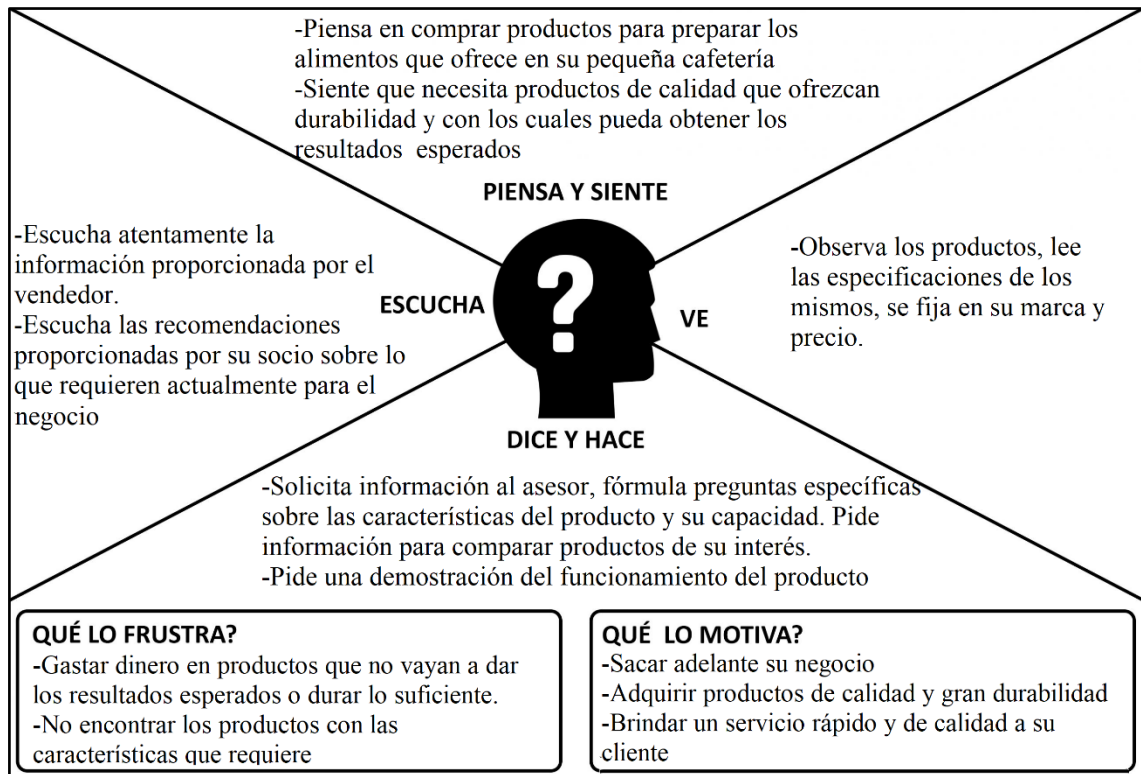


Figura 8. Mapa de empatía cliente de gastronomía: Cliente mujer de 30 años.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se puede apreciar el mapa de empatía de un cliente hombre de la línea de belleza. Es un cliente de 48 años de clase social media - alta. Busca productos para su cuidado personal y mantener su imagen.

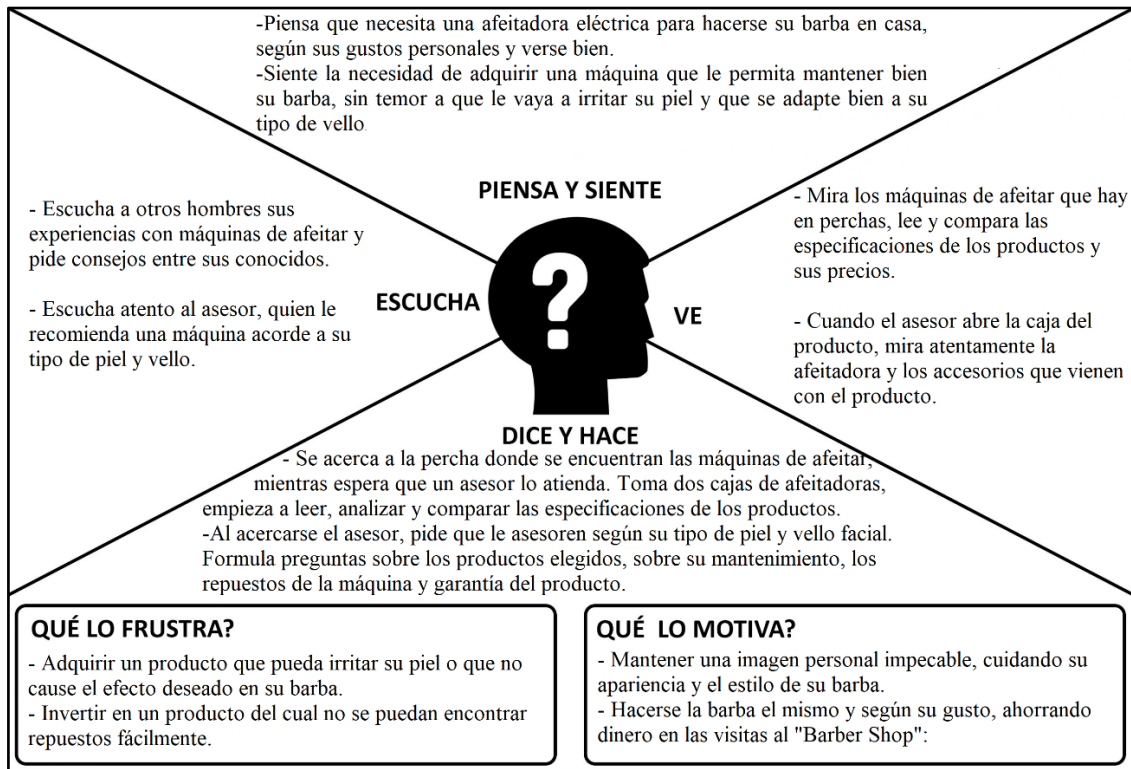


Figura 9. Mapa de empatía cliente de belleza. Hombre de 48 años.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se muestra el mapa de empatía de una cliente del área de gastronomía. Es una ama de casa de 36 años de clase social media. Busca productos de calidad para preparar alimentos saludables para su familia.

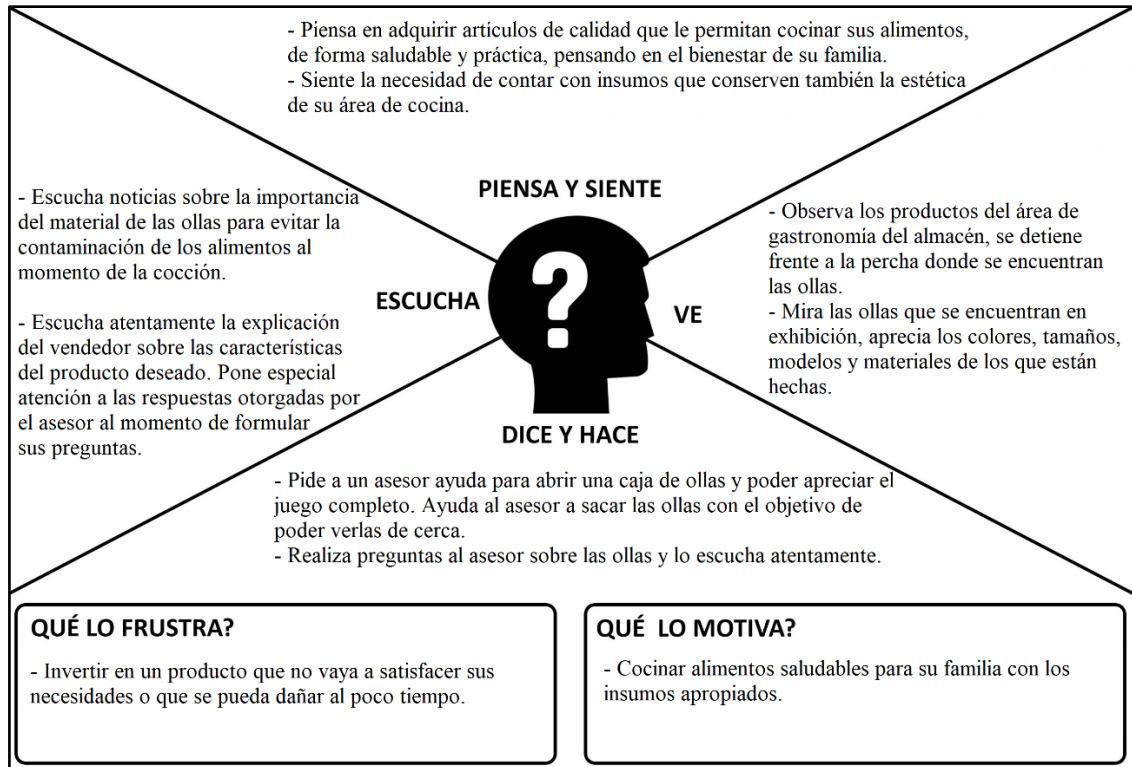


Figura 10. Mapa de empatía cliente de gastronomía. Mujer de 36 años.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, se observa el mapa de empatía de una cliente joven del área de belleza. Es una chica de 22 años de edad de clase social media. Acude a realizar compras de productos de belleza en compañía de sus amigas. Mantiene una excelente presentación personal.

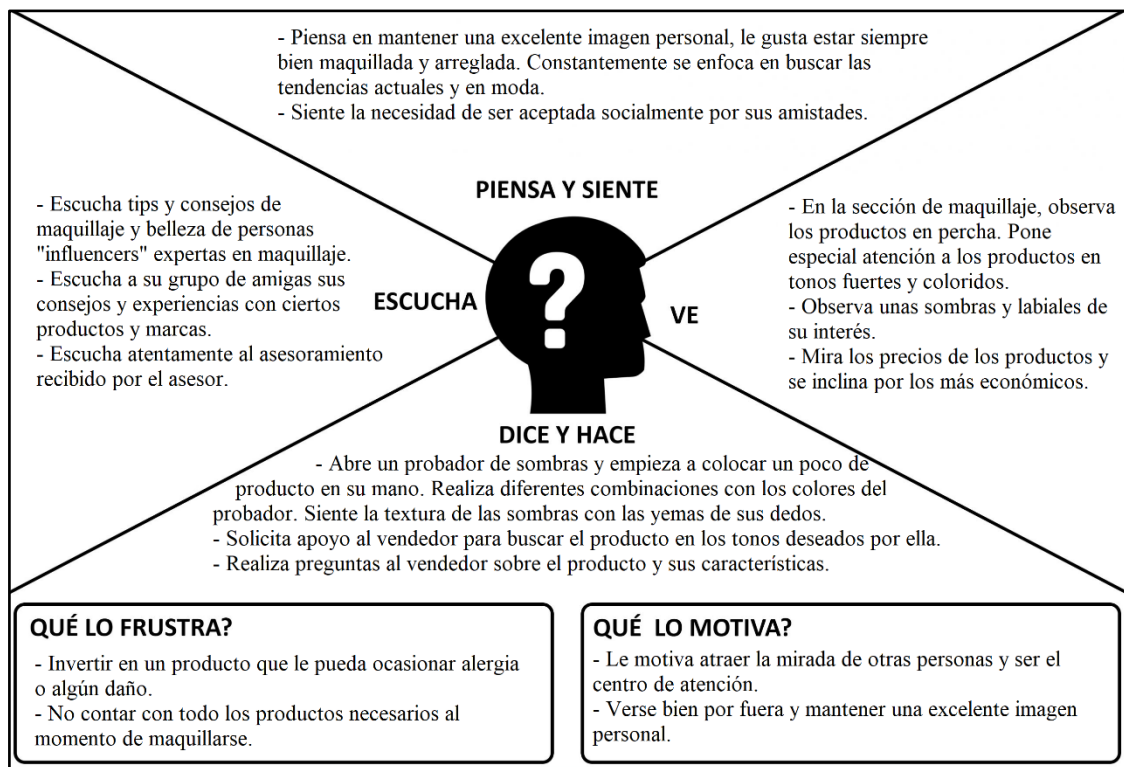


Figura 11. Mapa de empatía cliente de belleza. Mujer de 22 años.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Muestreo

La aplicación de la encuesta se realizó del 16 al 30 de septiembre del 2020. A partir de la información proporcionada por el departamento de sistemas, se determinó que, para este período de tiempo, se registraron un total de 21434 clientes entre las 14 sucursales que se encontraban operativas al momento de la aplicación de la encuesta. En base a esta información, para determinar el número de encuestas totales a realizar, se calculó la muestra a partir de la siguiente fórmula (Anderson, Sweeney y Williams, 2008):

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{e^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

z = valor de desvío normal para un nivel de confianza del 95% (1.96)

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

N = tamaño de la población (corresponde al número de clientes que realizaron compras en el período comprendido entre el 16 al 30 de septiembre de 2020).

Debido a que no existe información previa en relación a la probabilidad de caso de éxito o desfavorable los valores de p y q serán considerados con la misma probabilidad en la fórmula anterior, es decir:

$$p=0.5$$

$$q=(1-p)=1-0.5=0.5$$

Además, para determinar el tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza del 95% y un error máximo permitido de 0.05% con el objetivo de que la información recopilada a través de las encuestas sea suficiente para tener confianza en la exactitud de los datos. Al reemplazar los datos en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(1-0.5)(21434)}{(0.05)^2(21434-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 377$$

Se concluye que se deben realizar un mínimo de 377 encuestas para que la muestra sea representativa, con un nivel de confianza del 95% y un error máximo admisible del 5%. Debido a que la encuesta se realizó de forma virtual, se obtuvo un total de 2050 encuestas, valor que sobrepasa el mínimo de la muestra, teniendo un nivel bastante representativo en todas las sucursales para poder realizar el análisis de toda la información.

3.3 Descripción de la encuesta

El diseño de la encuesta se realizó en base a los fundamentos del Servqual, para lo cual se realizó un cuestionario personalizado y adaptado a la empresa basado en las 5 dimensiones de esta metodología. Con la versión inicial, se realizó una revisión con distintas personas de cada uno de los ítems con la finalidad de verificar que estos sean de fácil comprensión para el lector. Posteriormente, se llevó a cabo una reunión con el gerente general y el gerente de ventas y marketing para validar que los ítems estén acorde a las necesidades actuales de la empresa. En esta reunión, se afinaron ciertos detalles en relación a los enunciados del cuestionario. A continuación, se realizó una prueba piloto con 15 trabajadores del personal administrativo de la empresa, a quienes se les solicitó llenar la encuesta como si fueran clientes con el objetivo de recibir una retroalimentación sobre la claridad y facilidad de comprensión de los enunciados. Se incorporó las sugerencias realizadas por el personal y se solicitó aprobación a gerencia de la versión final para empezar la aplicación de la encuesta a los clientes de la empresa.

La encuesta se realizó de forma virtual. A través de la plataforma Microsoft Forms, se diseñó el cuestionario para que los clientes puedan resolver la encuesta desde sus celulares personales o computadores.

Del 16 al 30 de septiembre del 2020 se imprimió en la parte final de los comprobantes de venta, la información de la encuesta, la cual contenía el código QR y un enlace (ver anexo A). Para poder acceder a la encuesta, el cliente debía escanear el código QR desde su celular o a su vez, ingresar manualmente el enlace de la encuesta.

Para asegurar una tasa de respuesta alta, se solicitó a todo el personal de cajas informar al cliente sobre la realización de la encuesta al entregar el ticket de venta al cliente. Adicionalmente, se realizó un sorteo de un bono de \$200 entre los clientes que completaron la encuesta con la finalidad de obtener un mayor porcentaje de respuestas. De esta manera se lograron obtener un total de 2050 encuestas en las fechas comprendidas entre el 16 al 30 de septiembre. Se solicitó al cliente llenar la encuesta en estas fechas para que tuviera la información fresca sobre su última experiencia de compra.

Se desarrolló 2 modelos de encuesta. El primero fue diseñado para clientes que realizaron su compra de forma presencial en alguna de las sucursales de la empresa y la segunda para los clientes que realizaron su compra vía telefónica.

En ambas encuestas, se solicitó al cliente información personal con la finalidad de poder conocer y caracterizar a los clientes de la empresa y determinar hábitos de compra (ver anexos B y C). Se solicitó información en relación a la edad, género, tipo de compra, frecuencia de compras, hora de visita, sucursal que visita regularmente, entre otras.

Para la encuesta de compra presencial, se diseñó un cuestionario con un total de 22 ítems utilizando la metodología Servqual. Se realizó una adaptación del cuestionario tomando en cuenta la situación actual que atraviesa la empresa, considerando incluso aspectos relacionados a las medidas de bioseguridad adoptadas frente a la pandemia actual. Cada ítem forma parte de una de las 5 dimensiones del Servqual. Las respuestas a cada ítem se realizaron en una escala tipo Likert de 7 puntos, en la cual el cliente debía expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones planteadas. La encuesta para los clientes que realizaron su compra de forma presencial se puede apreciar en el anexo B.

Para la encuesta de compra vía telefónica, se realizó un cuestionario con un total de 18 ítems, adaptando la metodología Servqual a este nuevo canal de ventas que surgió en la empresa a raíz de la pandemia. De igual manera, cada uno de estos ítems forma parte de una de las 5 dimensiones que evalúa el Servqual. De igual manera, las respuestas a cada ítem se realizaron en una escala Likert de 7 puntos, en la cual el cliente debía expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo. La encuesta para los clientes que realizaron su compra vía telefónica puede ser observada en el anexo C.

Cabe mencionar que para propósitos del presente estudio se consideró únicamente como cliente a quienes realizaron una compra en la empresa en el período anteriormente mencionado, por lo que no se considera como cliente a quienes ingresaron a una sucursal, pero no efectuaron una compra, ni a quienes ingresaron en calidad de acompañantes.

3.4 Procesamiento de datos

La información recopilada a través de las encuestas de compra presencial y virtual fue descargada en Excel a través de la plataforma Microsoft Forms. La depuración de la base de datos se realizó acorde a los lineamientos de Churcher (2012) y se utilizó Excel para el procesamiento de la información. La base de datos fue ordenada y separada según las respuestas de los clientes en dos grupos: la base de datos de clientes que realizaron la encuesta por compra presencial y vía telefónica. Los encabezados de ambas bases de datos pueden ser observados en los anexos D y E.

Posteriormente, se procedió a verificar la información obtenida para constatar que no existieran datos erróneos, sin embargo, debido a que la información se obtuvo a través de una encuesta virtual, no se encontraron datos o valores atípicos, por lo que se procedió a realizar el análisis de la información con todos los datos obtenidos, es decir, se procesaron las 2050 cuestionarios, de los cuales, 1994 corresponden a las encuestas realizadas para compra presencial y 56 encuestas para compra telefónica.

Cabe mencionar que a todos los clientes que realizaron su compra en el período del 16 al 30 de septiembre se les invitó a realizar la encuesta y se les entregó su factura con el respectivo código QR. Durante este tiempo, se registró un total de 21434 clientes, de los cuales 2050 respondieron la encuesta, es decir, se obtuvo una tasa de respuesta del 9.56%. Este valor indica una tasa de respuesta baja a la encuesta, sin embargo, se logró obtener una cantidad suficiente de datos para que el estudio sea confiable y tenga un margen mínimo de error, como se mostró en el apartado 3.2.

Para realizar el procesamiento de la información se procedió a utilizar diferentes análisis estadísticos acorde a las variables estudiadas. En las variables cuantitativas se procedió a realizar diagramas de caja y bigotes con la finalidad de tener una representación gráfica de la distribución de los datos obtenidos en la investigación.

3.5 Análisis de resultados

3.5.1 Resultados de datos demográficos

En esta sección se presentan los resultados de las variables demográficas como: edad, sucursal, género, línea de comercialización, entre otras. El análisis de los datos de esta sección es de carácter cualitativo y nos permitirá conocer características de los clientes actuales de la empresa.

En las secciones posteriores, se mostrarán los resultados de la información cuantitativa en donde se analizarán los datos sobre la calidad del servicio.

En la siguiente figura se observa que la mayoría de los clientes de la empresa corresponden al género femenino.

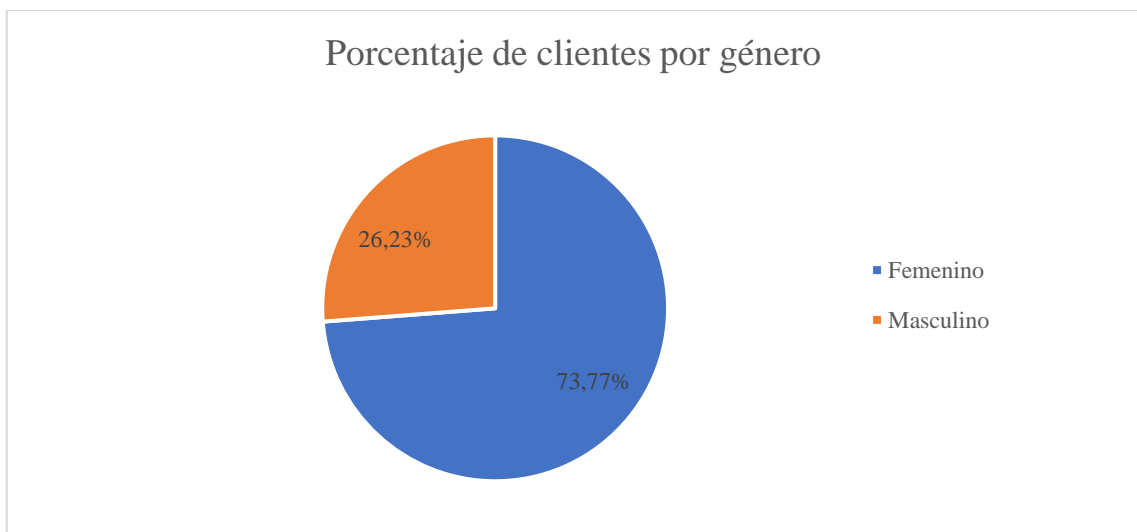


Figura 12. Porcentaje de clientes por género.

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar a continuación que el rango de edad de los clientes se encuentra distribuido principalmente entre 25 – 34 años (29%), 35 – 44 años (29%) y 45 – 54 años (21%).

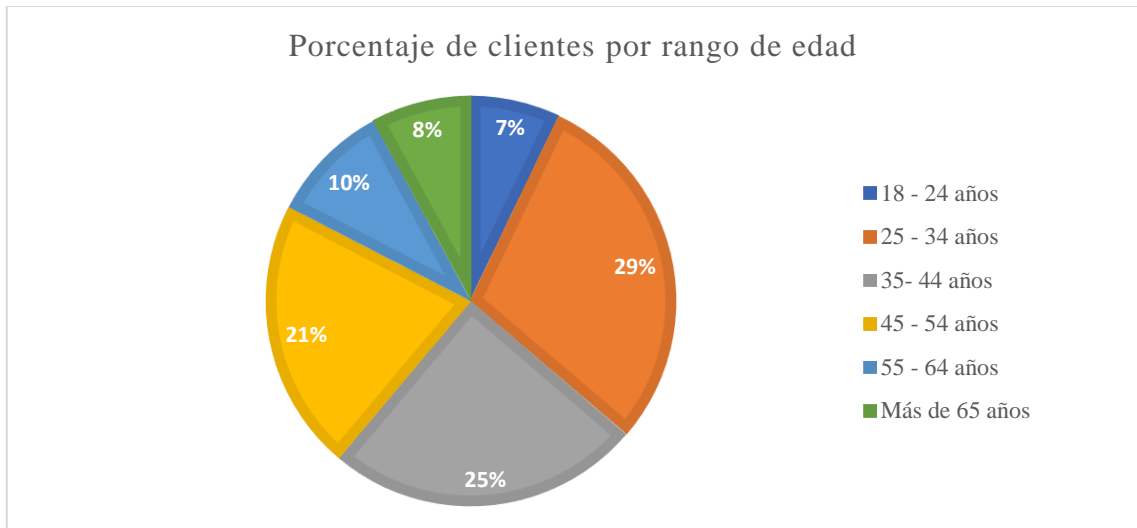


Figura 13. Porcentajes de clientes por rango de edad

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en la figura que casi la mitad de los clientes, realizan compras exclusivamente de la línea de belleza. Un 38,37% realizan compras de ambas líneas y un 11,99% realizan únicamente compras de las líneas de gastronomía y hogar.

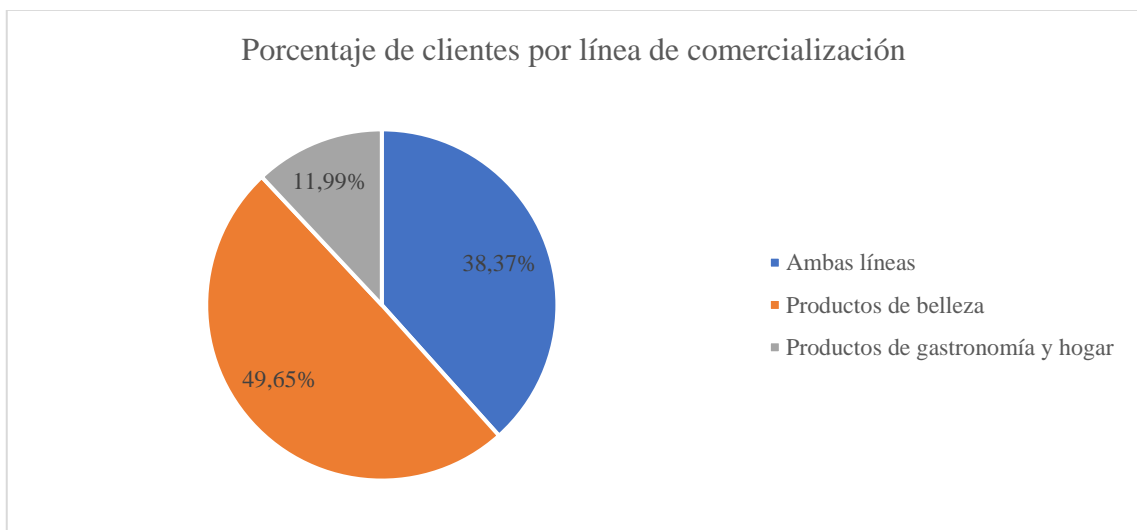


Figura 14. Porcentaje de clientes por línea de comercialización

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que un 50,55% han realizado de 2 a 5 compras en un año en la empresa, un 41,07 ha comprado más de 6 veces en un año y existe un porcentaje bajo de clientes que han realizado una sola compra.

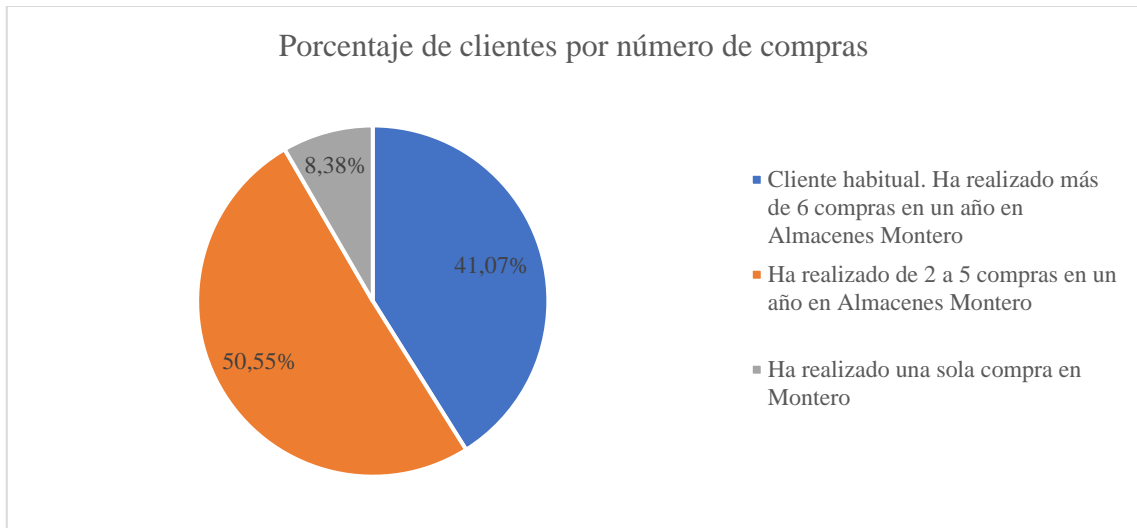


Figura 15. Porcentaje de clientes por número de compras.

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los clientes realizan sus compras en compañía de su familia, mientras que 21,26% visitan las sucursales solos. Se observa que el resto de acompañantes reciben un porcentaje bajo. Es importante considerar que el giro de negocio de la empresa es la comercialización de insumos profesionales, sin embargo, se observa que la gran mayoría de los clientes visitan las sucursales en compañía de su familia, convirtiéndolo en algo más familiar.

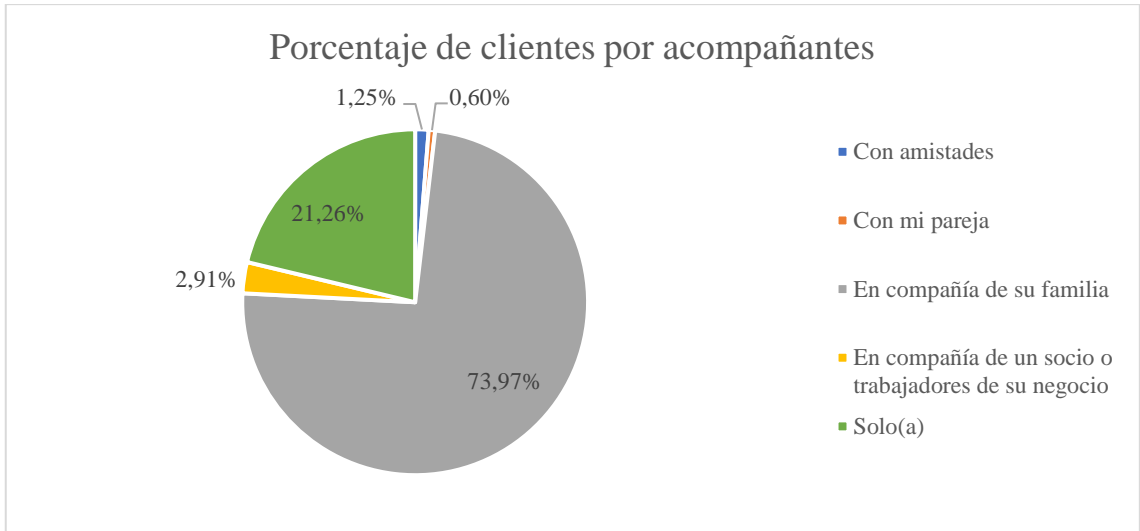


Figura 16. Porcentaje de clientes por acompañantes

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los clientes visitan las sucursales principalmente entre las 11:00 y 19:00. El porcentaje de clientes que realizan compras cuando las sucursales recién abren o cuando están por cerrar es bastante bajo por lo que se podría implementar estrategias para aumentar la afluencia de clientes en dichos horarios.

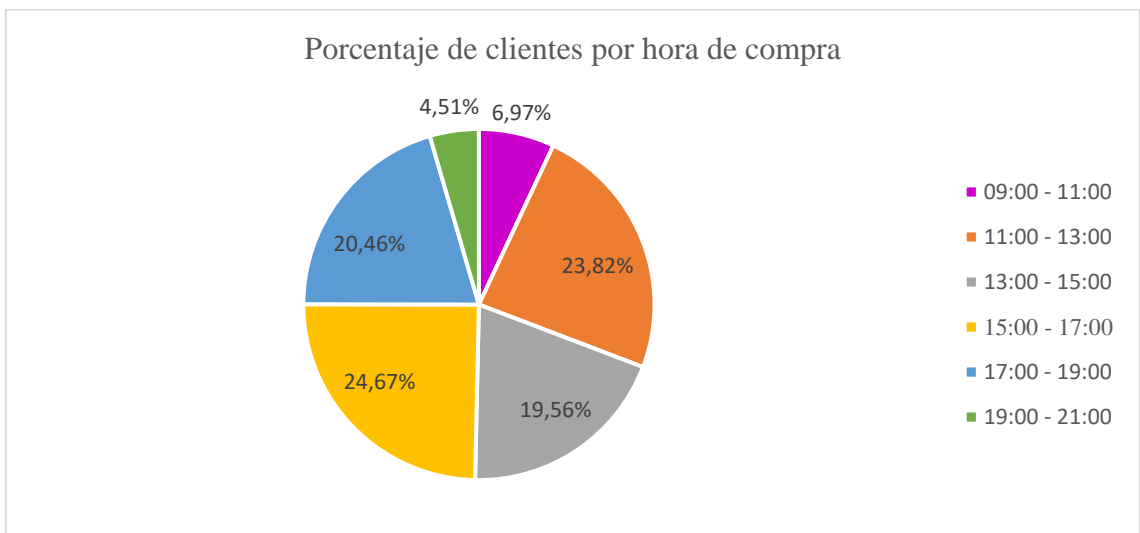


Figura 17. Porcentaje de clientes por hora de compra.

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que la gran mayoría de los clientes realizan compras en la empresa para su uso personal. Un 8.73% realizan compras para su negocio y solo un 0.40% para revender. Estos resultados sugieren que el mercado de emprendedores no es grande y que el departamento de ventas de la empresa debería analizar el margen de ganancia por tipo de compra.

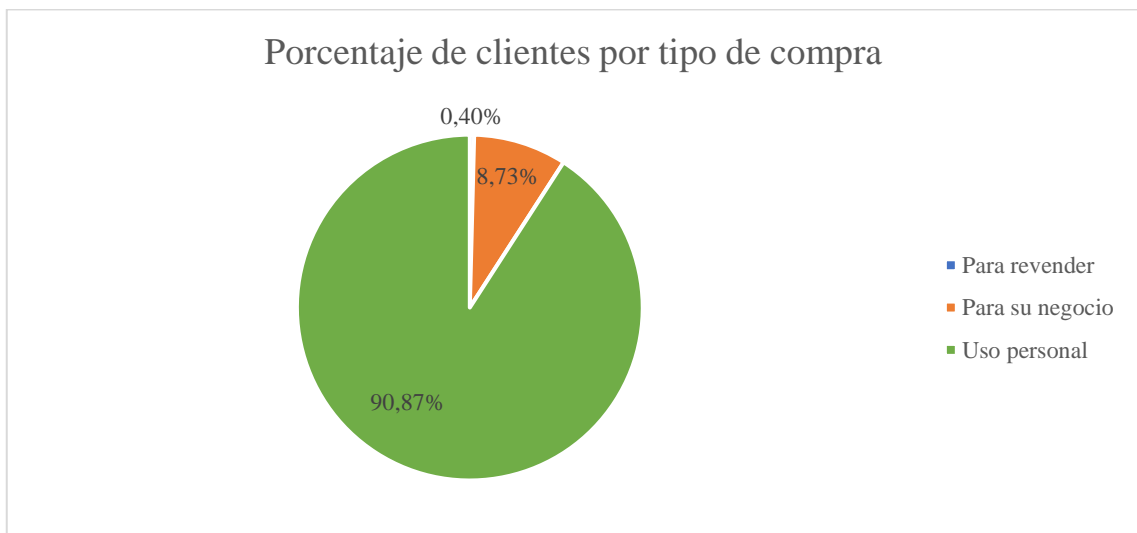


Figura 18. Porcentaje de clientes por tipo de compra

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Análisis comparativo de variables categóricas

En esa sección, se presenta un análisis comparativo entre las variables categóricas del estudio con el objetivo de tener una mejor comprensión de la muestra analizada. Para ello, se realizaron diferentes cruces de las variables estudiadas (edad con género, género y tipo de compra, entre otras), previo al análisis del comportamiento de los diferentes segmentos. El análisis comparativo se presenta a continuación.

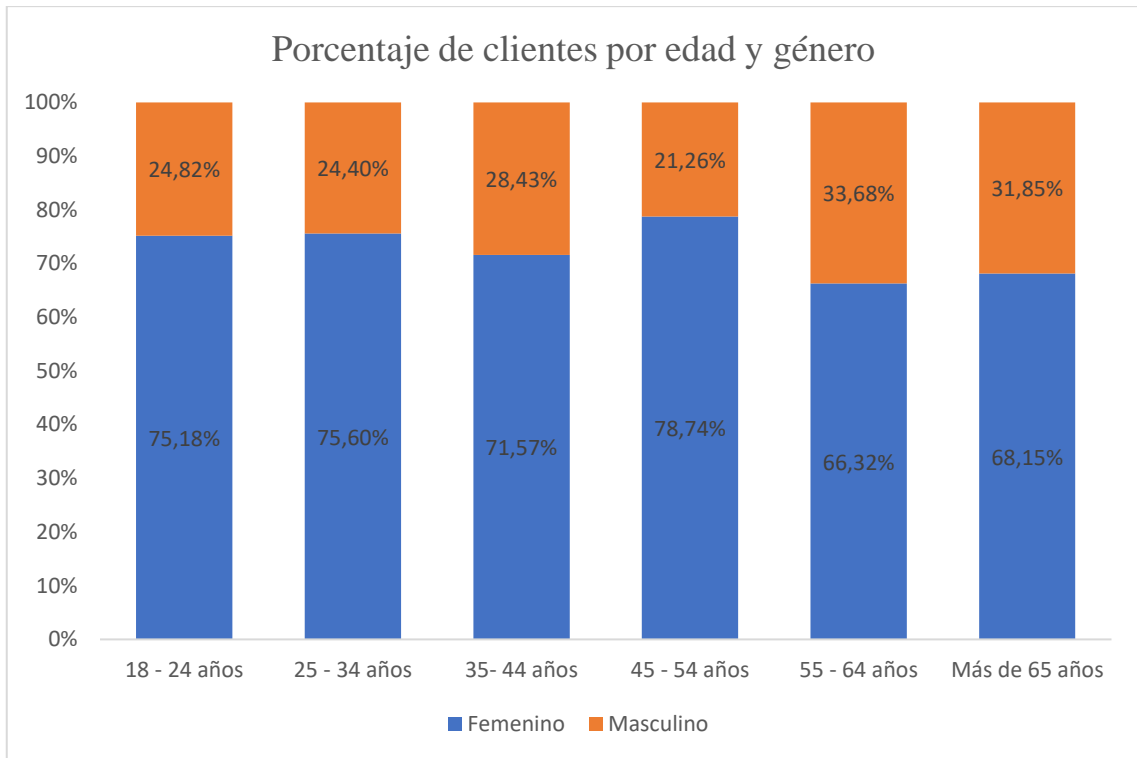


Figura 19. Porcentaje de clientes por edad y género.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, en todos los grupos de edad, siempre existe un mayor porcentaje de clientes de género femenino. Es decir que, en todos los grupos de edad, siempre prevalecen los clientes de género femenino.

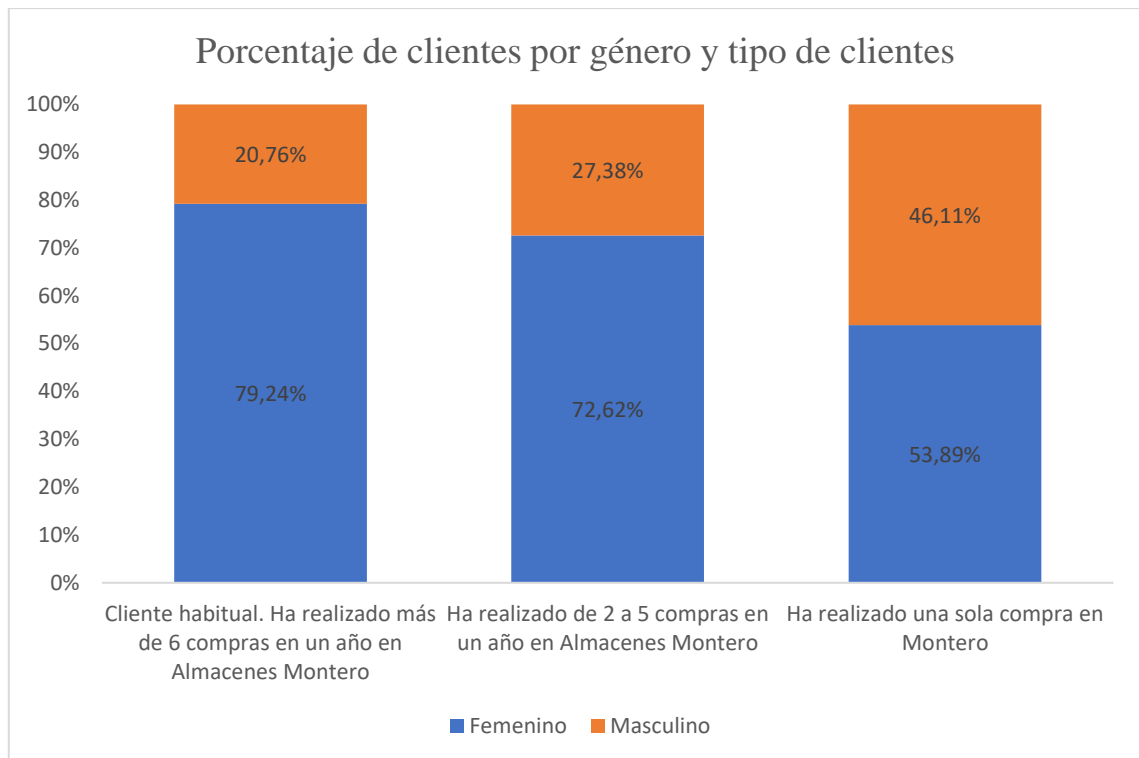


Figura 20. Porcentaje de clientes por género y tipo de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que los clientes que han realizado de 2 a 6 compras en la empresa son mayoritariamente de género femenino. Para los clientes que han realizado una sola compra en la empresa, se observa que un 53.89% pertenecen al género femenino y el restante al masculino. Esto podría implicar que los clientes de género masculino no regresan o pierden fácilmente el interés por lo que se deberían desarrollar estrategias para mantener el interés en los clientes del género masculino.

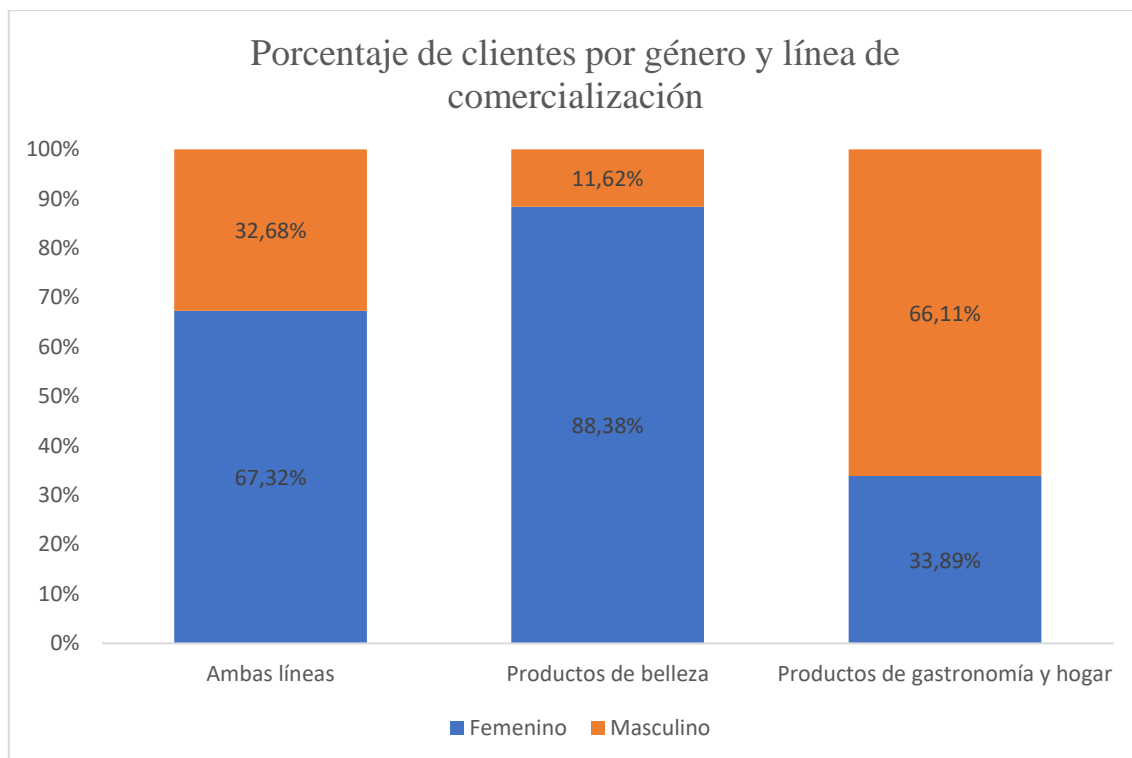


Figura 21. Porcentaje de clientes por género y línea de comercialización

Fuente: Elaboración propia

Se muestra que los clientes que compran exclusivamente productos de belleza son principalmente de género femenino (88.39%), mientras que los clientes que adquieren productos de gastronomía y hogar son principalmente de género masculino (66,11%). Por otro lado, se puede apreciar que los clientes que compran tanto productos de la línea de belleza como de hogar y gastronomía, son en mayor proporción de género femenino (67.32%).

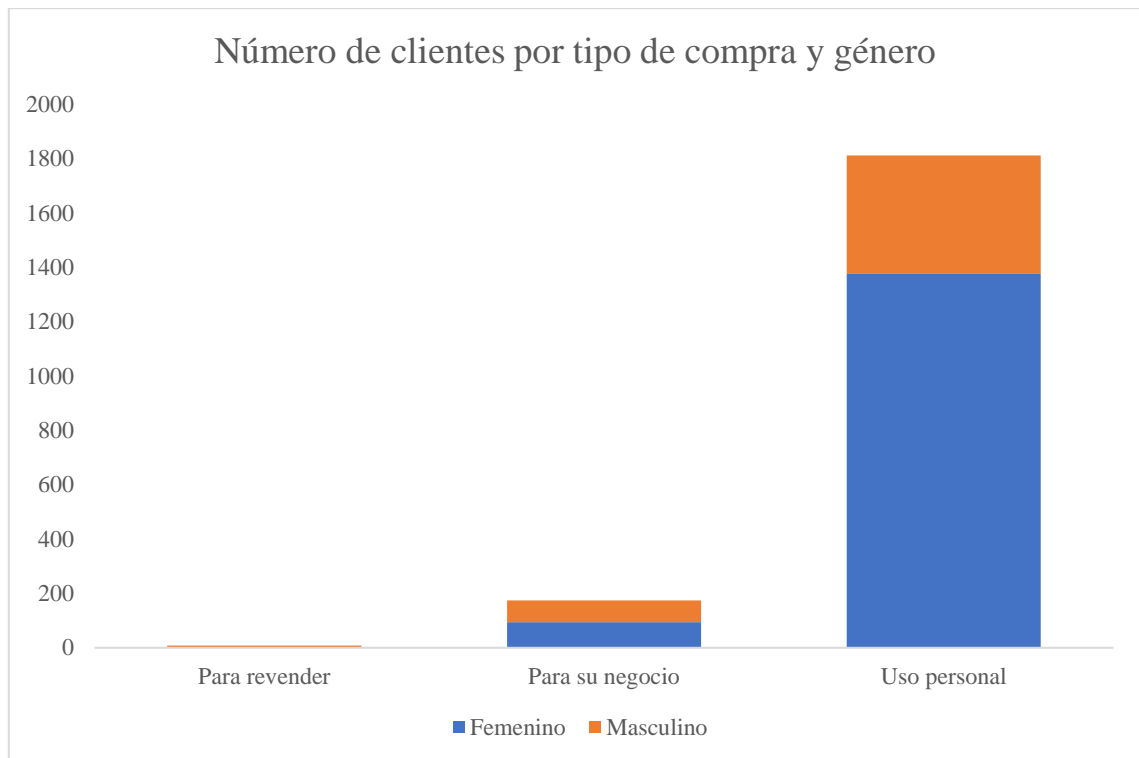


Figura 22. Número de clientes por tipo de compra y género

Fuente: Elaboración propia

Se muestra que los clientes que realizan compras para uso personal son principalmente de género femenino. El número de clientes que realiza compras para su negocio es similar tanto para el género femenino como para el masculino. El porcentaje de clientes que realiza compras para revender son principalmente de género masculino, sin embargo, es importante recalcar que el porcentaje de clientes que realizan compras para revender es bastante bajo.

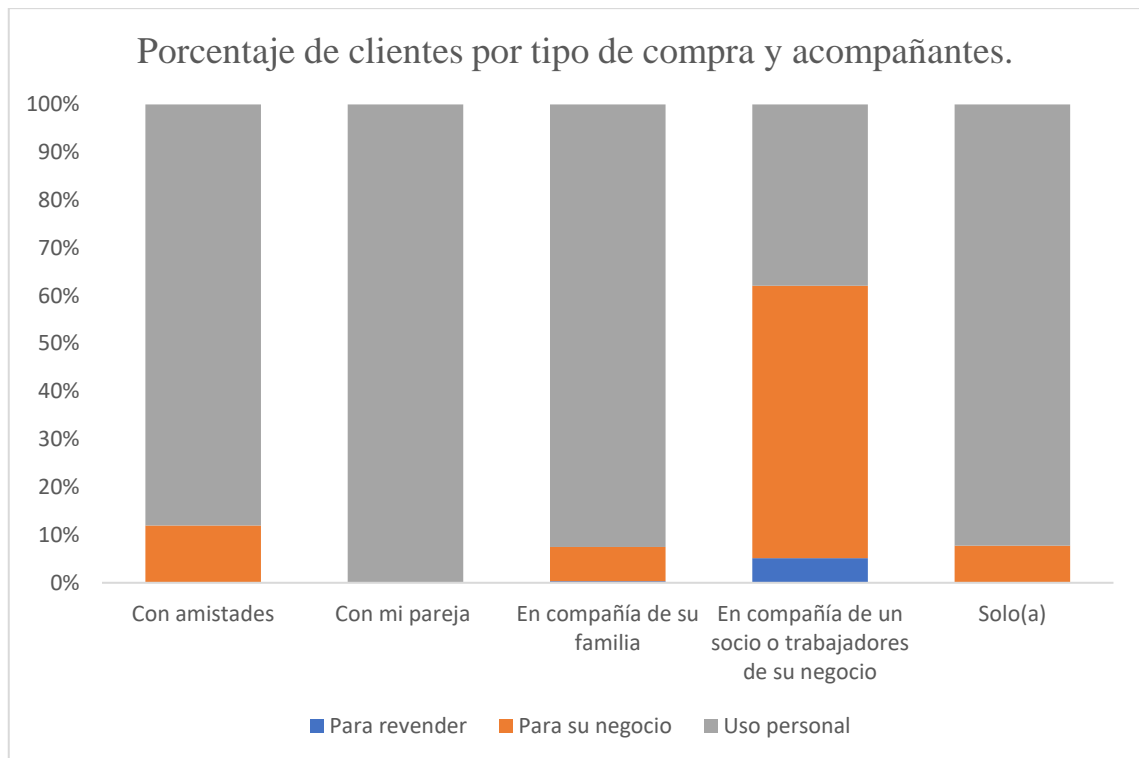


Figura 23. Porcentaje de clientes por tipo de compra y acompañantes.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayoría de los clientes que realicen compras para uso personal acuden con amistades, su pareja, solos o en compañía de su familia. Mientras que quienes realizan compras para revender y para su negocio acuden en compañía de socios o trabajadores.

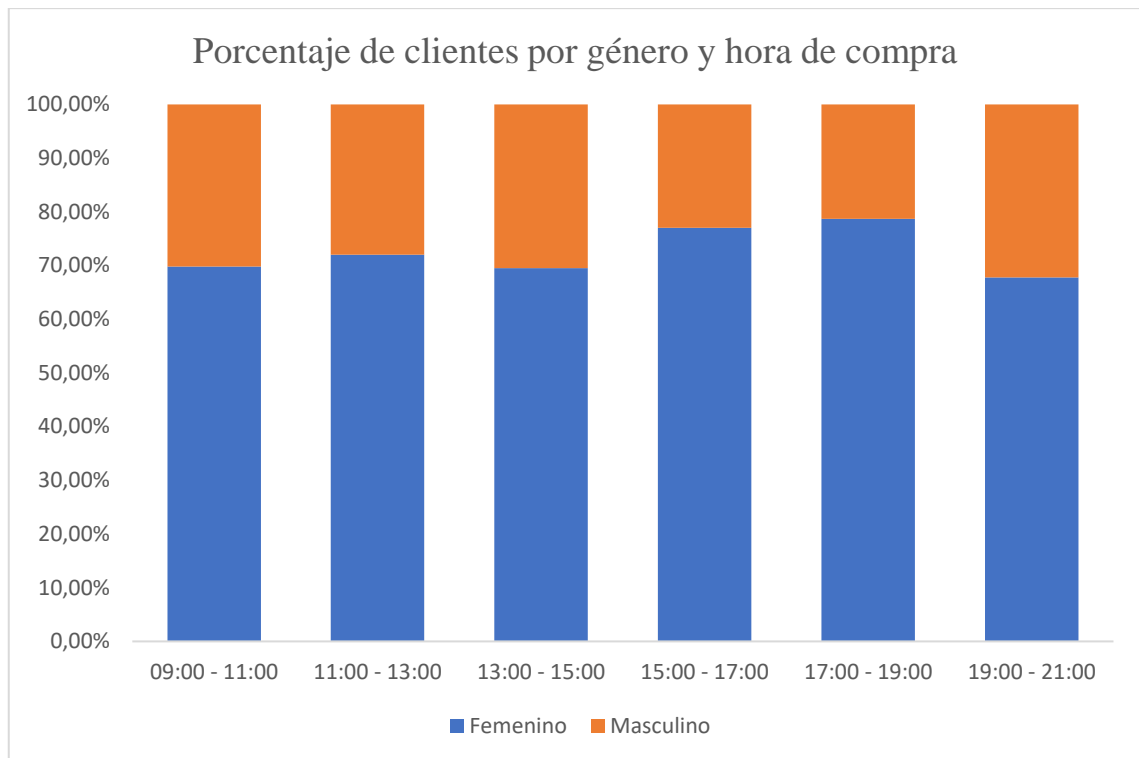


Figura 24. Porcentaje de clientes por género y hora de compra.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que los clientes de género femenino realizan mayor porcentaje de compras en relación al género masculino en los diferentes horarios de las sucursales.

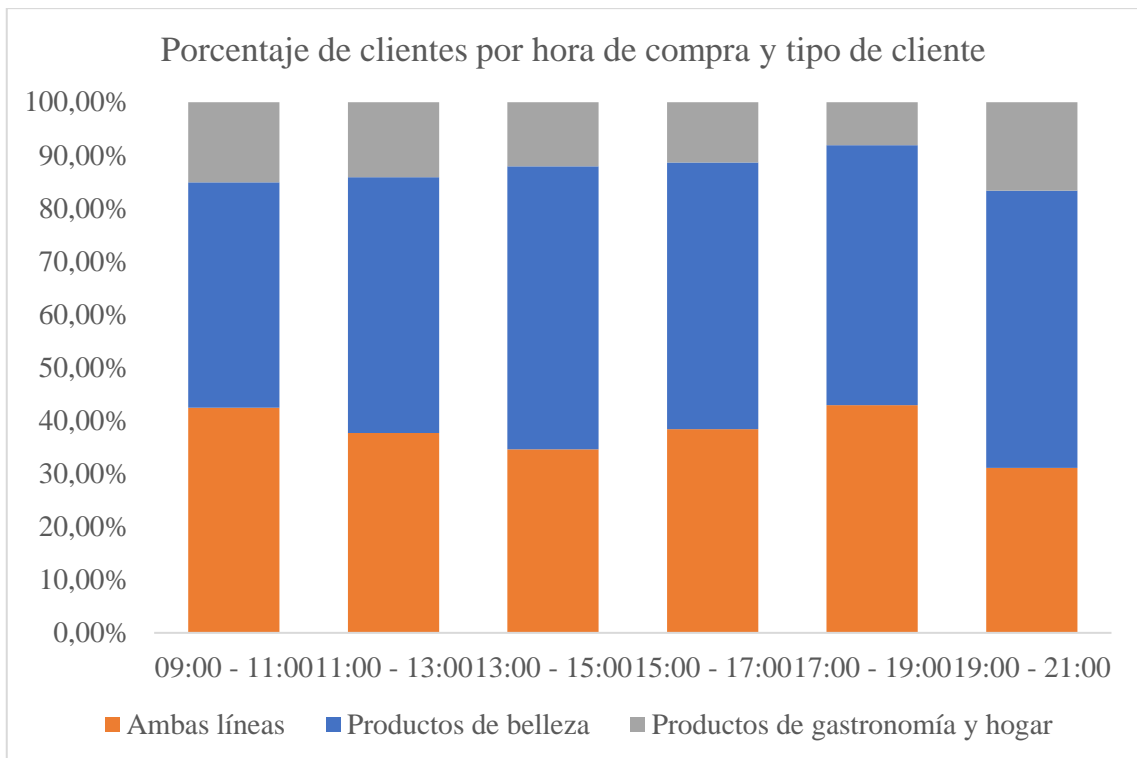


Figura 255. Porcentaje de clientes por hora de compra y acompañantes.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, a diferentes horas del día existe un mayor porcentaje de compras de productos del área de belleza.

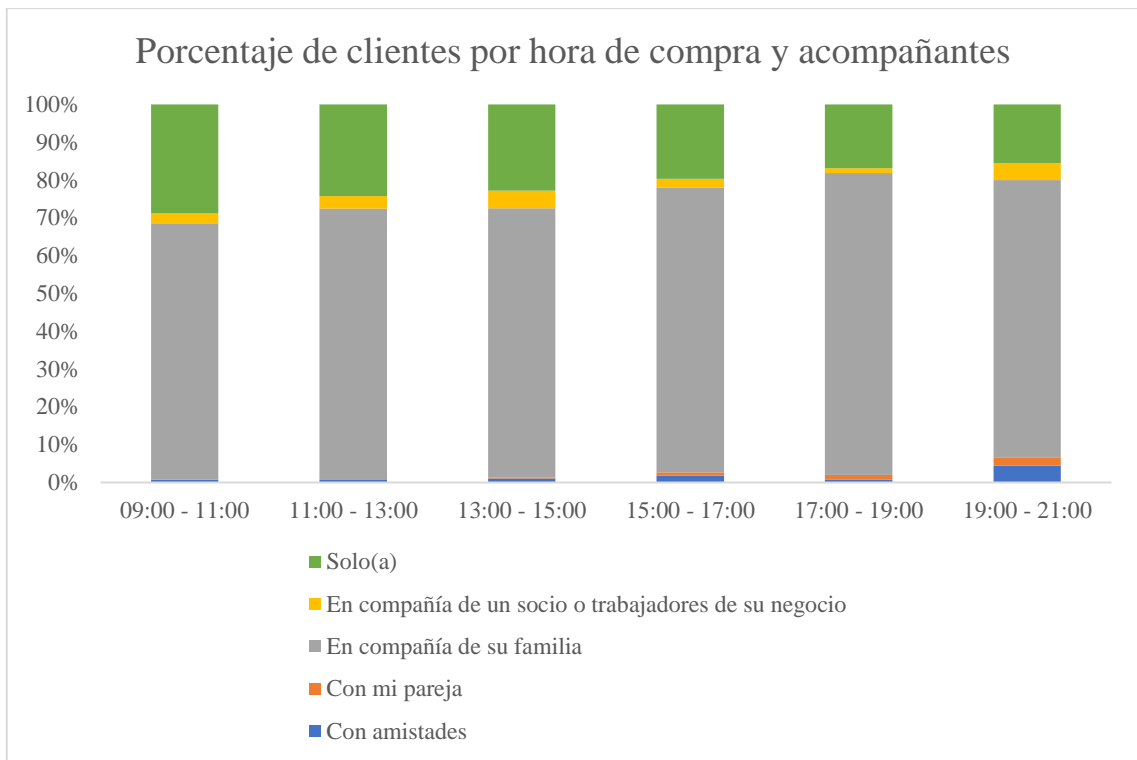


Figura 266. Porcentaje de clientes por hora y acompañantes de compra.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en los diferentes horarios, prevalece siempre los clientes que acuden en compañía de su familia. Se observa también que el porcentaje de clientes que realizan sus compras solos es mayor a primeras horas del día y este porcentaje disminuye conforme avanza el día. Adicionalmente, se puede observar que los clientes que realizan sus compras en compañía de un socio o trabajador de su negocio, lo hacen entre las 13:00 – 15:00 y 19:00 – 21:00.

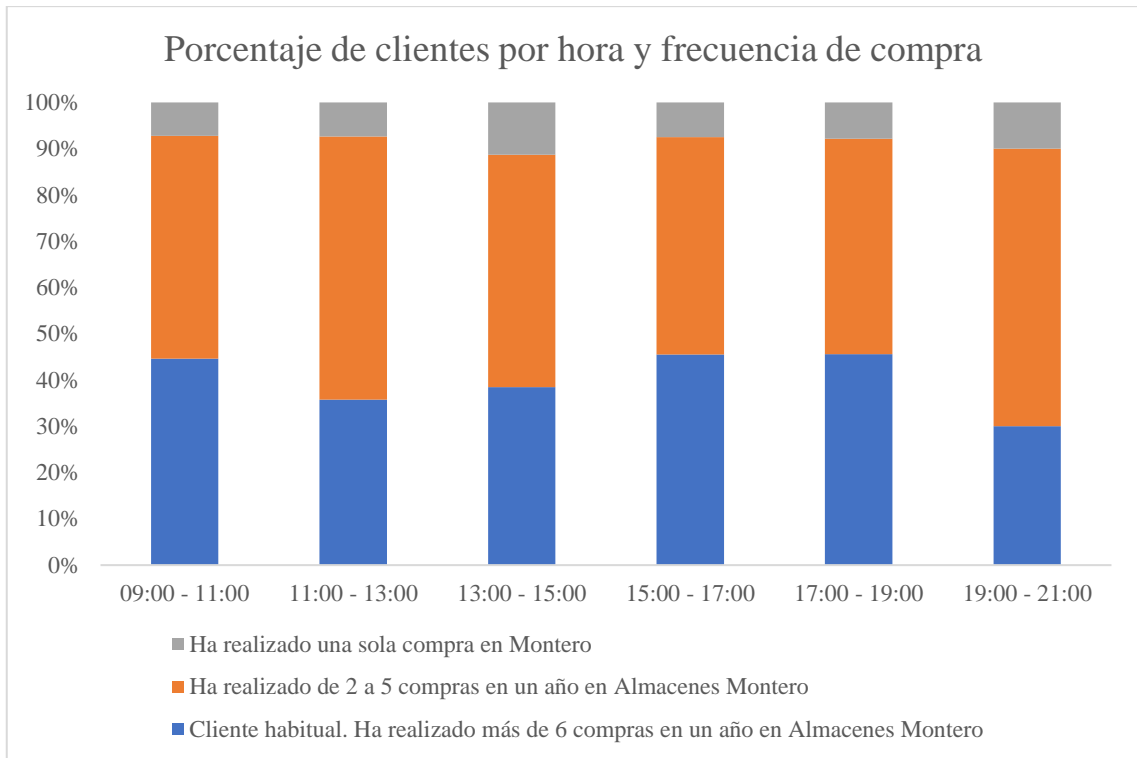


Figura 27. Porcentaje de clientes por hora y frecuencia de compra.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los clientes habituales, realizaron sus compras mayoritariamente entre las 15:00 y 19:00. Los clientes que han realizado de 2 a 5 compras en un año realizaron sus compras entre las 13:00 – 15:00 y las 19:00 y 21:00.

3.5.3 Resultados por sucursal

En esta sección se realizará un análisis de las variables categóricas (como edad, género, tipo de cliente, etc.), pero se realiza por sucursal con la finalidad de evidenciar si existen diferencias sobre las características de los clientes entre los diferentes puntos de venta a nivel nacional.

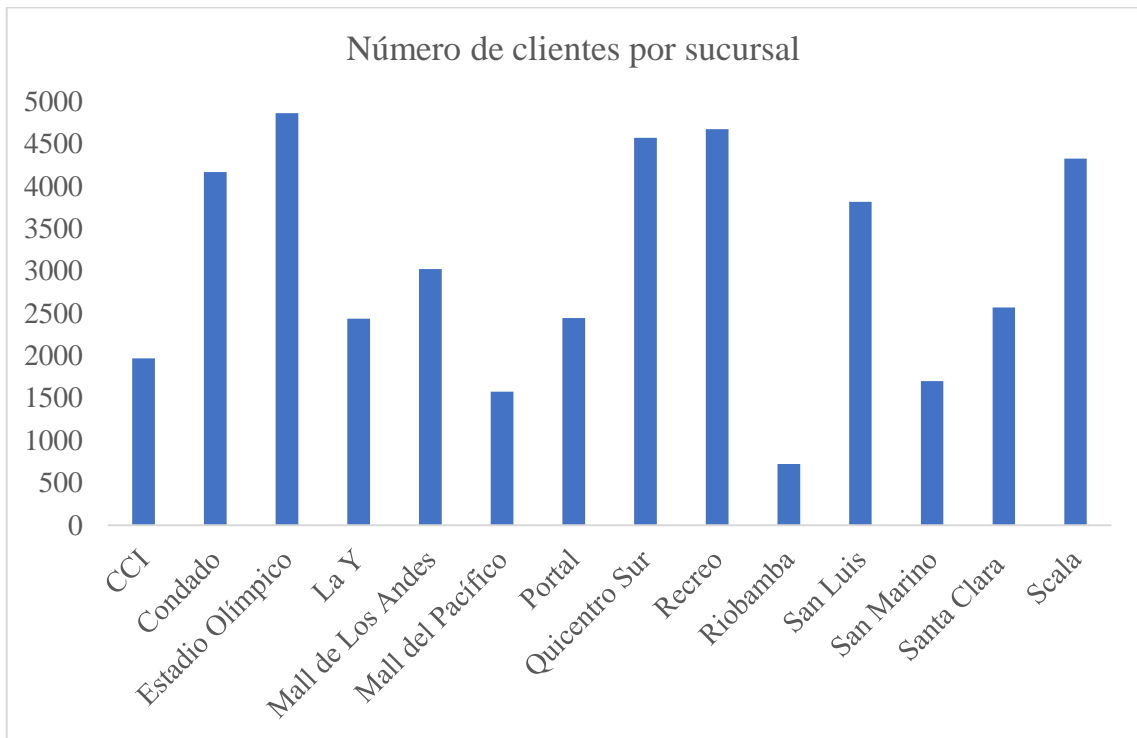


Figura 28. Número de clientes por sucursal.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se muestran la cantidad de clientes que realizaron compras durante el periodo del 16 al 30 de septiembre del 2020. La sucursal “Centro Histórico” se encontraba cerrada cuando se realizó el estudio por motivos de la pandemia, por lo que no se presentan datos sobre esta sucursal.

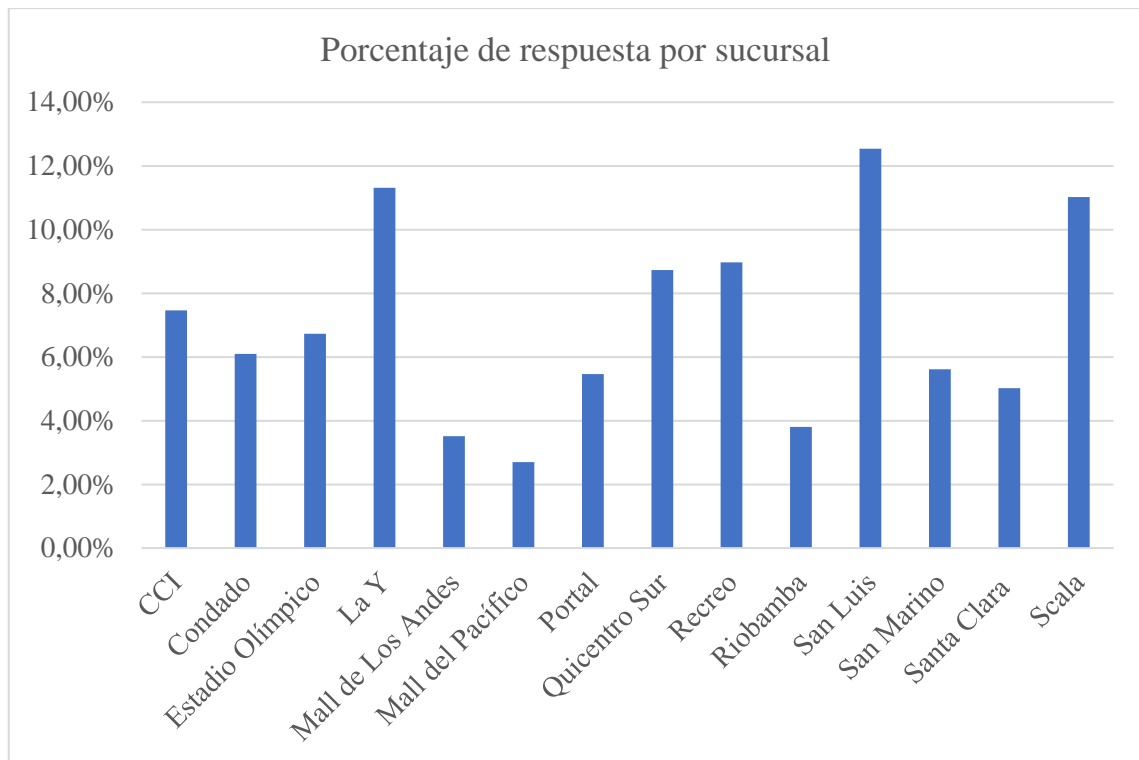


Figura 29. Porcentaje de respuesta por sucursal

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede apreciar el porcentaje del número de encuestas que se obtuvieron por sucursal del total de encuestas, teniendo una mayor tasa de respuesta en las sucursales San Luis, La Y y Scala.

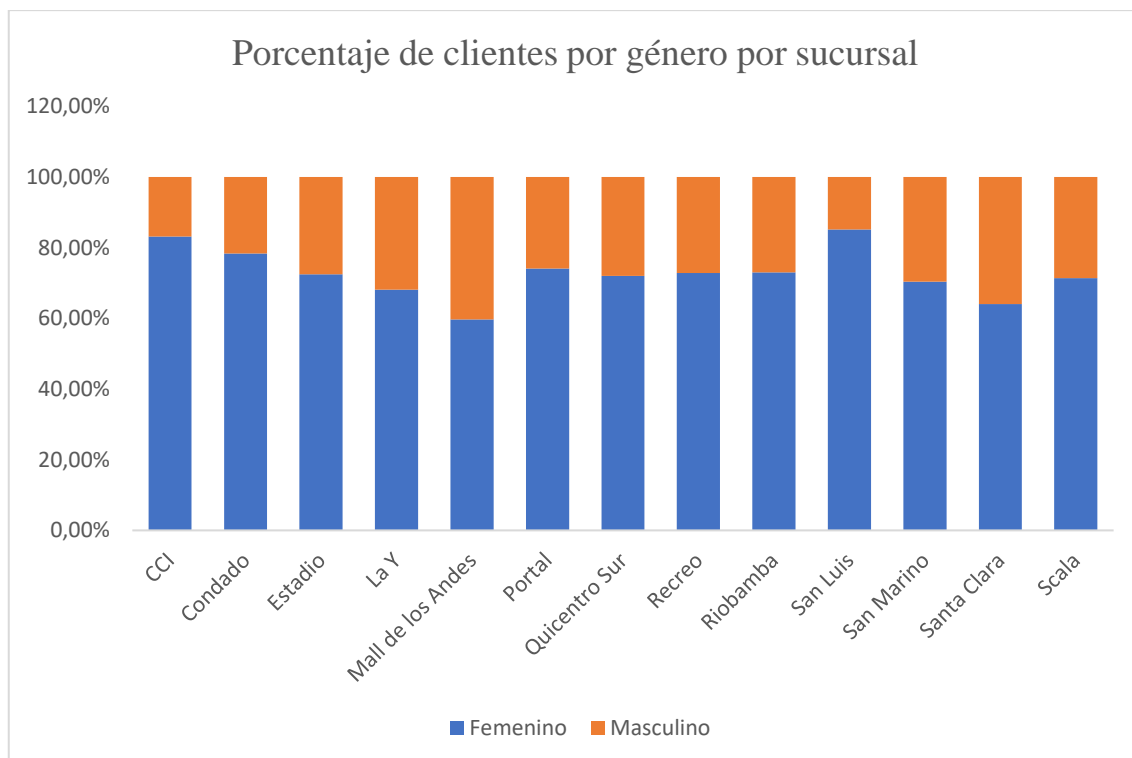


Figura 30. Porcentaje de clientes por género y por sucursal

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en todas las sucursales existe un mayor porcentaje de clientes de género femenino. Sin embargo, es importante considerar que las sucursales de Mall de los Andes y Santa Clara presentan un porcentaje más representativo de clientes de género masculino a diferencia del resto de sucursales. En el caso de San Luis y CCI, son sucursales que solo comercializa la línea de belleza, razón por la cual tienen un porcentaje significativamente mayor de clientes de género femenino.

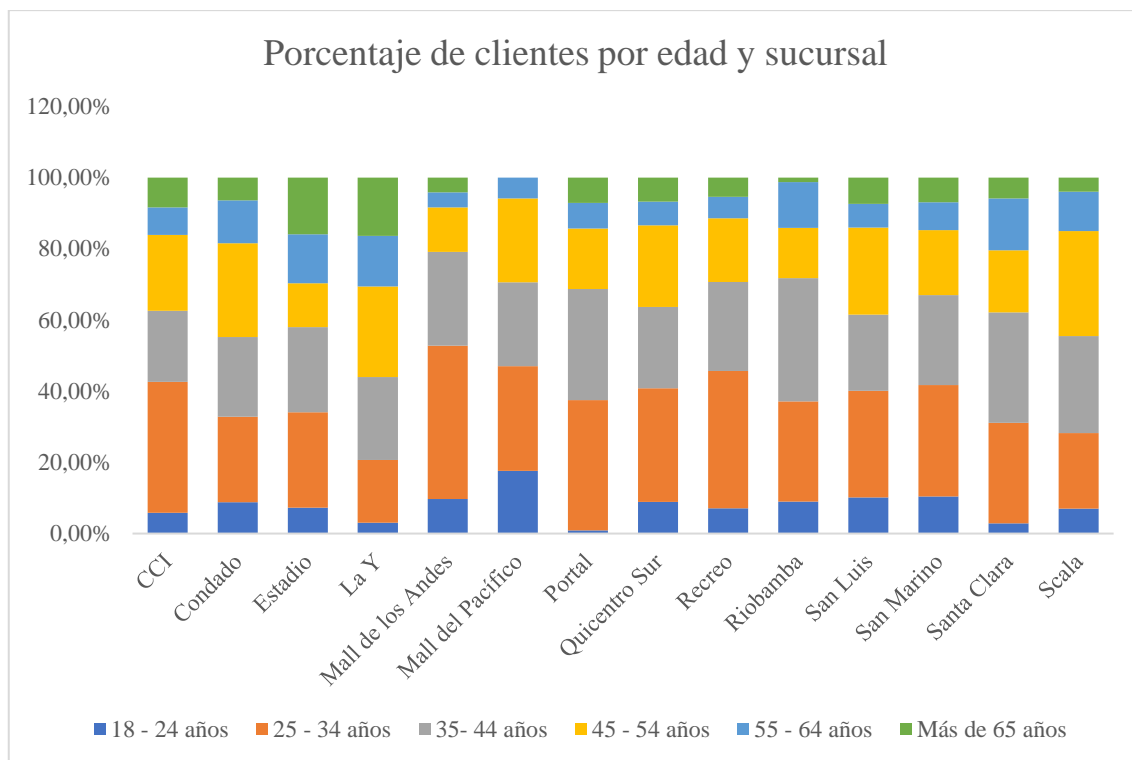


Figura 31. Porcentaje de clientes por edad y sucursal

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que en las sucursales de: CCI, Estadio, Mall de Los Andes, Mall del Pacífico, Portal, Quicentro Sur, Recreo, San Luis y San Marino la mayoría de los clientes se encuentran en el rango de edad de 25 a 34 años. En las sucursales de: Condado, La Y y Scala la mayoría de clientes se encuentran en una edad comprendida entre los 45 y 54 años. Las sucursales de Santa Clara y Riobamba tienen un mayor porcentaje de clientes en las edades de 25 a 44 años.

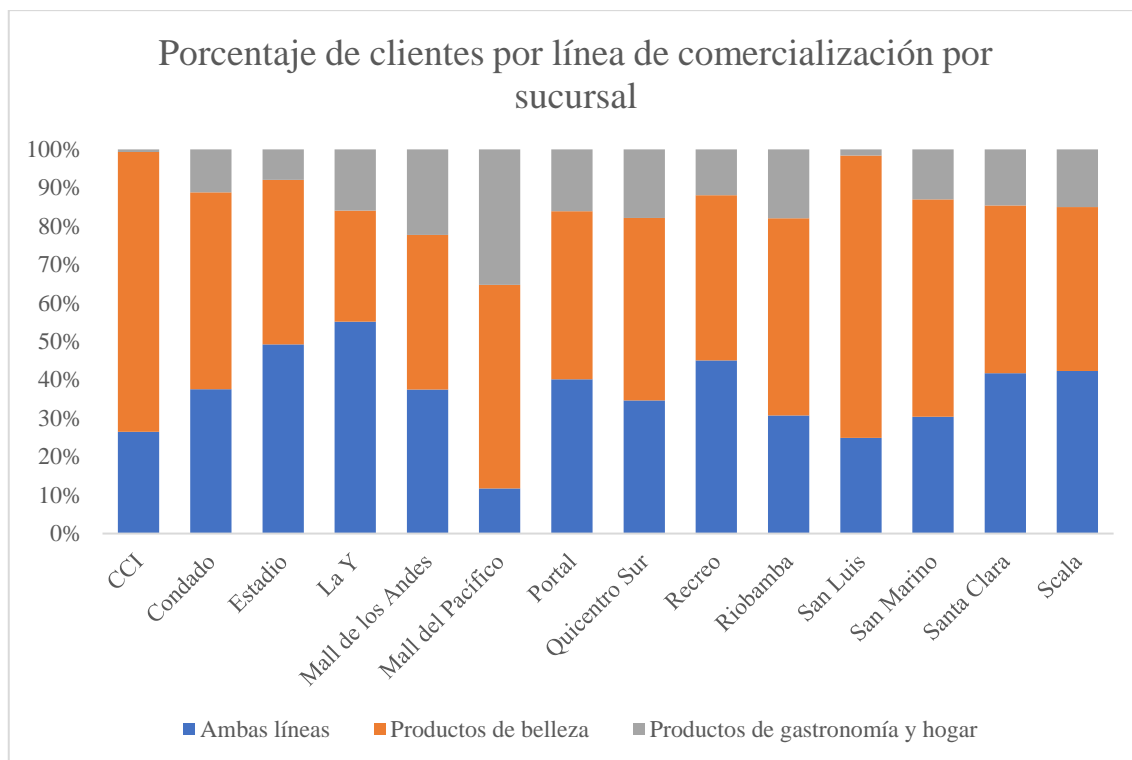


Figura 32. Porcentaje de clientes por línea de comercialización por sucursal

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en las sucursales Estadio y La Y, los clientes realizan mayoritariamente compras de ambas líneas. En las sucursales CCI y San Luis, la gran mayoría de clientes son exclusivamente de belleza, ya que estas sucursales manejan solo la línea de belleza. En el resto de sucursales, se puede observar que el porcentaje de clientes que realizan exclusivamente compras de gastronomía y hogar es significativamente más bajo.

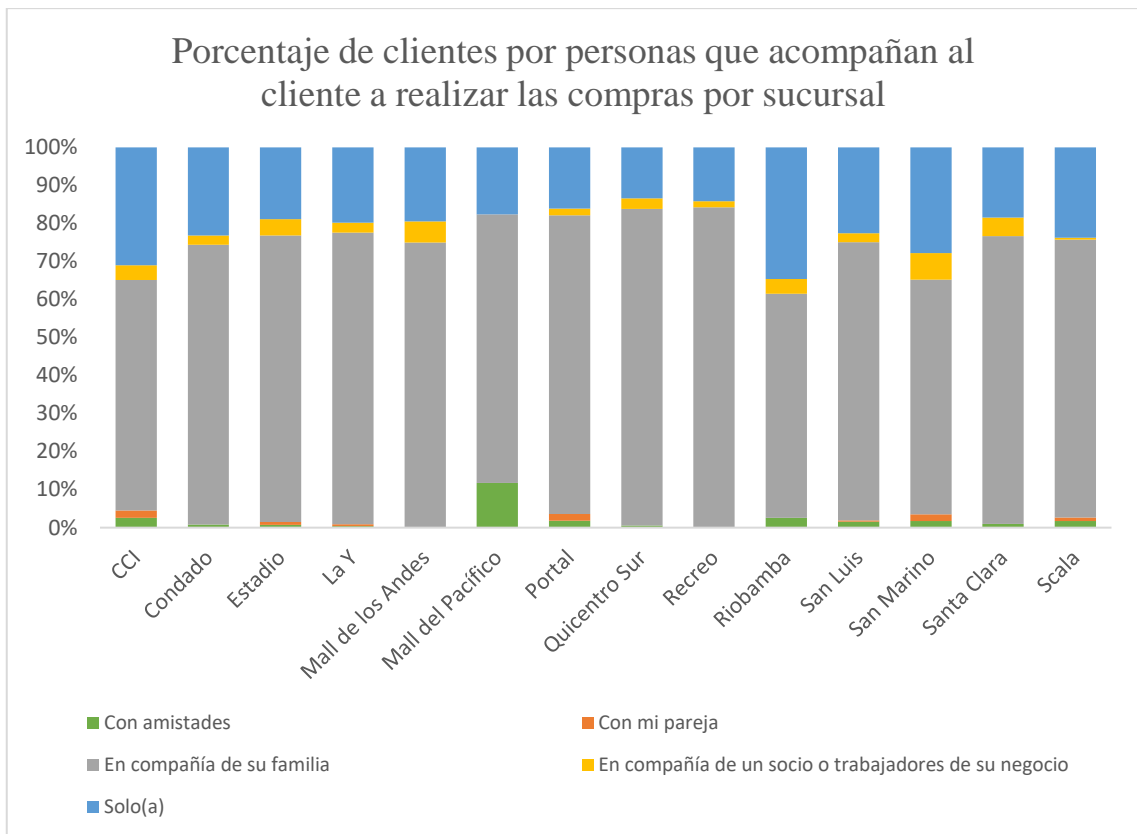


Figura 33. Porcentaje de clientes por personas que acompañan al cliente a realizar las compras por sucursal.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en todas las sucursales los clientes realizan sus compras mayoritariamente en compañía de su familia. De igual manera, en todas las sucursales existe un porcentaje considerable de clientes que prefiere realizar sus compras solo.

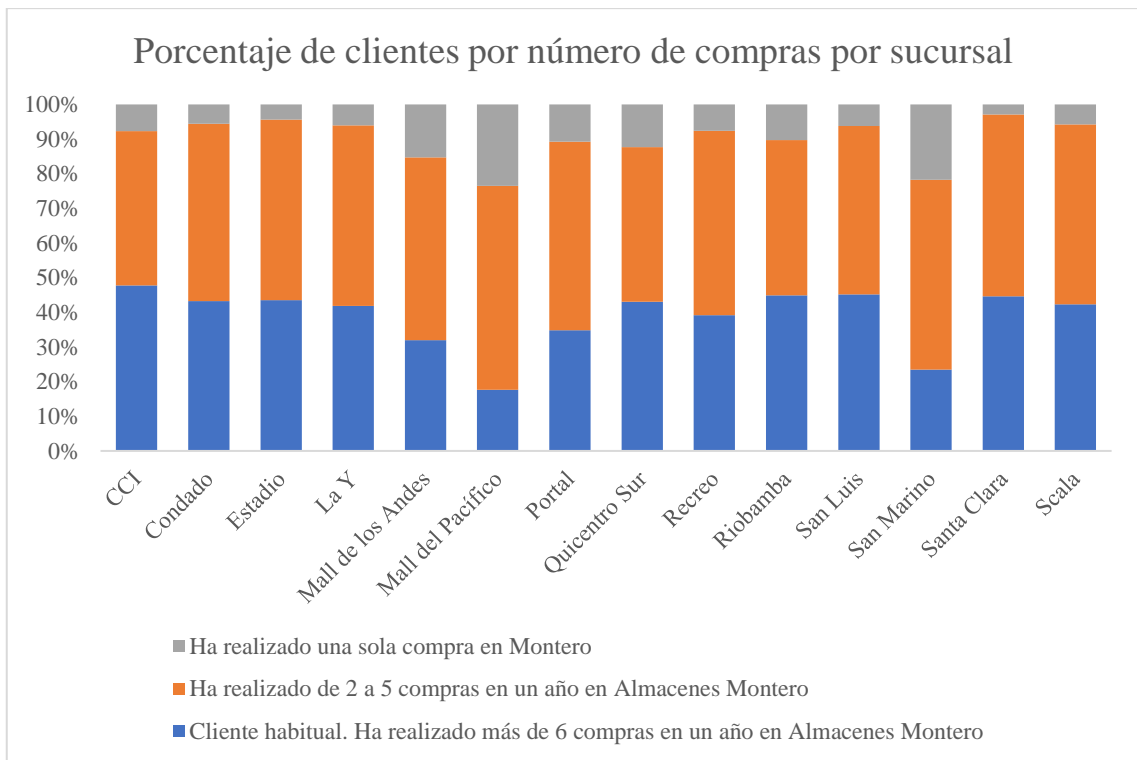


Figura 34. Porcentaje de clientes por número de compras por sucursal.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayoría de sucursales tienen clientes que han realizado entre 2 a 5 compras en un año. Se puede notar que la sucursal de CCI tiene un porcentaje mayor de clientes habituales que han realizado más de 6 compras en el año. El porcentaje de clientes que ha realizado una sola compra en un año es el más bajo en todas las sucursales. Se puede ver que las sucursales de San Marino y Mall Del Pacífico tienen porcentajes más significativos de clientes que han realizado una sola compra.

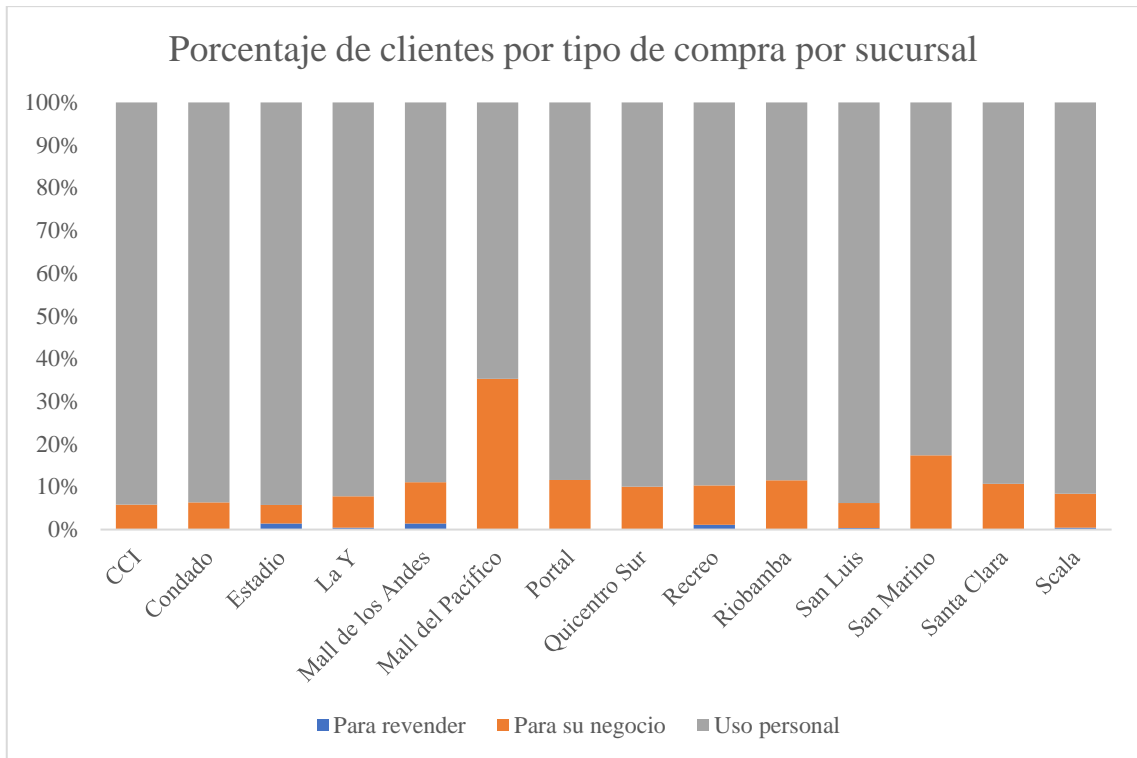


Figura 35. Porcentajes de clientes por tipo de compra por sucursal.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en todas las sucursales la mayor parte de clientes realizan compras para su uso personal principalmente. Sin embargo, se observa que la sucursal “Mall del Pacífico” tiene un porcentaje mayor de consumo para su negocio. En este caso, sería importante analizar información con los volúmenes de venta para identificar dónde se encuentran los clientes que realizan compras más significativas en términos económicos.

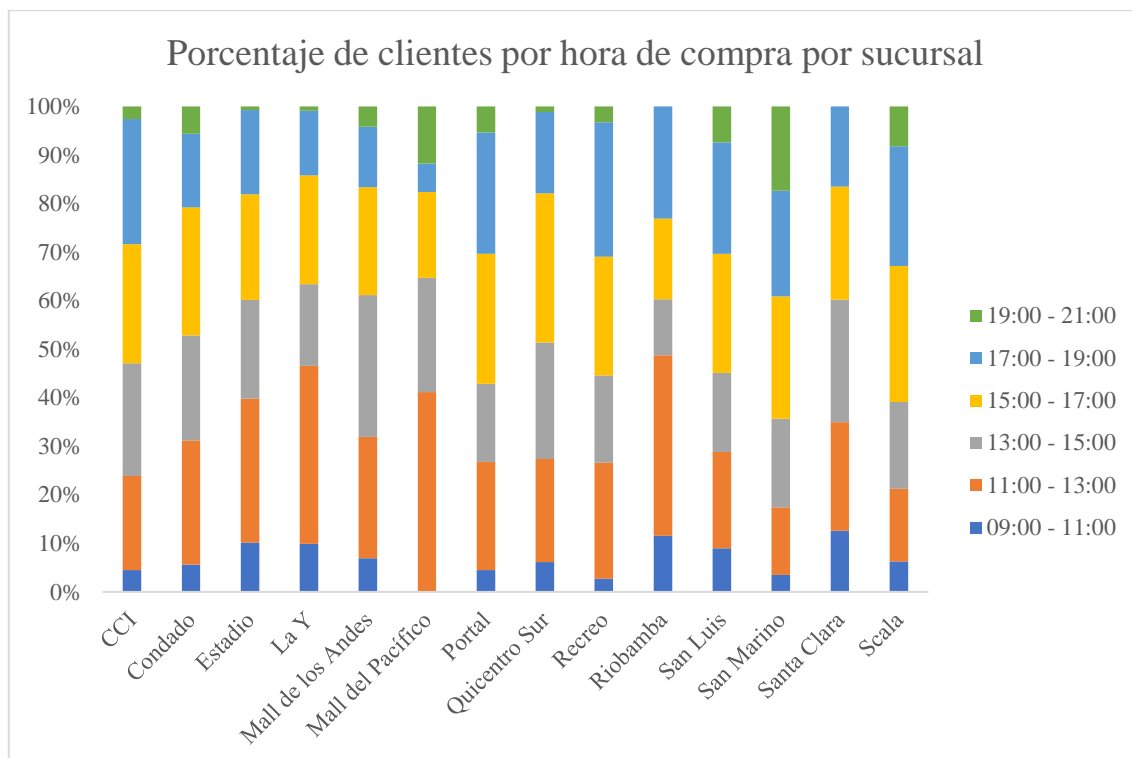


Figura 36. Porcentaje de clientes por hora de compra por sucursal

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que, en las sucursales de Estadio, La Y, Mall del Pacífico y Riobamba se realizó un mayor número de compras en el horario de 11:00 a 13:00. En las sucursales: Condado, Portal, Quicentro Sur, San Luis, San Marino y Scala el porcentaje de clientes que realizó compras entre las 15:00 y las 17:00 es mayor. En las sucursales CCI y Recreo, el mayor porcentaje de clientes se registró entre las 17:00 y 19:00. En las sucursales de La Y y Santa Clara, el mayor porcentaje de clientes se registró entre las 13:00 y 15:00.

3.5.4 Resultados de la encuesta de compra presencial

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta de los clientes que realizaron su compra de forma presencial en las sucursales. Se realizó un análisis de la evaluación Servqual de calidad y satisfacción, para lo cual, se analizó un total de 22 ítems con el objetivo de determinar las 5 dimensiones del Servqual: 1. Aspectos tangibles: ítems del 1 al 5, 2. Fiabilidad: ítems del 6 al 10, 3. Sensibilidad: ítems del 11 al 13, 4. Seguridad: ítems del 14 al 18 y 5. Empatía los ítems del 19 al 22.

A continuación, se presenta un diagrama de caja y bigotes donde se puede observar los resultados generales obtenidos:

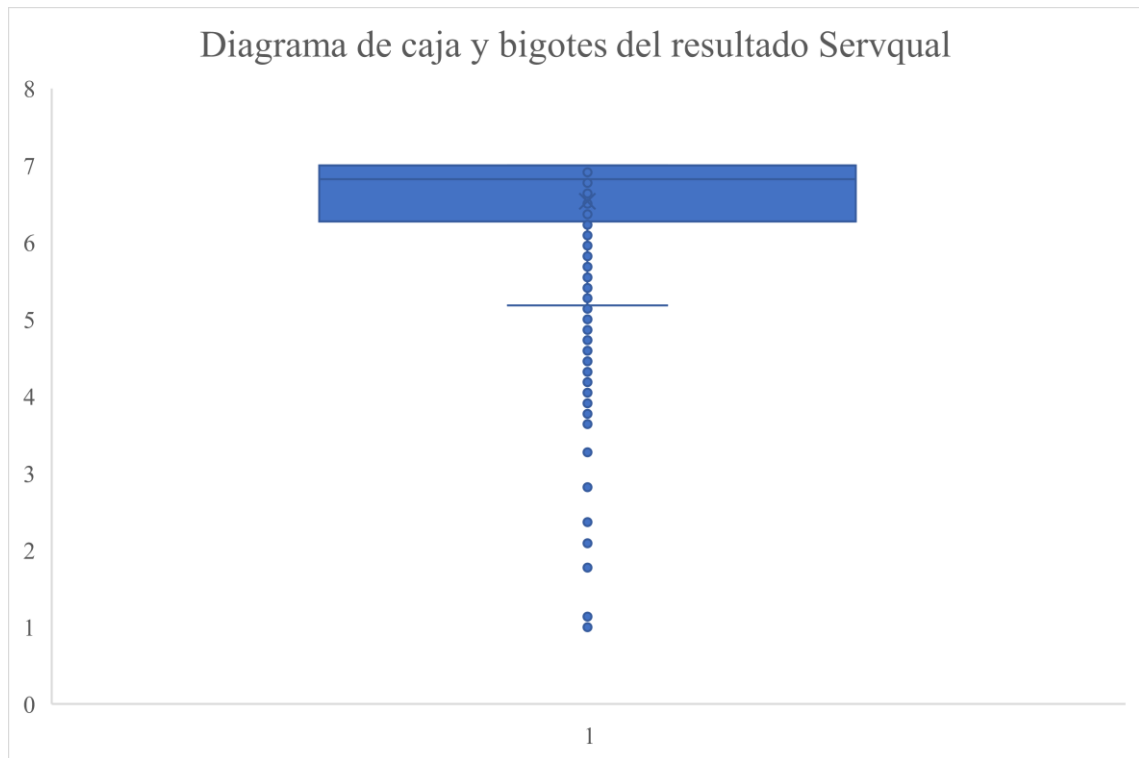


Figura 37. Diagrama de caja y bigotes del resultado Servqual de compra presencial

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 50% de los datos obtenidos se encuentran entre 6.81 y 7, 25% entre 6.81 y 6.27 y el 25% restante entre 6,27 y 5,18. Además, se obtuvo un valor promedio de 6.53 sobre 7. Estos valores indican que en términos generales existe una percepción de la calidad de la atención positiva, sin embargo, a través del análisis individual de las dimensiones se determinarán posteriormente las posibles áreas de mejora. Se observan algunos datos atípicos que podrían corresponder a clientes que tuvieron una percepción negativa en relación a la calidad del servicio.

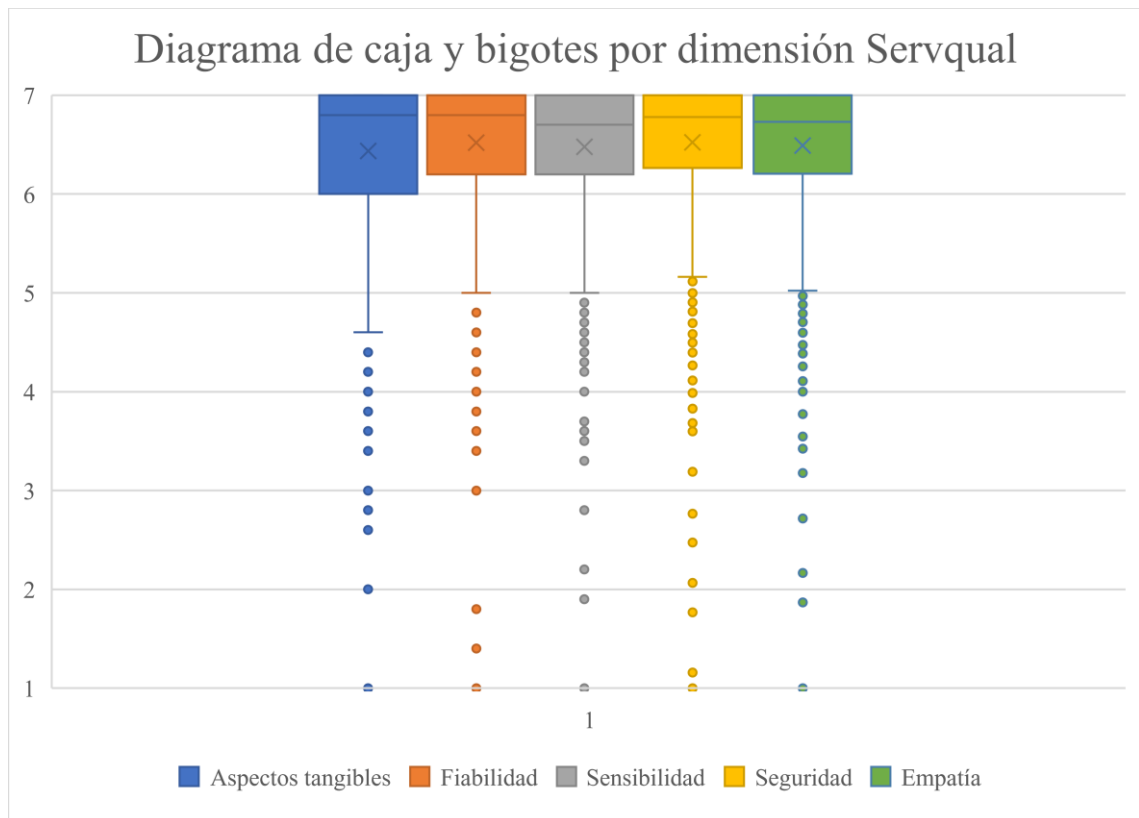


Figura 38. Diagrama de caja y bigotes por dimensión Servqual.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que para cada una de las 5 dimensiones del Servqual existe una concentración de datos entre los valores de 6 y 7. Sin embargo, se puede apreciar que existe una mayor variabilidad de los datos en la dimensión aspectos tangibles. Para esta dimensión, se puede evidenciar que existe un 50% de los datos entre 6 y 7, y el otro 50% estaría entre 4.6 y 6. También se puede evidenciar que la dimensión de tangibilidad tiene un promedio inferior en comparación de las otras dimensiones. Por esta razón, es importante prestar atención especial a los ítems que la conforman.

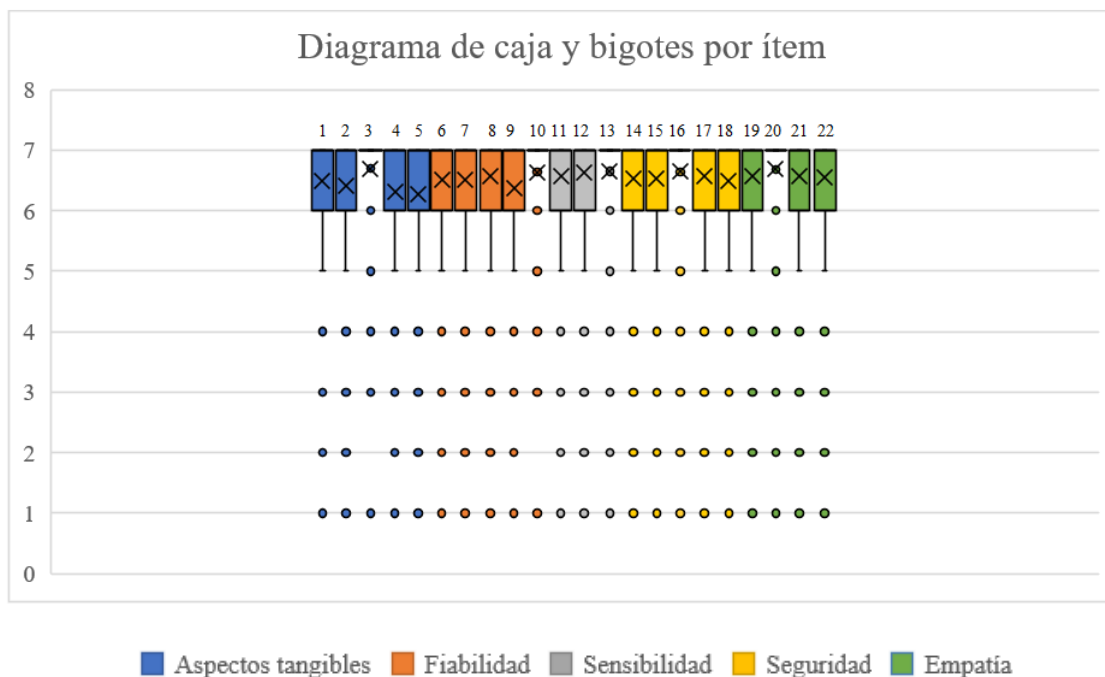


Figura 39. Diagrama de caja y bigotes por ítem en compra presencial

Fuente: Elaboración propia

En el diagrama, cada ítem corresponde a una pregunta de la encuesta, de manera que el ítem 1 corresponde a la pregunta 1 y así sucesivamente. En el gráfico, se muestra que para los ítems 3, 10, 13, 16 y 20 la mayoría de los datos se encuentran en 7. Para los otros ítems, se observa que existe un alto porcentaje de los datos entre 6 y 7. Esta información se puede complementar con el anexo F, en donde se encuentra el detalle del análisis estadístico descriptivo para cada una de las variables, en el cual se puede evidenciar además que los ítems 4, 5 y 9 presentan promedios más bajos en relación al resto. Además, se puede observar que para los 22 ítems la mediana y la moda es siempre 7.

En el anexo G, se puede apreciar el histograma con la distribución de datos por número de observaciones para cada uno de los 22 ítems. En los histogramas se puede apreciar que la distribución no tiene forma de campana en ningún caso y que todas las variables mantienen una forma similar, con una alta concentración de observaciones entre 6 y 7. También se realizó pruebas de normalidad para cada variable y se concluyó que la distribución de datos no es normal. Sin embargo, bajo la suposición que los datos

corresponden a un lado de la curva normal, se utilizará el valor promedio como referencia para distinguir variaciones entre las variables y se utilizará diagramas de cajas y bigotes para identificar diferencias en la distribución de los datos en las diferentes variables.

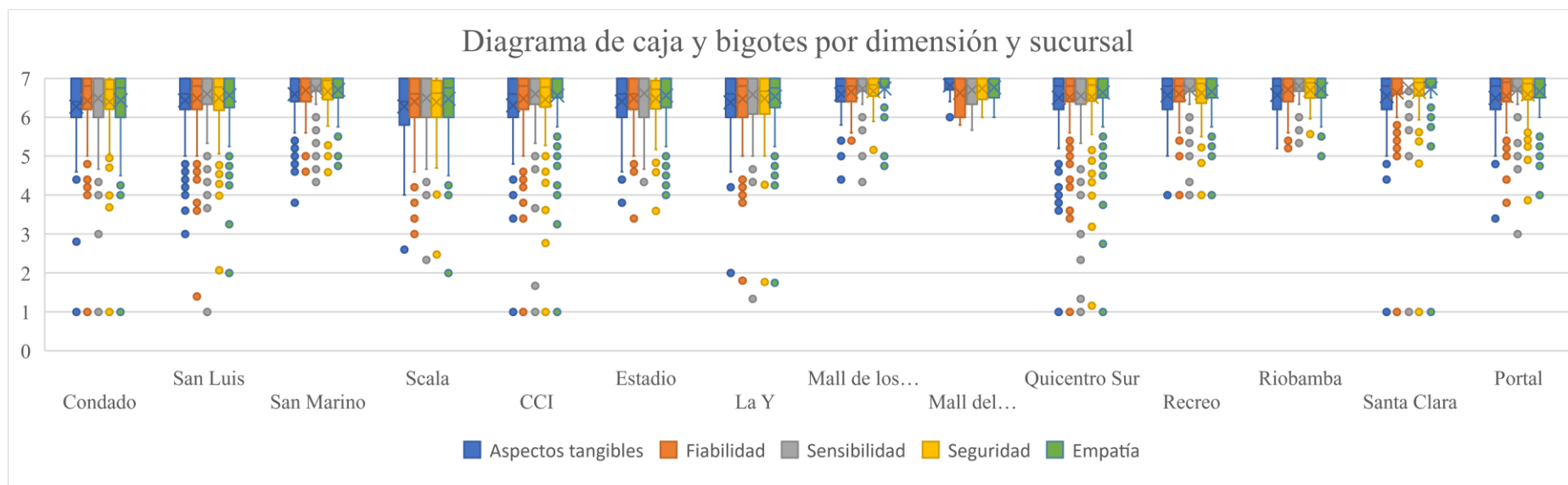


Figura 40. Diagrama de caja y bigotes por sucursal.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que la mayoría de las sucursales presentan una concentración de datos en los valores entre 6 y 7 para las diferentes dimensiones. Sin embargo, se puede observar que la sucursal Scala presenta mayor dispersión de datos, especialmente en la dimensión de tangibilidad y empatía. También se puede apreciar que la sucursal Condado también presenta una variabilidad significativa de los datos, especialmente en las dimensiones aspectos tangibles y empatía. Por lo tanto, en Scala y Condado, probablemente el personal no sea tan empático. Por otro lado, las sucursales Mall Del Pacífico y Santa Clara tienen un valor más cercano a 7 en la dimensión empatía, por lo que seguramente los vendedores sean más hábiles. Adicionalmente, se puede apreciar que las sucursales que tienen una mayor concentración de datos en el valor de 7 son Mall del Pacífico, Riobamba y Mall de los Andes, por lo que se encuentran más satisfechos en comparación a clientes de otras sucursales y podría analizarse las prácticas de atención al cliente que se llevan en estas sucursales para replicarlas en las demás. Finalmente, se puede observar que en las sucursales Quicentro Sur, CCI y Santa Clara existen unos pocos clientes que se quejan más en comparación al resto de sucursales.

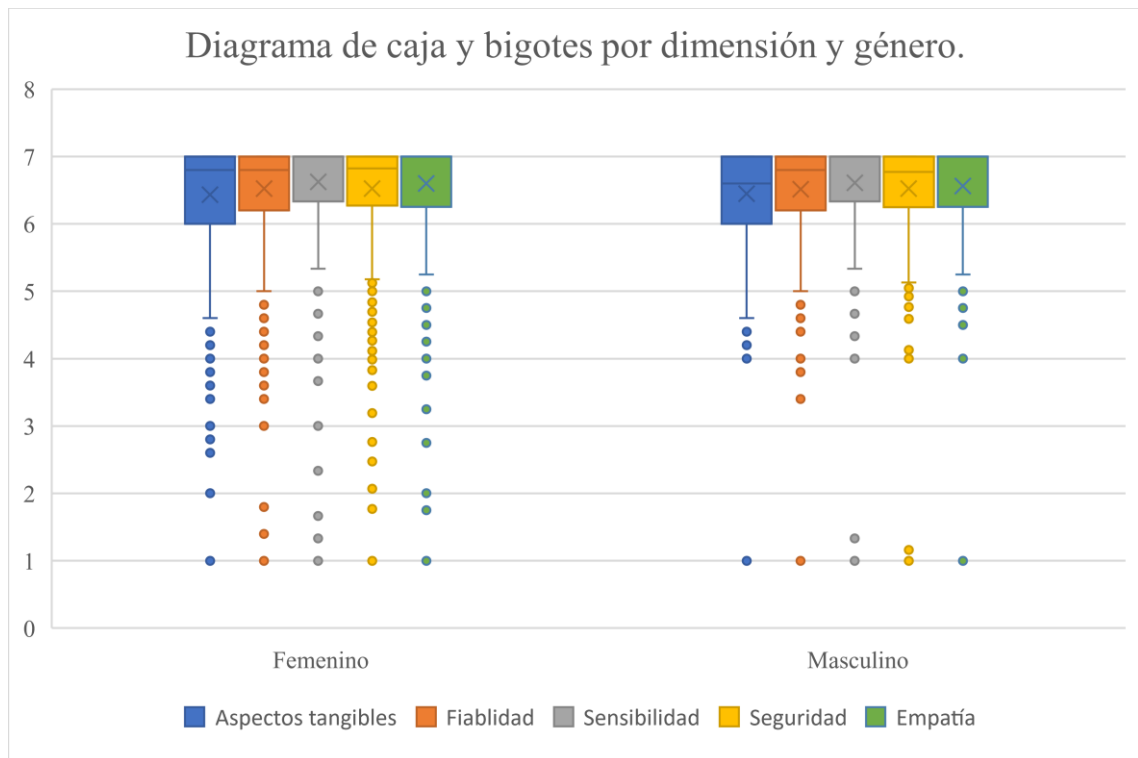


Figura 41. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y género

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que tanto los clientes de género masculino como femenino presentan una alta concentración de valores entre 6 y 7 para cada una de las diferentes dimensiones. Se observan comportamientos similares para ambos géneros, a pesar de los clientes de género masculino presentan un promedio más bajo en la dimensión “Aspectos Tangibles” en comparación a los clientes de género femenino.

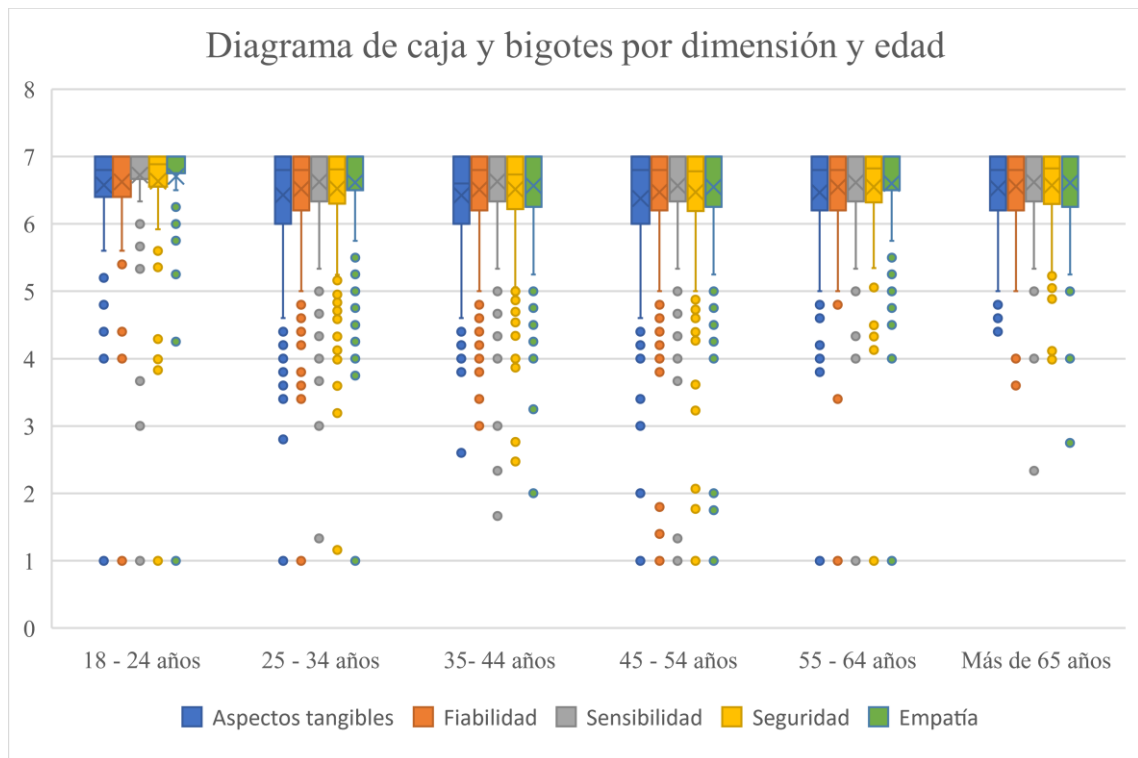


Figura 42. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y edad.

Fuente: Elaboración propia

Se observa una alta concentración de los datos entre los valores de 6 y 7 para los diferentes grupos etarios. Se puede observar una mayor variabilidad de los datos en los grupos comprendidos entre 25 a 54 años, donde se puede observar una mayor dispersión en la dimensión de tangibilidad.

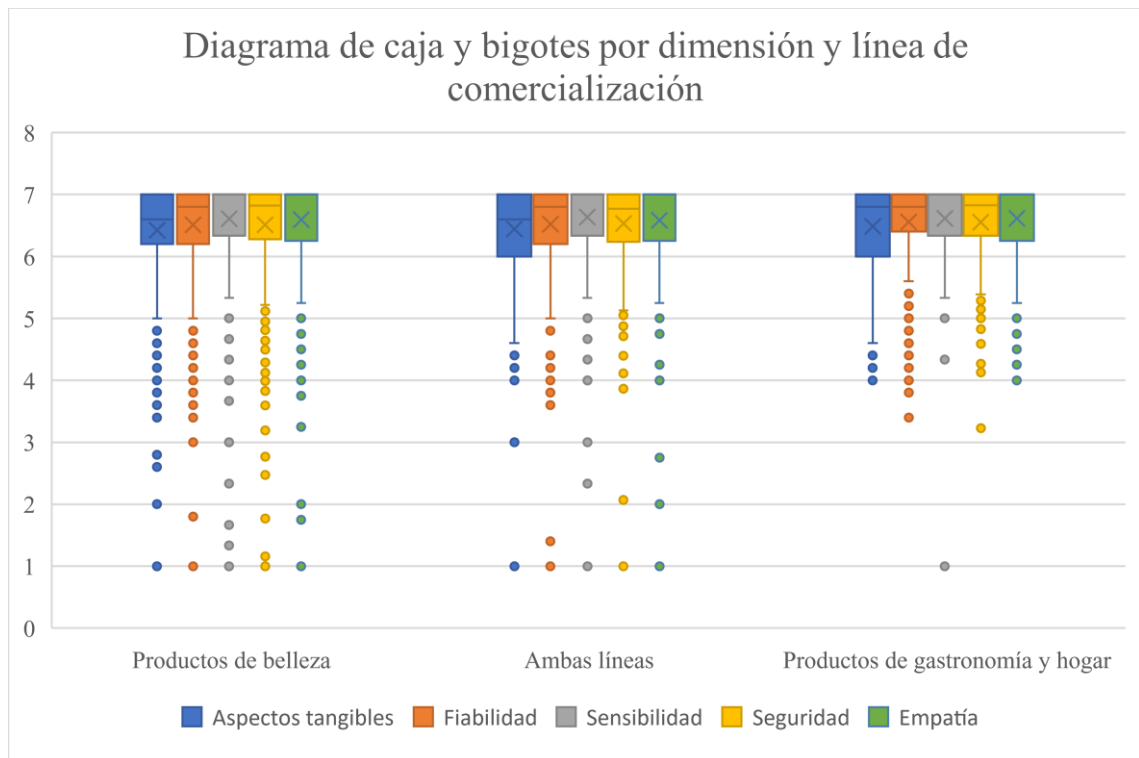


Figura 43. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y línea de comercialización.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que existe una alta concentración de datos entre los valores de 6 y 7 para todas las dimensiones para las diferentes líneas de comercialización. Se observa una mayor dispersión para las tres líneas de comercialización en la dimensión aspectos tangibles. También se observa que en los productos de belleza existen un mayor número de casos de puntajes eventuales bajos en comparación a los productos de gastronomía y hogar, donde se reflejan puntuaciones más altas para todas las dimensiones.

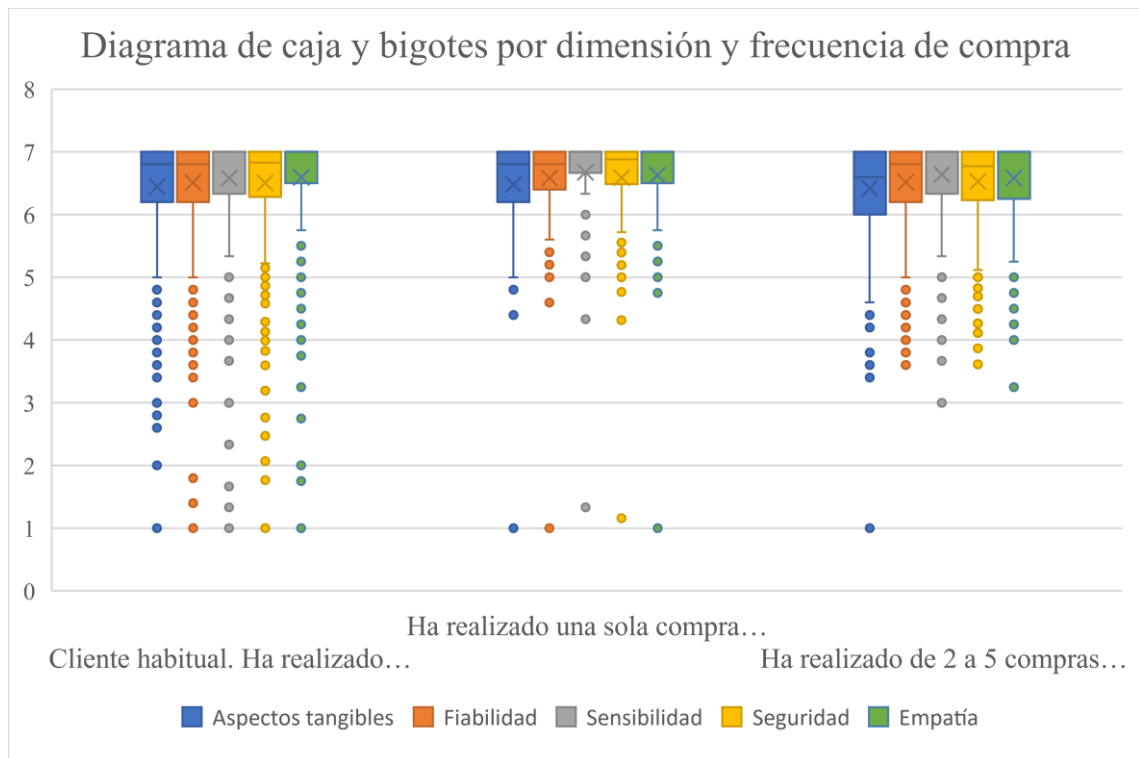


Figura 44. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar una alta concentración de datos en torno a los valores entre 6 y 7 para los diferentes grupos de frecuencia de compras. Sin embargo, para los clientes habituales se puede notar que es más frecuente encontrar puntuaciones esporádicas bajas. En todos los casos, se observa una mayor dispersión en la dimensión “aspectos tangibles”.

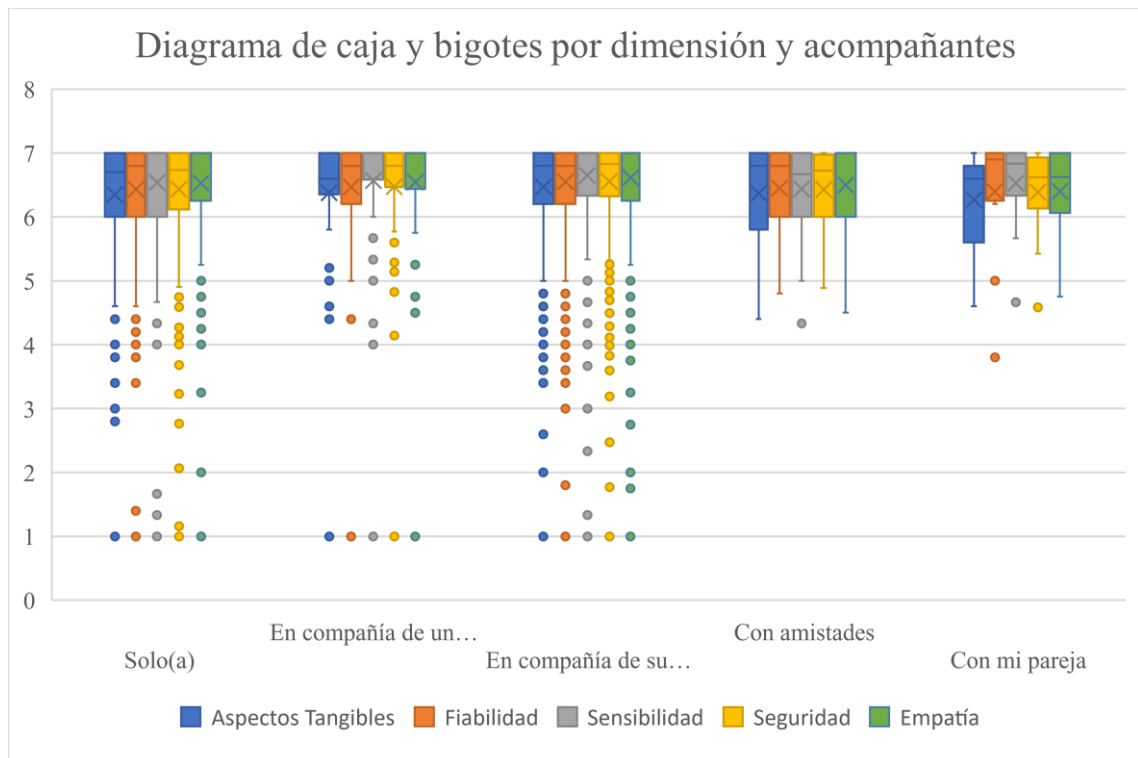


Figura 45. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y acompañantes.

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que existe una menor dispersión de los datos entre las personas que realizan sus compras en compañía de un socio, seguido por quienes realizan sus compras en compañía de su familia, por lo que se observa una percepción positiva sobre la calidad de atención del servicio. También se puede apreciar una mayor dispersión en quienes realizan sus compras con su pareja, por lo que existe un nivel de percepción más bajo sobre la calidad del servicio, especialmente en la dimensión de aspectos tangibles.

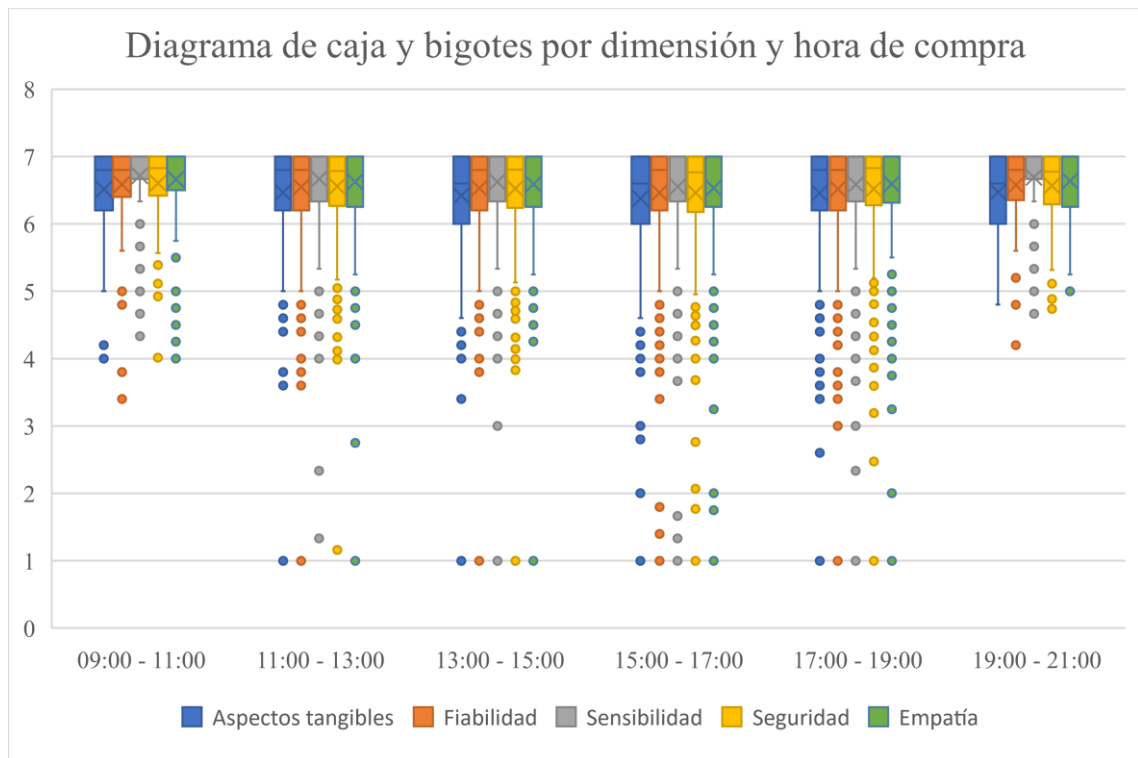


Figura 46. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y hora de compra

Fuente: Elaboración propia

Se muestra que los datos correspondientes a los clientes que realizaron compras entre las 13:00 – 17:00 presentan una mayor dispersión de los datos, especialmente en la dimensión de aspectos tangibles, lo que demuestra un nivel de satisfacción menor en dichos horarios. Por otro lado, a primeras horas y al final del día se observa que los clientes se sienten más satisfechos ya que se evidencia una menor cantidad de datos anómalos, probablemente porque en estos horarios la afluencia de clientes es menor y existe una mayor disponibilidad de personal para atender a los clientes.

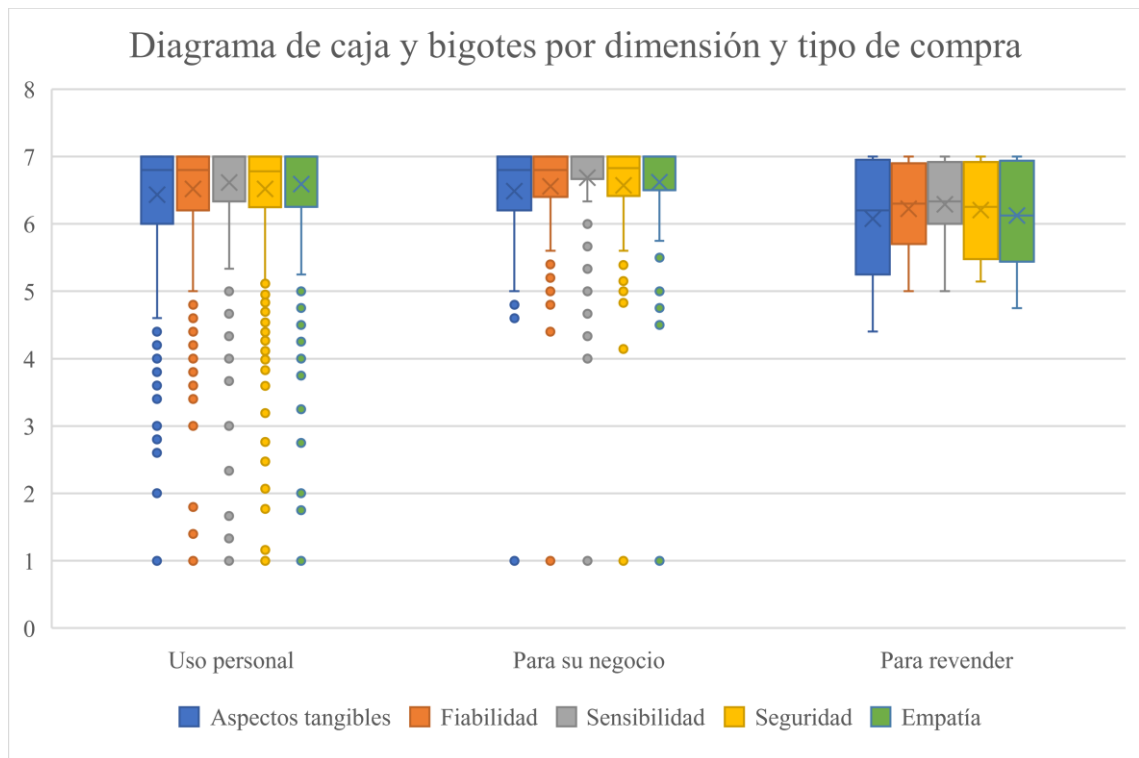


Figura 47. Diagrama de caja y bigotes por tipo de compra

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que los clientes que adquirieron sus productos con la finalidad de revenderlos presentan una mayor dispersión de datos, por lo que el nivel de la percepción de la calidad es más bajo, sin embargo, también es importante recalcar que el porcentaje de clientes que realizan compras para revender es bajo.

Análisis de componentes principales

A continuación, se utilizará el método de componentes principales con la finalidad de determinar la correlación que existe entre las 22 variables analizadas en la encuesta de compra presencial. En el plano se puede apreciar que variables están correlacionadas entre sí en función de la cercanía existente entre ellas. Por lo tanto, las variables que tienen una correlación alta se encuentran más cercanas entre sí, mientras que aquellas con una baja correlación presentan un mayor distanciamiento. En el Anexo J, se presenta una tabla con la codificación para cada ítem y su descripción.

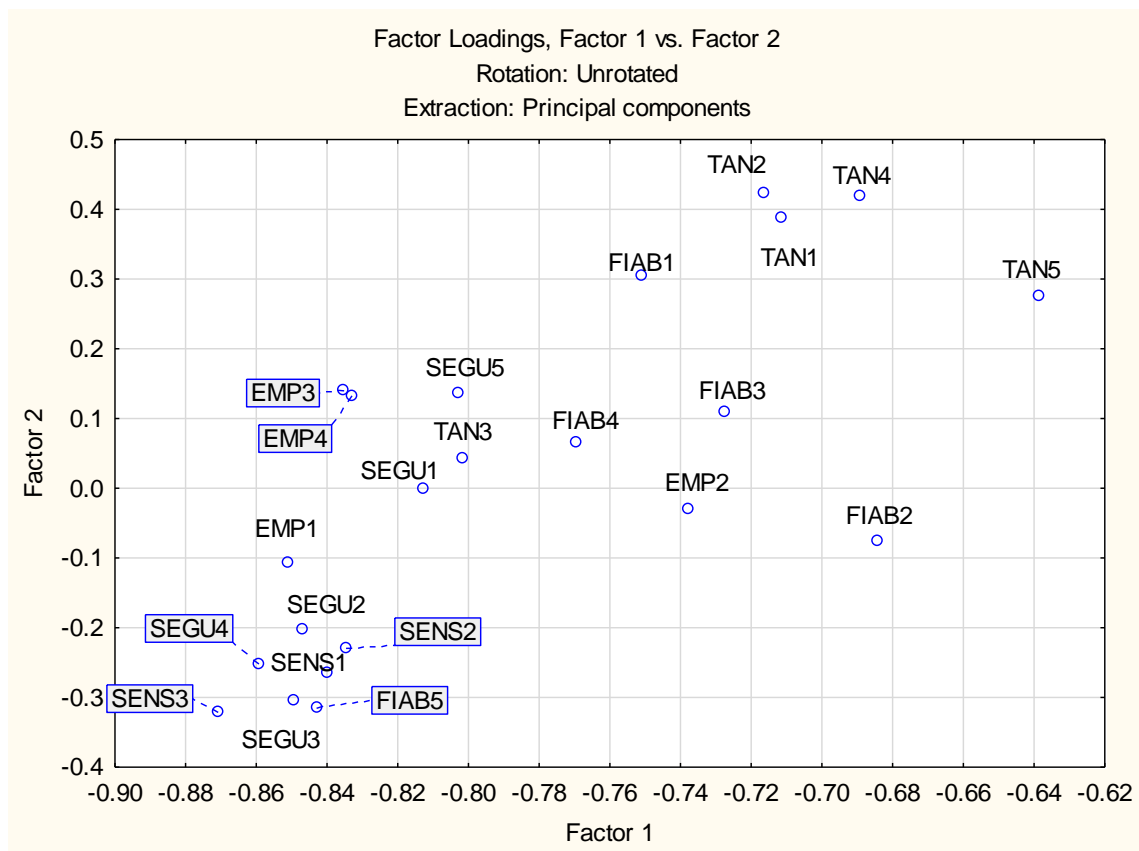


Figura 48. Análisis de componentes principales encuesta de compra presencial

Fuente: Elaboración propia en programa “Statística de Tibco”

El resultado indica que los ítems de la dimensión “aspectos tangibles” TAN2, TAN4, TAN5 son muy diferentes y tienen poca relación con SENS3, SEGU3 Y FIAB 5. Las variables EMP3 Y EMP4 tienen el mismo comportamiento, son prácticamente las mismas en cuanto a su distribución y correlación. También se puede apreciar una alta correlación entre FIAB5, SEGU3, SENS1, SENS2, SEGU4. Existe además una correlación cercana

entre TAN2, TAN1 y TAN4. Por otro lado, TAN5 Y FIAB2 son dos variables con comportamiento bastante diferenciados que el resto.

3.5.5 Resultados de la encuesta de compra vía telefónica

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta de los clientes que realizaron la compra vía telefónica. Se formuló un total de 18 ítems para determinar las 5 dimensiones del Servqual: 1. Aspectos tangibles: ítems del 1 al 4, 2. Fiabilidad: ítems del 5 al 8, 3. Sensibilidad: ítems del 9 al 11, 4. Seguridad: ítems del 12 al 15 y 5. Empatía los ítems del 16 al 18.

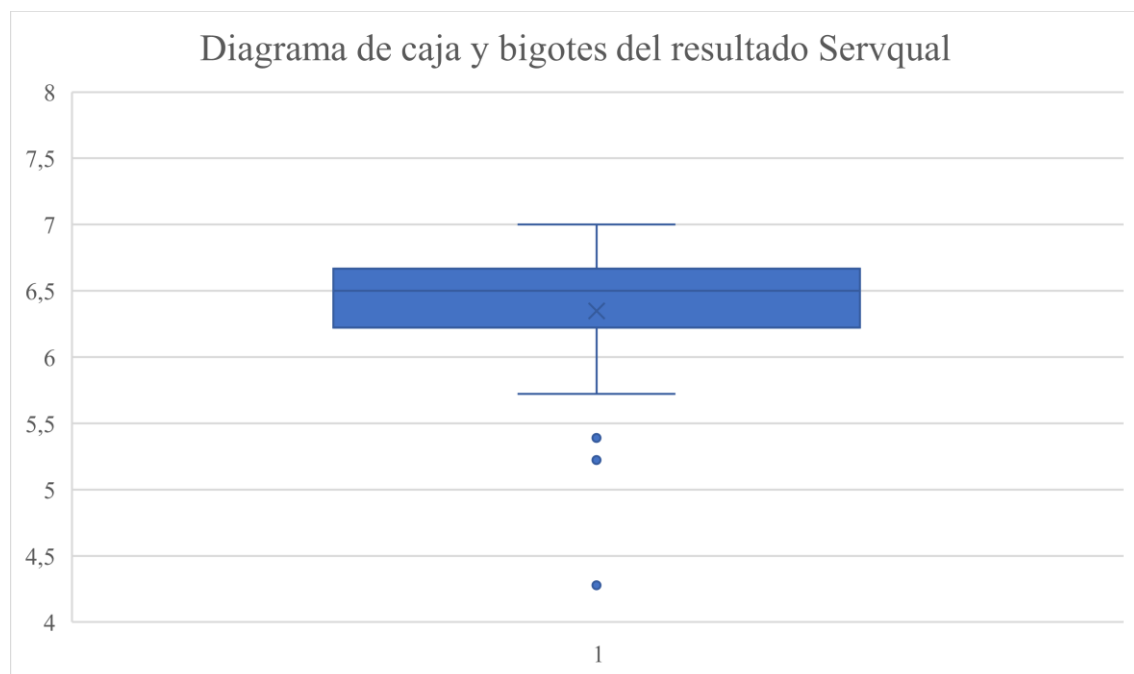


Figura 49. Diagrama de caja y bigotes del resultado Servqual para compra telefónica

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, se observa en el diagrama que un 25% de clientes se encuentran entre 6,67 y 7, un 50% entre 6,22 y 6,67 y el otro 25% entre 5,72 y 6,22. Además, se obtuvo un valor promedio de 6,35 sobre 7 en el cuestionario de compras vía telefónica, lo que indica en términos generales que la percepción de la calidad de la atención de los clientes por parte de la empresa es positiva.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada dimensión:

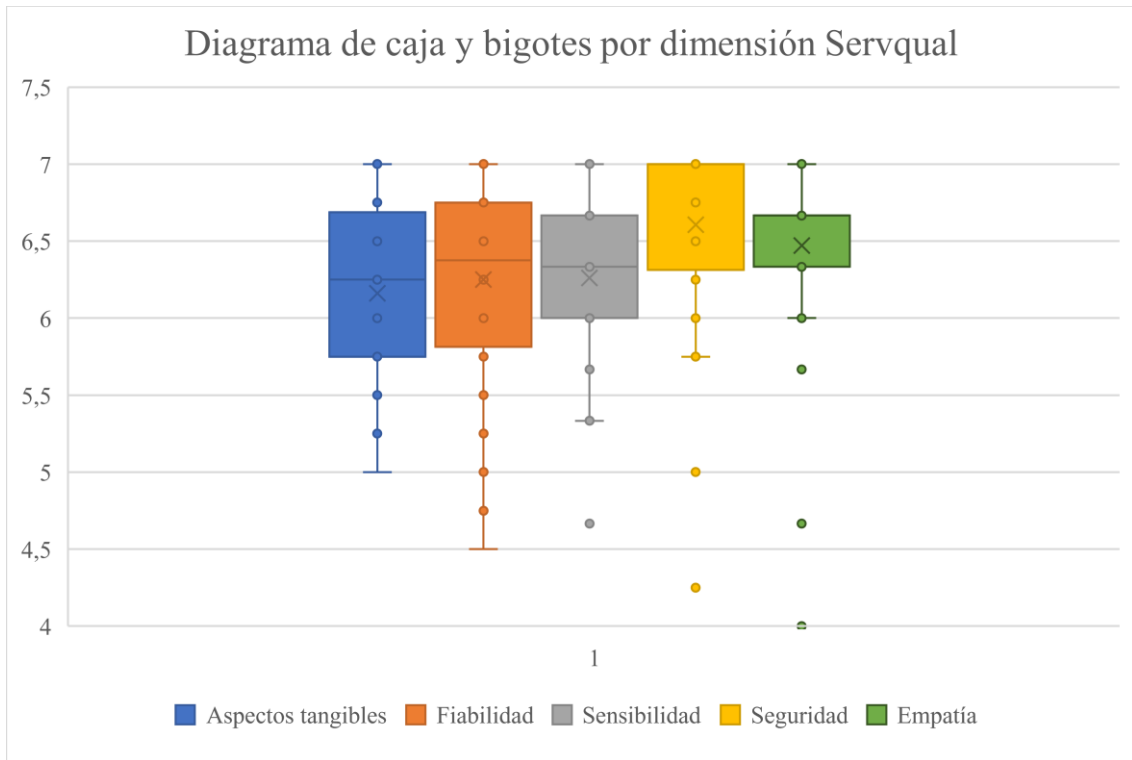


Figura 50. Diagrama de caja y bigotes por dimensión Servqual

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que todas las dimensiones tienen en promedio un valor superior a 6 sobre 7. Lo que evidencia en términos generales que la percepción de la calidad de la atención de los clientes en la atención telefónica es positiva. La dimensión “Aspectos tangibles” tiene el promedio más bajo en relación al resto y podría ser un área de mejora para la empresa. También se puede observar una mayor variabilidad de los datos en la dimensión fiabilidad.

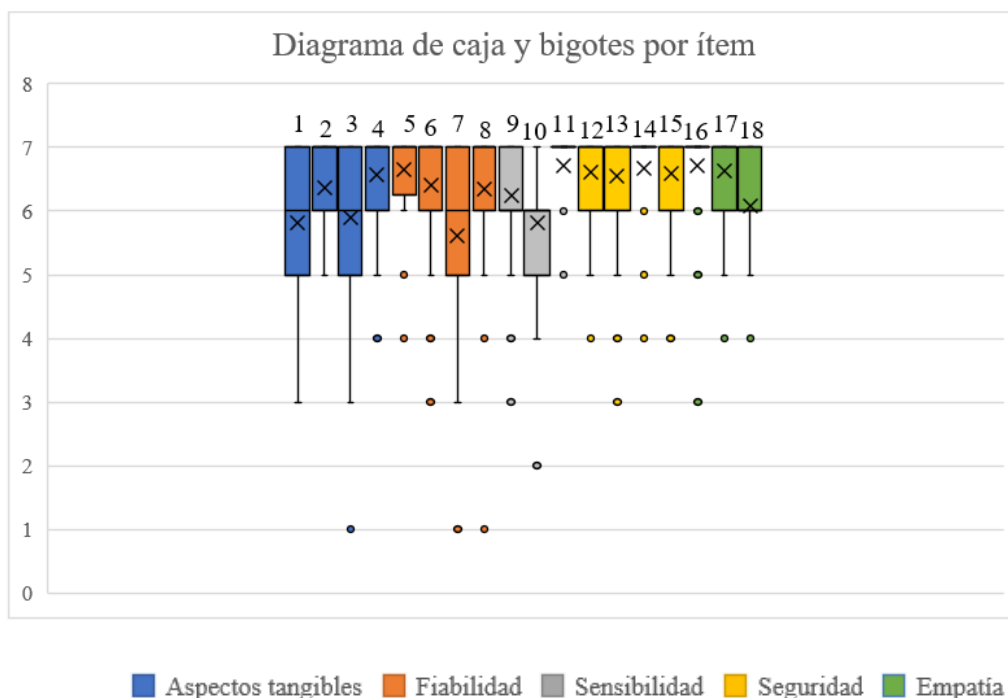


Figura 51. Promedio por ítem Servqual en atención telefónica

Fuente: Elaboración propia

En el diagrama, cada ítem corresponde a una pregunta de la encuesta de compra telefónica, de manera que el ítem 1 corresponde a la pregunta 1 y así sucesivamente. En el gráfico, se observa que los ítems 1, 3, 7 y 10 presentan mayor variabilidad en comparación con el resto. Los ítems 1 y 3 pertenecen a la dimensión aspectos tangibles, el ítem 7 pertenece a la dimensión fiabilidad y el 10 a sensibilidad. Como complemento, en el anexo H, se presenta la estadística descriptiva para las variables de compra telefónica, en la cual se puede apreciar que los valores promedio para las variables mencionadas anteriormente son más bajos. Se debe prestar especial atención al ítem 7. De igual manera se puede observar que la mediana y la moda predominante en los diferentes ítems son valores de 6 y 7.

En el anexo I, se puede apreciar el histograma con la distribución de datos por número de observaciones para cada uno de los 18 ítems. En los histogramas, se puede apreciar que la distribución no tiene forma de campana en ningún caso y que todas las variables mantienen una forma similar, con una alta concentración de observaciones entre 6 y 7, para la mayoría de las variables.

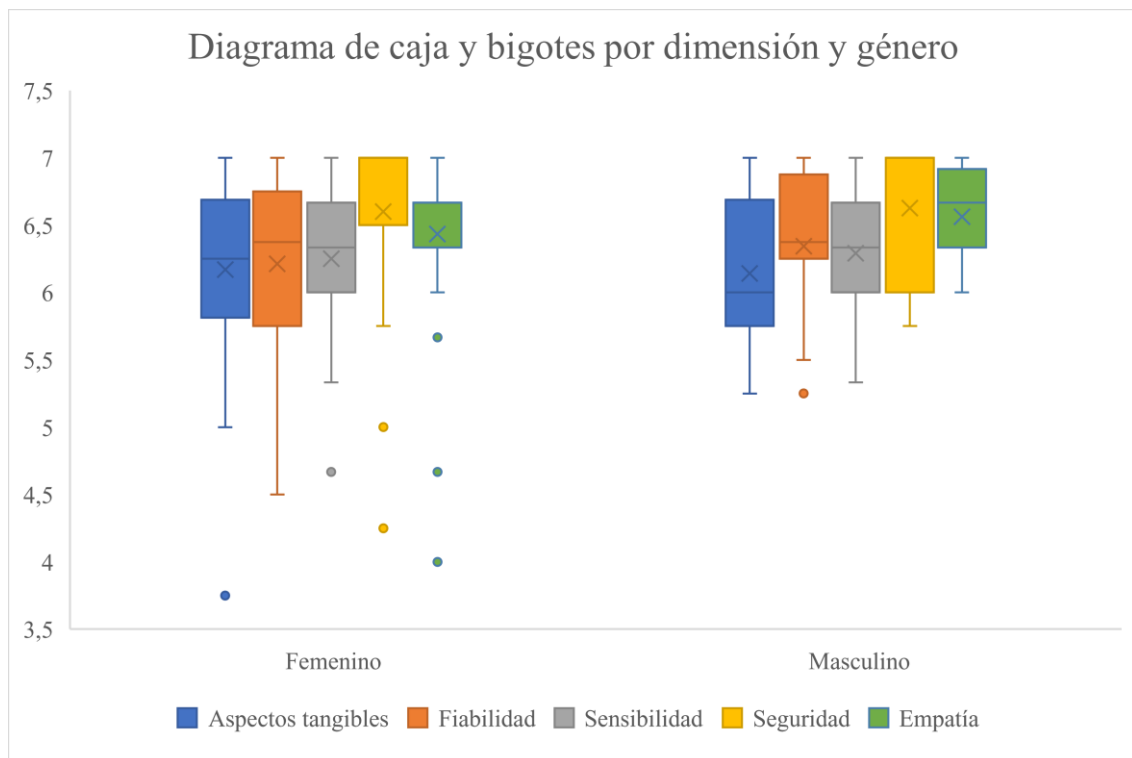


Figura 52. Promedio de la calidad de servicio por género

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que los clientes de género femenino muestran un menor nivel de satisfacción menor en relación a la calidad de servicio recibida de forma telefónica en las dimensiones de fiabilidad y empatía, mientras que los clientes de género masculino muestran un nivel de satisfacción menor en aspectos tangibles y seguridad. Para la dimensión sensibilidad se muestran comportamientos similares para ambos géneros.

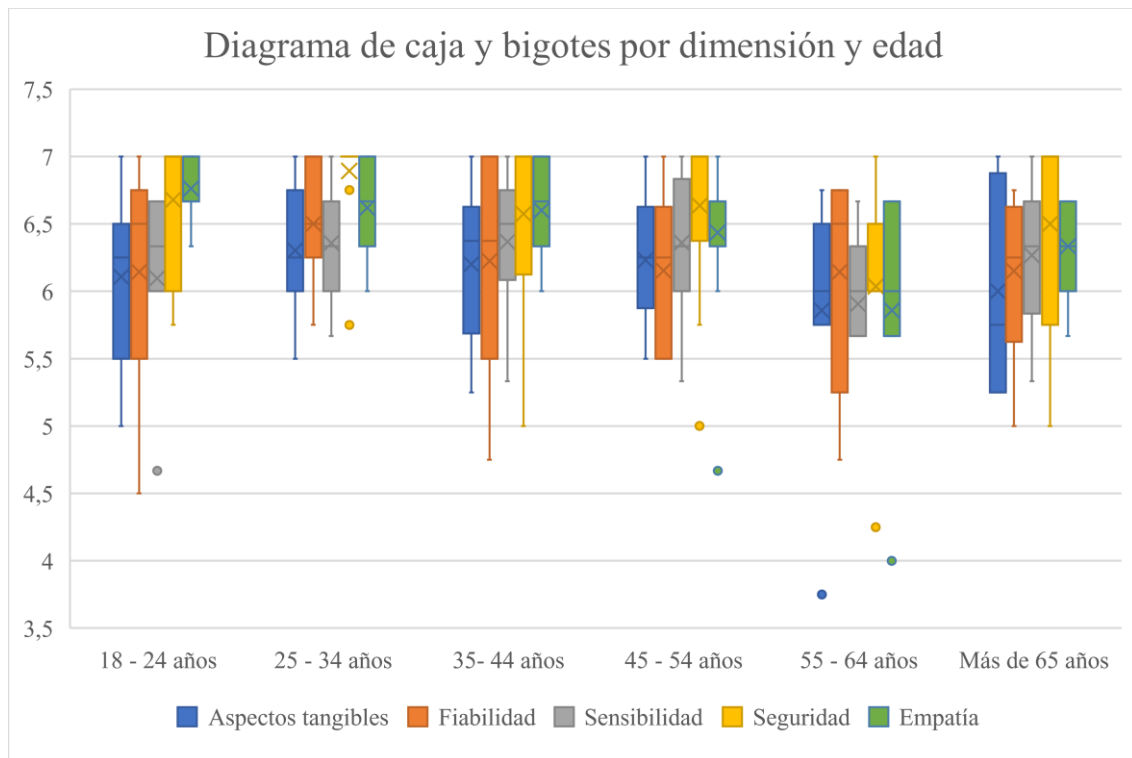


Figura 53. Promedio de calidad de servicio por edad.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los clientes de 25 a 34 años presentan una menor dispersión de los datos y promedios más altos para cada una de las dimensiones por lo que presentan un nivel de satisfacción en comparación con los otros grupos etarios. También se puede observar en todos los grupos etarios una mayor dispersión en la dimensión fiabilidad y tangibilidad.

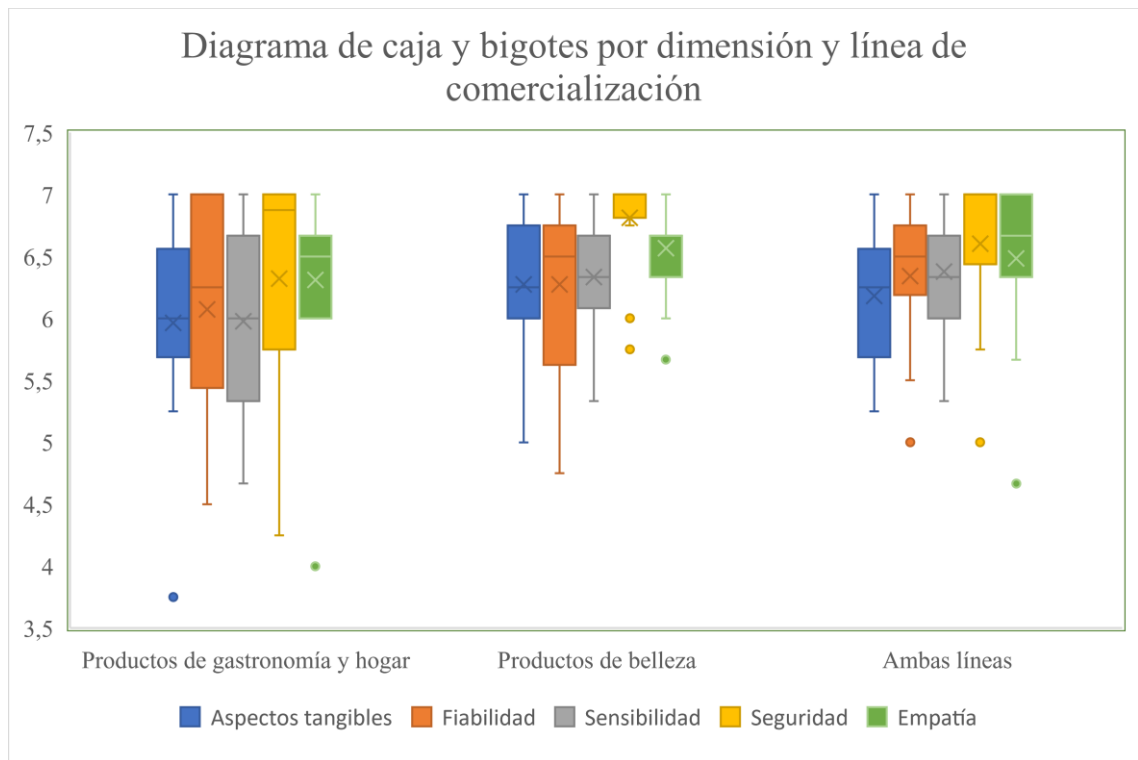


Figura 54. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y línea de comercialización.

Fuente: Elaboración propia

Se muestra que los clientes que adquirieron productos de gastronomía y hogar un menor nivel de satisfacción en sus compras en atención telefónica ya que existe una mayor variabilidad de los datos y promedios más bajos.

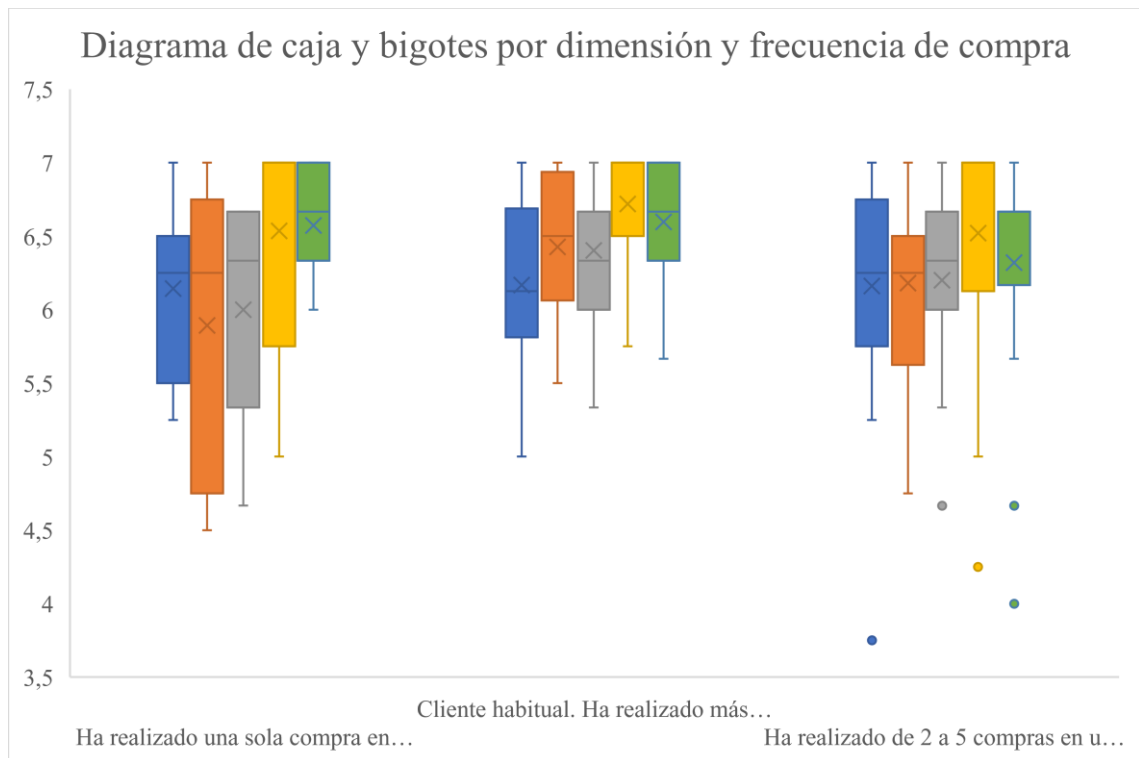


Figura 55. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia

En el diagrama se puede ver que los clientes que han realizado una sola compra a través del canal de ventas telefónicas presentan un nivel de satisfacción más bajo ya que se evidencia una mayor dispersión en los datos.

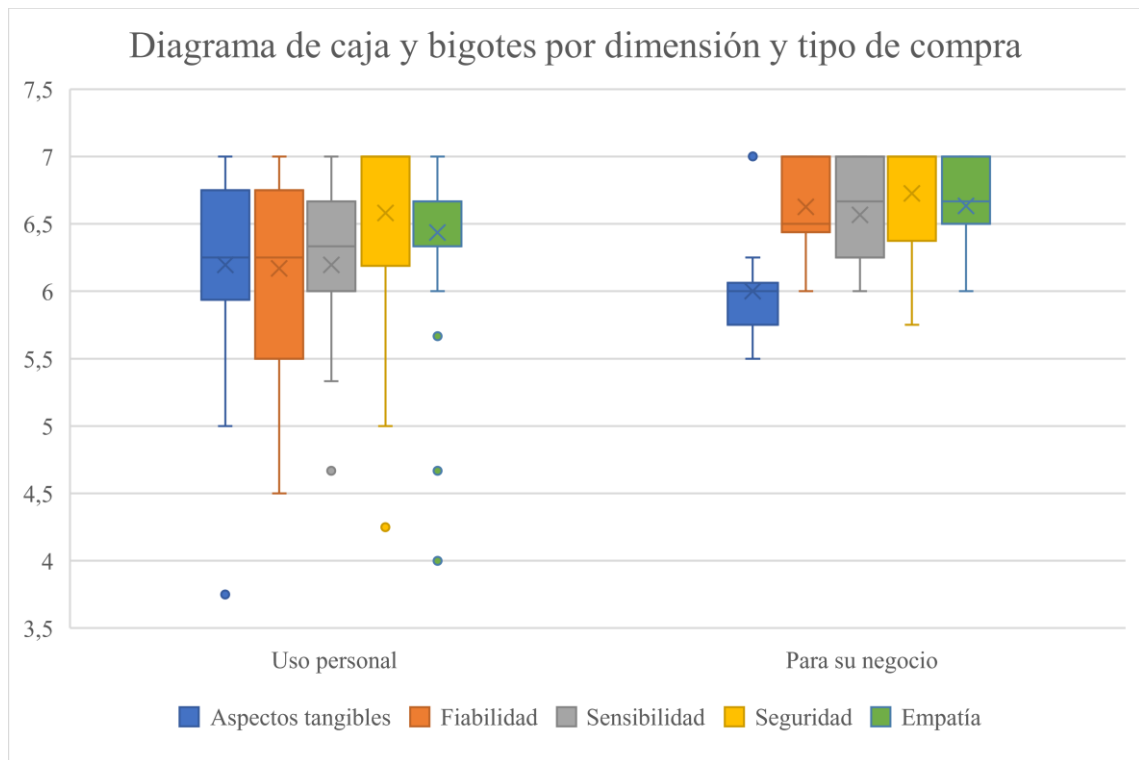


Figura 56. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y tipo de compra

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que los clientes que realizaron compras para su uso personal se encuentran menos satisfechos en comparación a quienes realizaron compras para uso personal en las dimensiones fiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía, ya que estas dimensiones presentan una mayor dispersión y promedios más bajos. En cambio, las personas que realizaron compras para su negocio muestran un menor nivel de satisfacción en la dimensión aspectos tangibles, obteniendo un valor promedio de 6.

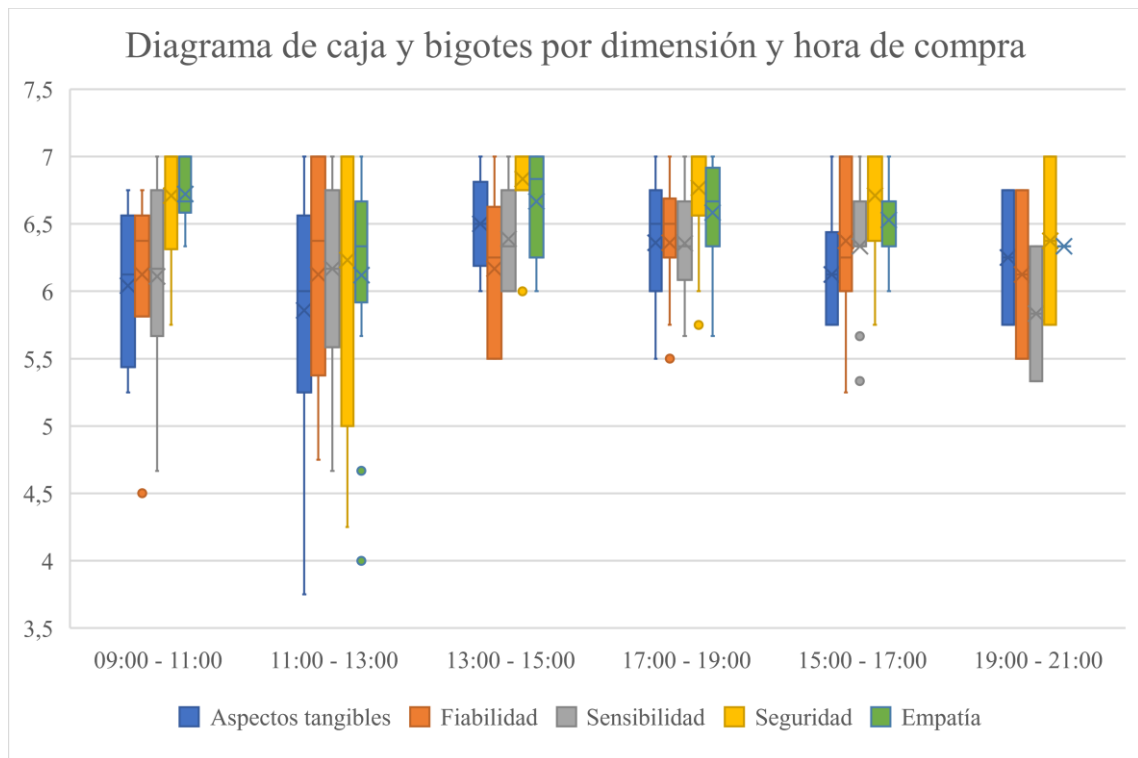


Figura 57. Diagrama de caja y bigotes por dimensión y hora de compra.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que entre las 11 a.m. y las 13 p.m. los clientes presentan un menor grado de satisfacción, ya que existe una mayor variabilidad de los datos. De igual manera de 15:00 a 17:00 se observa que los clientes no se encuentran satisfechos. De 19:00 a 21:00, se observa un valor bajo.

Análisis de componentes principales

A continuación, se utilizará el método de componentes principales con la finalidad de determinar la correlación existe entre las 18 variables analizadas en la encuesta de compra telefónica. En el Anexo K, se presenta una tabla con la codificación para cada ítem y su descripción.

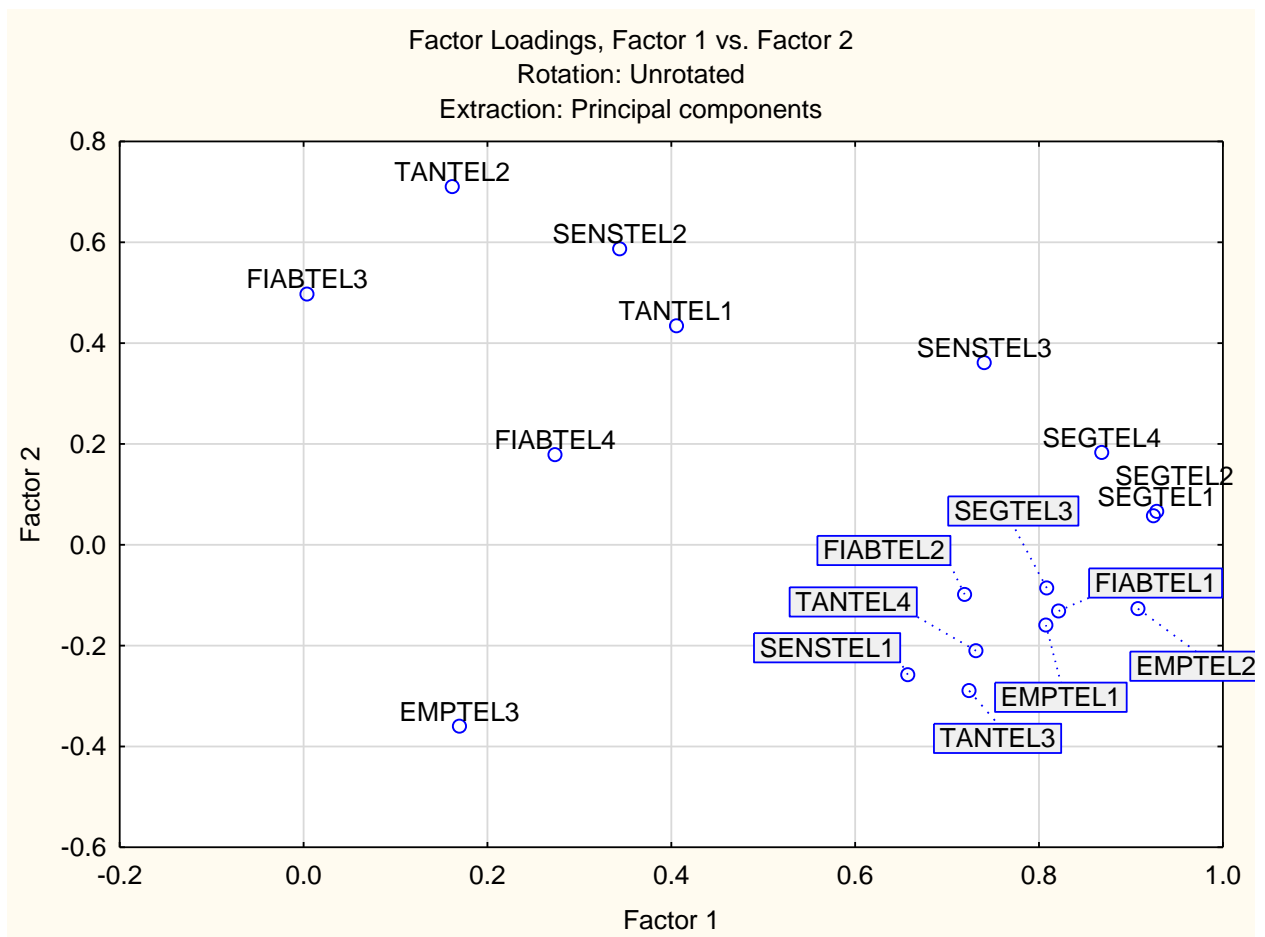


Figura 58. Análisis de componentes principales encuesta de compra telefónica

Fuente: Elaboración propia en el Programa “Statistica de Tibco”

Se realizó también un análisis utilizando el método de componentes principales con la finalidad de estudiar la relación existente entre las 18 variables del cuestionario de compra telefónica. El resultado indica que la variable 3 de empatía (EMPTTEL3) es muy diferente a las demás. La variable SEGTEL1 y SEGTEL2 tienen un alto grado de correlación.

3.5.6 *Aplicación de QFD*

A través de la aplicación y análisis de las encuestas se logró identificar aspectos puntuales en los cuales la empresa debe trabajar para mejorar la calidad del servicio. Con la finalidad de complementar los resultados obtenidos a través del cuestionario se realizó una aplicación del Despliegue Funcional de la Calidad (QFD) para determinar las necesidades y expectativas de los clientes y priorizar su satisfacción en función de la

importancia asignada a cada uno de los requisitos establecidos.

En primer lugar, se establecieron las necesidades y expectativas de los clientes tomando en cuenta características relacionadas a: productos, instalaciones, servicio, medidas de bioseguridad y beneficios que obtiene el consumidor cuando realiza compras de insumos profesionales de belleza y/o gastronomía y hogar en la empresa. Se realizó un grupo focal con un grupo de 4 clientes quienes valoraron el grado de importancia para cada una de las características y realizaron una evaluación competitiva con empresas de la competencia.

En segundo lugar, las gerencias y personal de servicio al cliente establecieron en conjunto las características técnicas que la empresa debe desarrollar para cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes. Se identificó la relación existente entre ellas y también se realizó la evaluación técnica competitiva. Posteriormente, se realizó un análisis de la dificultad organizacional tomando en cuenta el tiempo, los recursos humanos y económicos necesarios para su implementación. Finalmente, se determinó el orden de priorización que se debería seguir para desarrollar dichas características.

En la figura 59 se presenta la matriz QFD desarrollada para la empresa, en donde se puede apreciar que las principales necesidades del cliente se agruparon en: productos, servicios, instalaciones, ambiente bioseguro y beneficios. A partir de ello, se establecieron las características del servicio y se determinó la correlación existente entre ellas. A través del análisis de la información presentada en la matriz, se puede observar que la empresa debe dar prioridad al desarrollo de estrategias direccionadas a mejorar el enfoque al cliente, garantizar la calidad del servicio y capacitar permanentemente a su personal.

3.6 Identificación de oportunidades de mejora

En base al análisis de resultados presentados en la sección anterior, se puede evidenciar que en términos generales la percepción de los clientes en relación a la calidad del servicio es positiva. Sin embargo, esto no significa que la empresa no pueda mejorar, sino que, por el contrario, se deben desarrollar estrategias para alcanzar la excelencia.

Por esta razón, en esta sección se sintetizarán los principales hallazgos encontrados tras el análisis de la información y se determinarán las posibles oportunidades que podrían ser trabajadas para mejorar la calidad del servicio para las variables categóricas, así como los resultados de la calidad de servicio percibida por los clientes que realizaron sus compras de forma presencial y vía telefónica. Este es un análisis preliminar y conjuntamente con la aplicación de técnicas que fueron descritas en el capítulo 2, en la base teórica se determinarán posteriormente estrategias sistematizadas para mejorar la calidad de servicio.

Tabla 7. Identificación de hallazgos y oportunidades de variables categóricas.

Identificación de hallazgos y oportunidades de variables categóricas	
Hallazgos	Oportunidades
La empresa cuenta con un mayor porcentaje (75%) de clientes de género femenino	Desarrollar estrategias para atraer más clientes de género masculino.
El rango de edad en el cual se encuentran la mayoría de los clientes está entre 25 y 54 años.	El departamento de Ventas y Marketing podría desarrollar estrategias para atraer a clientes menores de 25 años y mayores de 54.
Un 50% de los clientes compran artículos exclusivamente de la línea de belleza, un 12% realizan compras únicamente de la línea de hogar y gastronomía y 38% realizan compras de ambas líneas.	Impulsar la línea de hogar y gastronomía e implementar un plan de acción que permitan dar a conocer más esta línea de negocio.
Existe un porcentaje de clientes bajo que ha realizado una sola compra en el último año en la empresa.	Crear, desarrollar e implementar un programa de fidelización de clientes que les recompense cuando realicen compras con mayor frecuencia en la empresa.
La mayoría de los clientes en todas las sucursales acuden con su familia a comprar, un 21% lo hacen solos y sólo un 2,9% lo hacen en compañía de algún socio o trabajador.	Revisar la planeación estratégica de la empresa y redefinir las estrategias. Al ser una empresa de comercialización de insumos profesionales se debería tener un mayor porcentaje de clientes que realicen compras para su negocio. Se observa que actualmente es percibido más como un almacén familiar con compras para uso personal. Se podrían implementar estrategias para atraer a más clientes de PYMES y ventas para negocios.
La mayoría de los clientes (90%) realizan compras para uso personal, un 8% para negocio y el restante para revender.	
Hay un porcentaje significativo (47%) de clientes de género masculino que han realizado una sola compra en un año. Esto puede indicar que los clientes hombres pierden fácilmente el interés.	Mantener el interés de compra de los clientes de género masculino. Realizar un estudio de mercado para conocer las expectativas del cliente masculino al ingresar a un almacén.

Tabla 7. (Continuación):

Hallazgos	Oportunidades
Existe una tendencia de los clientes de género masculino a comprar productos exclusivamente de gastronomía y hogar y en las clientes de género femenino a comprar productos exclusivamente de la línea de belleza.	Definir estrategias de marketing según el género del cliente y su interés. En la línea de gastronomía y hombres se podría usar imágenes de comida y abundancia para atraer a clientes varones. En belleza asociar la publicidad con imágenes de salud y juventud.
Las clientes de género femenino realizan una mayor cantidad de compras en todos los horarios.	Establecer mecanismos para aumentar el interés del género masculino.
Las sucursales Mall del Pacífico y San Marino presentan un mayor porcentaje de clientes que han realizado una sola compra a diferencia del resto de sucursales.	Implementar estrategias para posicionar a las sucursales que no están ubicadas en Quito, especialmente a las sucursales del Mall Del Pacífico en Manta y San Marino en Guayaquil.
Los clientes habituales que han realizado más de 6 compras en un año realizan sus compras entre las 15:00 y las 19:00.	Asegurar un número de personas que atienden óptimo entre las 15:00 y las 19:00 para garantizar una mejor calidad de servicio a los clientes.

Tabla 8. Identificación de hallazgos y oportunidades en la encuesta de compra presencial.

Identificación de hallazgos y oportunidades de Encuesta de compra presencial	
Hallazgos	Oportunidades
La percepción de la calidad de servicio al cliente es positiva ya que se observa una alta concentración de datos entre 6 y 7.	Alcanzar la excelencia en la calidad de servicio a través de la identificación de áreas de mejora.
La dimensión "Aspectos Tangibles" muestra una mayor variabilidad de los datos lo que refleja un menor nivel de satisfacción. Especialmente en los ítems 4 y 5, los cuales hacen referencia a las medidas de bioseguridad y disponibilidad de productos respectivamente.	Desarrollar estrategias para mejorar el nivel de satisfacción en la dimensión "Aspectos tangibles". Se debe poner énfasis en garantizar la disponibilidad de los productos deseados por el cliente, así como en la incorporación de señalética de bioseguridad en los almacenes.
El ítem 9 de "Fiabilidad" muestra una alta dispersión de los datos y menor nivel de satisfacción. Este ítem hace referencia a los errores cometidos por la empresa y que afectan la satisfacción del cliente.	Implementar mecanismos para evitar errores en el servicio que ofrece la empresa a sus clientes. Determinar el tipo de errores más comunes y establecer protocolos de actuación.
La sucursal "Scala" presenta una mayor dispersión en los datos, en especial en la dimensión "Tangibilidad" por lo que los clientes en esta sucursal muestran un menor nivel de satisfacción en comparación al resto de sucursales.	Identificar las causas por las cuales los clientes de la sucursal "Scala" presentan un menor nivel de satisfacción en relación a la dimensión aspectos tangibles e implementar acciones.
La sucursal "Condado" muestra una alta variabilidad de datos en comparación al resto de sucursales en las dimensiones "Aspectos Tangibles" y "Empatía".	Identificar las causas por las cuales los clientes de la sucursal "Condado" presentan un menor nivel de satisfacción en las dimensiones aspectos tangibles y empatía e implementar acciones.
Los clientes de género masculino muestran una percepción inferior de la calidad en relación al género femenino en la dimensión "Aspectos Tangibles", en el ítem relacionado a la disponibilidad de productos deseados por el cliente.	Realizar un estudio de mercado para determinar los productos deseados por los clientes de género masculino y garantizar su disponibilidad.
Existe una mayor dispersión de los datos para los grupos etarios comprendidos entre los 25 y 54 años.	Realizar focus groups con grupos de clientes de dichas edades para conocer con mayor profundidad los requerimientos y las necesidades de los clientes según su edad

Tabla 8. (Continuación)

Hallazgos	Oportunidades
La dimensión "Aspectos Tangibles" tiene una mayor dispersión de datos para los clientes que realizaron sus compras de productos de la línea de belleza, gastronomía y hogar y para quienes adquirieron productos de ambas líneas, especialmente en el ítem 5 del cuestionario.	Identificar los productos de las diferentes líneas que son deseados por los clientes y no se encuentran en stock.
Hay una mayor dispersión de datos para los clientes que realizan sus compras en compañía de sus parejas, especialmente en la dimensión aspectos tangibles.	Mejorar la experiencia de compra del cliente a través del estudio de los comportamientos de compra.
Existe un menor nivel de satisfacción en los diferentes horarios en la dimensión "Aspectos tangibles".	Establecer procedimientos para asegurar que los almacenes cuenten siempre con los productos deseados por el cliente en todo momento.
Los clientes que realizaron compras con el propósito de revender presentan un menor nivel de satisfacción, sin embargo, es importante recalcar que el porcentaje de revendedores es bajo. Los clientes que realizaron su compra para uso personal o su negocio presentan un nivel alto de satisfacción	Priorizar la atención de los clientes que realizan compras para uso personal o para su negocio, ya que el porcentaje de clientes en estos grupos es significativamente superior.

Tabla 9. Identificación de hallazgos y oportunidades en la encuesta de compra telefónica.

Identificación de hallazgos y oportunidades de Encuesta de compra telefónica	
Hallazgos	Oportunidades
Los clientes que realizaron sus compras vía telefónica presentan un alto nivel de satisfacción, sin embargo, muestran un menor nivel de satisfacción en comparación a la encuesta presencial, ya que existe mayor variación de los datos.	Desarrollar el canal de ventas a domicilio para mejorar la calidad del servicio.
La dimensión "Aspectos tangibles" muestra un promedio de satisfacción más bajo a diferencia de las otras dimensiones, especialmente en los ítems 1 y 3.	Contar con material informativo claro y preciso sobre los productos que comercializa la empresa. Garantizar la disponibilidad de productos deseados por el cliente.
EL ítem 7 perteneciente a la dimensión fiabilidad muestra una alta variabilidad de datos.	Establecer procedimientos para agilizar los procesos de venta telefónica y garantizar que el cliente sea atendido a la brevedad posible.
EL ítem 10 perteneciente a la dimensión sensibilidad muestra también una alta variabilidad de datos.	Definir protocolos de atención al cliente para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar una atención oportuna en el canal de ventas telefónicas.
Los clientes de género femenino muestran un menor nivel de satisfacción menor en relación a la calidad de servicio recibida de forma telefónica en las dimensiones de fiabilidad y empatía, mientras que los clientes de género masculino muestran un nivel de satisfacción menor en aspectos tangibles y seguridad.	Investigar las razones por las cuales los clientes de género femenino se sienten menos satisfechas en las dimensiones de fiabilidad y empatía y los clientes de género masculino en aspectos tangibles y seguridad.
Las dimensiones "Aspectos tangibles" y "Fiabilidad" presentan una mayor dispersión de datos en los diferentes grupos etarios analizados.	Trabajar en las dimensiones de tangibilidad y fiabilidad en la atención telefónica para mejorar la calidad del servicio.
Los clientes que adquirieron productos de gastronomía y hogar muestran un menor nivel de satisfacción en sus compras en atención telefónica ya que existe una mayor variabilidad de los datos y promedios más bajos.	Identificar las posibles causas de insatisfacción en los clientes que adquirieron productos de gastronomía y hogar.
Los clientes que han realizado una sola compra presentan un nivel de satisfacción más bajo ya que se evidencia una mayor dispersión en los datos para el canal de compras telefónicas.	Garantizar la satisfacción de todos los clientes, especialmente de clientes nuevos para asegurar que su experiencia de compra sea óptima y regresen a la empresa.

Tabla 9. (Continuación)

Hallazgos	Oportunidades
Las personas que realizaron compras para su negocio muestran un menor nivel de satisfacción en la dimensión aspectos tangibles.	Verificar y garantizar la disponibilidad de insumos y equipos comerciales deseados por los clientes para sus negocios.

Tabla 10. Identificación de oportunidades en base teórica

Identificación de oportunidades en base teórica.	
Sustento teórico	Oportunidades
Determinar a partir del diagnóstico de las brechas detectadas un despliegue funcional de la calidad utilizando el QFD para definir estrategias de servicio.	Implementar el QFD para definir características y estrategias de calidad de servicio en la empresa.
Desarrollar la estrategia de cartera basado en el análisis de las combinaciones de los productos que comercializa la empresa y el mercado en el que participa.	Desarrollar la matriz de crecimiento y participación en función de los productos estrella, interrogante, vaca lechera y perro. Elaborar la matriz de producto y mercado para definir estrategias que permitan ganar participación en el mercado y generar mayor rentabilidad
Establecer estrategias de comercialización y mercadeo considerando el Marketing Mix: Precio, producto, plaza y promoción y el Marketing Relacional: Relevancia, relación, recompensa y reducción de esfuerzos.	Definir los puntos clave del Marketing Mix y el Marketing Relacional de los productos y servicios de la empresa.

4. PROPUESTA

4.1 Introducción

La información proporcionada a través del análisis de los datos obtenidos a lo largo de la presente investigación, señalan que existen oportunidades de mejora para que la empresa pueda mejorar la calidad del servicio percibido por sus clientes. En la sección anterior se determinó, en función de los resultados obtenidos, las áreas de mejora sobre las cuales se debe trabajar en la empresa. De igual manera, se tendrá en cuenta la base teórica para fundamentar la propuesta de mejora, la cual estará orientada, en términos generales a mejorar la calidad del servicio en la empresa.

4.2 Objetivo de la propuesta

Mejorar la calidad del servicio percibida por los clientes de la empresa a partir de las oportunidades de mejora identificadas en el cuestionario tras el análisis y procesamiento de los datos e información.

4.3 Propuesta

La aplicación de la metodología Servqual permitió identificar que la calidad percibida por los clientes de la empresa en términos generales es satisfactoria. Sin embargo, a partir del análisis de la información se logró identificar puntos específicos de mejora, especialmente en aquellos puntos donde los resultados de la encuesta presentan una mayor variabilidad de los datos.

En primer lugar, se encontró diferencias entre la razón de ser de la empresa y las características de los clientes, determinadas por la investigación. Como se mencionó en un capítulo anterior, la empresa se dedica a la comercialización de insumos profesionales de las líneas de belleza y gastronomía y hogar y busca ser la primera opción de insumos y equipos para PYMES, sin embargo, se encontró que la mayoría de los clientes son personas que acuden a realizar sus compras para uso personal y en la mayoría casos

asisten en compañía de su familia. Se esperaba tener un mayor porcentaje de respuestas para clientes que adquieren productos para su negocio y que acudan a realizar sus compras solos o en compañía de socios o trabajadores de su negocio. Por esta razón se propone:

- Revisar la planeación estratégica de la empresa en función de los resultados obtenidos y tener mayor claridad en el mercado objetivo.
- Segmentar los clientes en función de las características encontradas en la presente investigación.

Adicionalmente, se encontró que el nivel de satisfacción que presenta mayor variabilidad de datos al aplicar la metodología Servqual es la dimensión “Aspectos Tangibles” especialmente en lo que respecta a la disponibilidad de productos deseados por el cliente. Al realizar el cruce de variables categóricas con las dimensiones Servqual se observa una mayor afectación en la dimensión “Aspectos Tangibles”. Es decir, al comparar hombres con mujeres con las dimensiones Servqual, ambos muestran menor satisfacción en la dimensión tangibilidad. Al realizar otras comparaciones de variables categóricas, la dimensión de tangibilidad es la que siempre tiene una mayor variabilidad de datos.

Cabe mencionar que, dentro del análisis de los datos se evidenció que los ítems 4 y 5 de la dimensión aspectos tangibles son los que tienen una mayor dispersión de los datos. El ítem 5 es el que presenta mayor variabilidad y está relacionado con la disponibilidad de productos. También es importante recordar que la disponibilidad de productos es un problema que se evidencia tanto en la encuesta de compra presencial como en la de atención telefónica. Por otro lado, el ítem 4 está vinculado con la señalética de bioseguridad adoptada por la empresa durante la pandemia. Para identificar la causa raíz de la variabilidad de los datos se utilizó la metodología de los 5 por qué, poniendo énfasis en los ítems anteriormente mencionados.

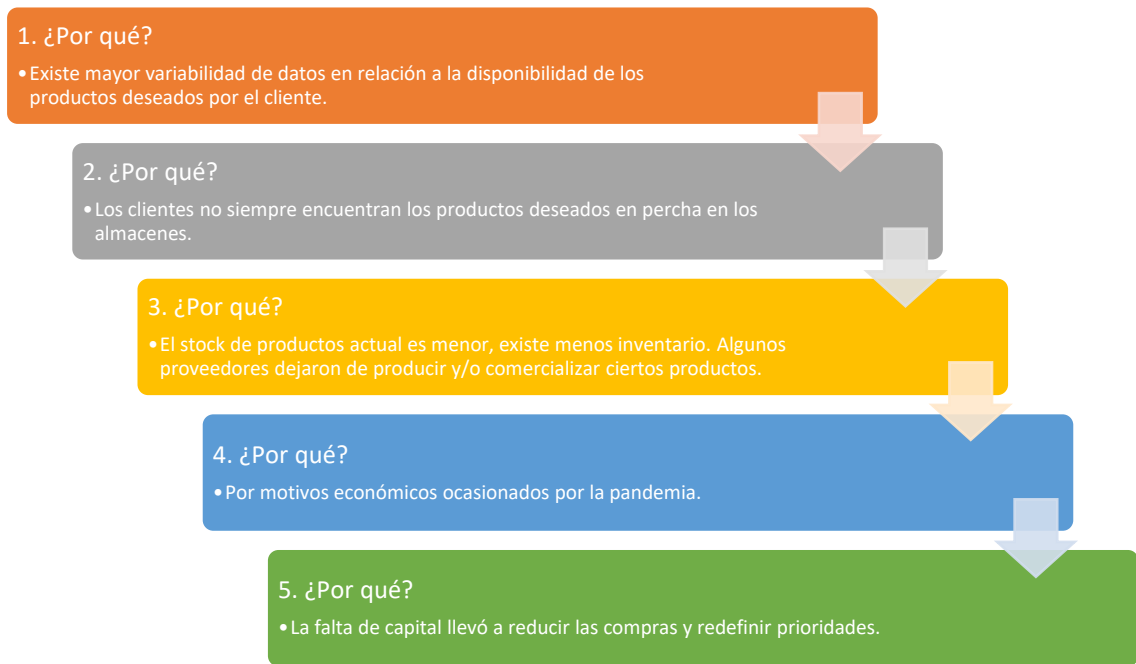


Figura 60. Análisis de 5 por qué de la falta de disponibilidad de los productos deseados por el cliente

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis realizado, se observa que a raíz de la pandemia se afectó la disponibilidad de los productos deseados por los clientes, ya que económicamente la empresa tuvo que limitar las compras a proveedores de ciertos productos y marcas. De igual manera, algunos proveedores se vieron afectados al momento de producir y/o comercializar productos que antes de la pandemia se ofrecían normalmente en la empresa. Por esta razón se propone lo siguiente:

- Solicitar a las sucursales llevar un registro de los productos que solicitan los clientes, pero no se encuentran en stock. La información recolectada de todas las sucursales deberá ser analizada por el departamento de ventas y marketing para identificar las necesidades de los clientes actuales y en conjunto con el departamento de abastecimiento se deberán definir las prioridades de compra.

De igual manera, se procedió a realizar el análisis de los 5 por qué para determinar la causa raíz de por qué existe una menor satisfacción en relación a la señalética de bioseguridad.

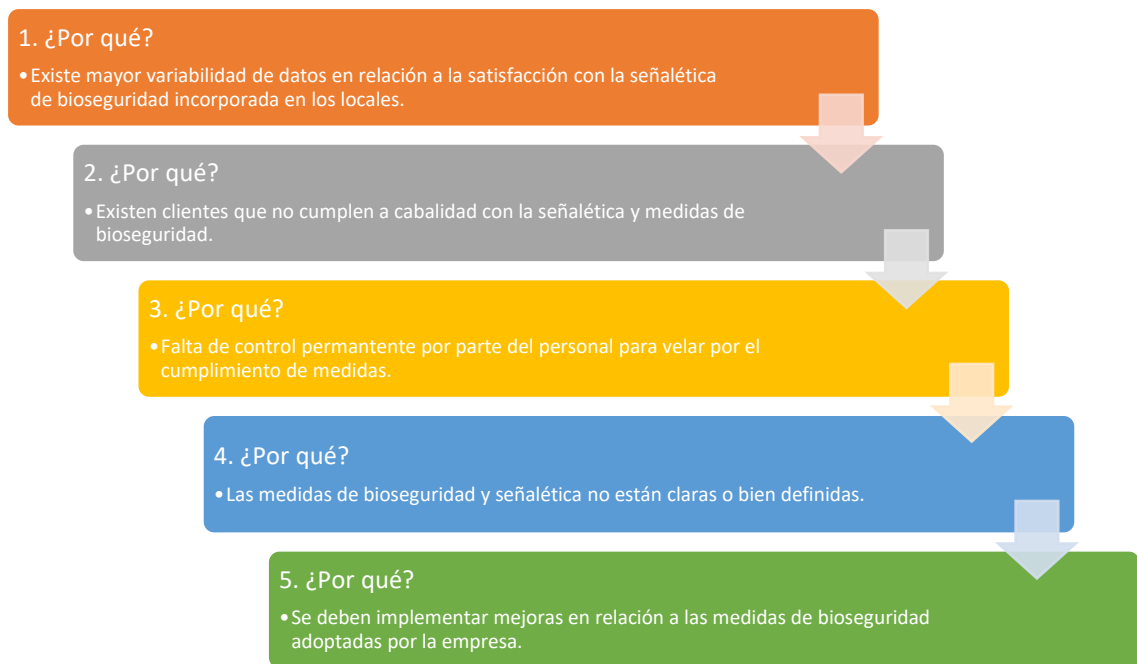


Figura 61. Análisis de 5 por qué de la menor satisfacción relacionada con señalética de bioseguridad.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis elaborado, se evidencia que para mejorar las medidas de bioseguridad se debe trabajar en la implementación de medidas que efectivamente permitan que los clientes se sientan seguros al realizar sus compras en las distintas sucursales de la empresa. Por esta razón se propone:

- Elaborar en conjunto con el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional una propuesta que considere medidas de bioseguridad más efectivas que las que actualmente ha implementado la empresa.

Otro factor muy importante que debe ser trabajado es el mejoramiento de la atención de los clientes que recibieron su atención vía telefónica. En el capítulo anterior, se evidenció que la atención telefónica tiene un menor nivel de satisfacción percibida por los clientes en comparación con quienes realizaron su compra de forma presencial. Al realizar el estudio individual de los ítems del cuestionario, se pudo evidenciar que los ítems: 1 y 3

de la dimensión aspectos tangibles, el ítem 7 de fiabilidad y el 10 correspondiente a sensibilidad presentan mayor variabilidad en comparación con el resto. Sin embargo, es importante mencionar que el número 3 se relaciona con la disponibilidad del producto, el mismo que ya se abarcó anteriormente. Los ítems 7 y 10 hacen referencia a la rapidez del servicio, puntualmente a si el personal se puso en contacto con el cliente en menos de 24 horas y si recibió un servicio rápido. Se realizó el análisis de causa raíz en conjunto con el Gerente de la compañía y el Gerente de Ventas y Marketing y se encontró lo siguiente:

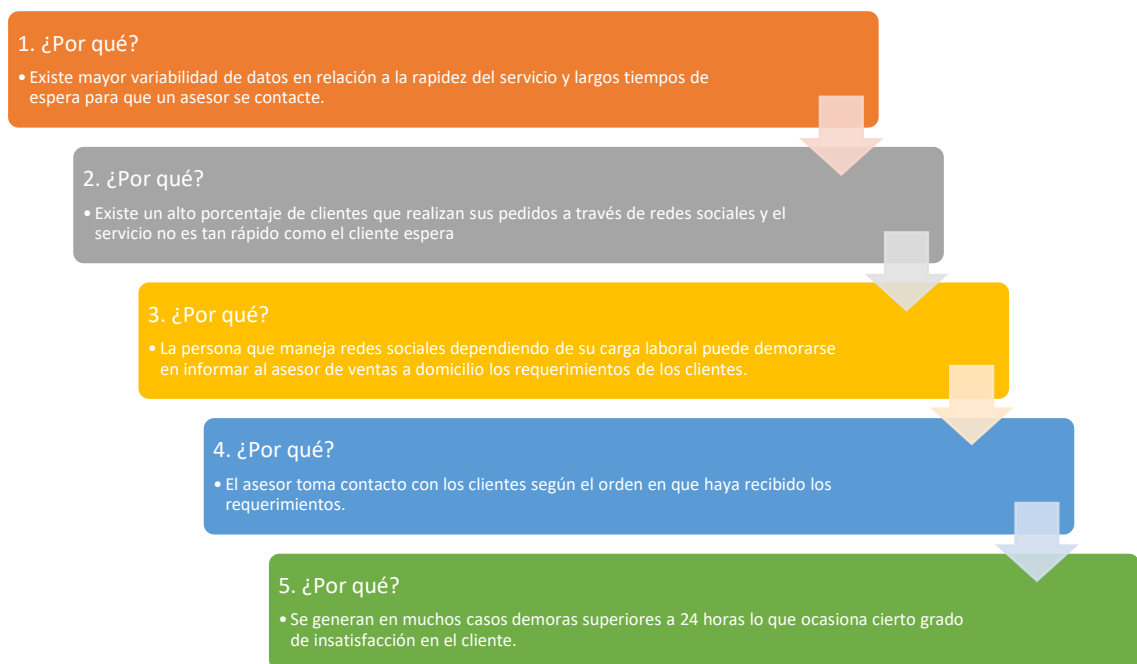


Figura 62. Análisis de 5 por qué en relación a la rapidez de servicio.

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el análisis de causa raíz, se propone lo siguiente:

- Redefinir el proceso de ventas telefónicas para disminuir el tiempo en el que el cliente es atendido y mejorar la rapidez del servicio.
- Comunicar por redes sociales el tiempo en el cual se pondrá en contacto el asesor una vez recibido el requerimiento para que los clientes estén conscientes de las posibles demoras.

En la encuesta de venta telefónica, se evidenció también que el ítem 1 presenta una alta variabilidad, el cual hace referencia a si se realizó el envío de información claro y completa de los productos. Para encontrar la causa raíz se realizó el análisis de los 5 por qué:

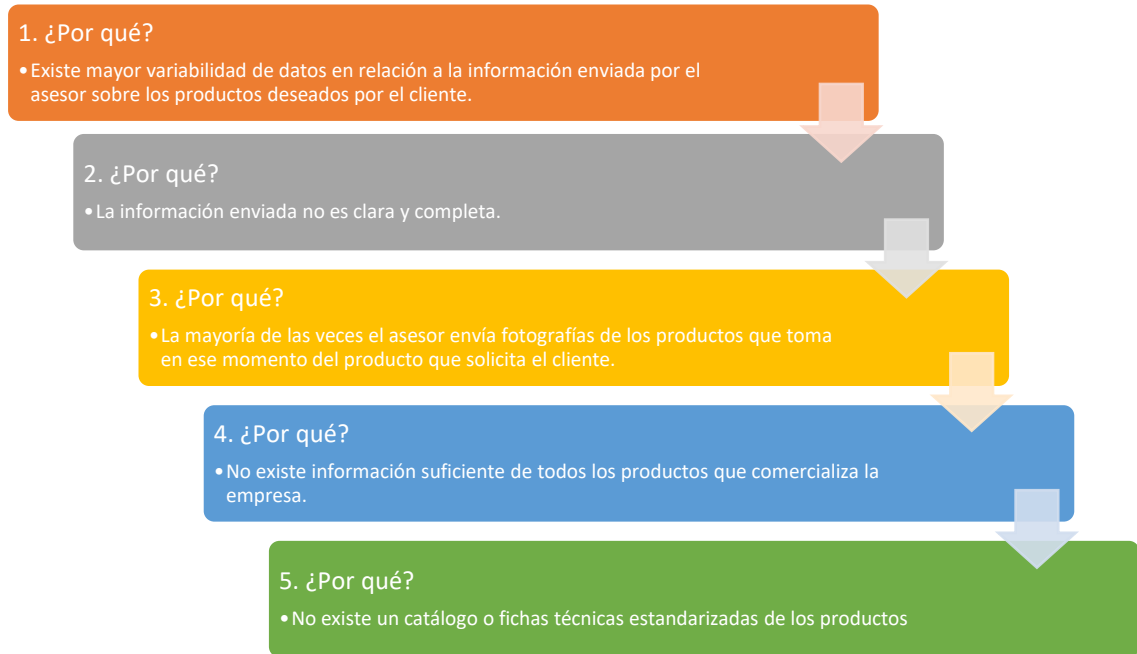


Figura 63. Análisis de 5 por qué de la información enviada sobre los productos.

Fuente: Elaboración propia

Tras este análisis se propone lo siguiente:

- Crear un formato para que la empresa pueda iniciar el levantamiento de información de fichas técnicas de los productos que comercializa, donde se especifiquen sus características y se incluyan fotografías de calidad profesional.

Con las sugerencias propuestas anteriormente se espera que el nivel de satisfacción percibido por los clientes pueda mejorar y la empresa pueda alcanzar mejores resultados. Cabe recordar que, en términos generales, la empresa cuenta con un nivel bastante satisfactorios de la calidad de servicio.

Adicionalmente a través del estudio se encontraron varios hallazgos que fueron presentados en el capítulo anterior. Con la finalidad de determinar los puntos más

relevantes se realizó una matriz de priorización de los principales hallazgos y oportunidades encontrados en las secciones anteriores. La matriz completa se presenta en el anexo L. Para su realización se consideró los siguientes dos criterios:

- Importancia (I): análisis de la representatividad de los clientes ante el área de ventas.
- Beneficio (B): análisis del impacto que podría tener la implementación de las oportunidades propuestas.

Ambos criterios se evaluaron en una escala del 1 al 10, siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto. Posteriormente, se realizó la suma (S) de ambos criterios. Para realizar la priorización (P), se ordenó de mayor a menor la puntuación obtenida por cada factor considerando como más relevantes a aquellos con puntuaciones más altas.

Es importante recordar que debido a que el enfoque principal del presente trabajo es en el mejoramiento de la calidad del servicio percibido por los clientes, en la matriz priorizada constan elementos que están vinculados a la estrategia empresarial que aplican a otros temas que no corresponden al alcance de este estudio, razón por la cual, la matriz podría servir a las gerencias como una herramienta para implementar mejoras empresariales.

4.4 Plan de mejoramiento

Para cumplir con los objetivos mencionados anteriormente, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Revisión de la planeación estratégica de la empresa.
 - 1.1 Reunión con Gerencia y Gerencia de Ventas y Marketing para analizar las diferencias presentadas tras la aplicación de la encuesta y el análisis de los resultados.
 - 1.2 Presentación de sugerencias para alinear la planificación estratégica con los resultados de la investigación.
2. Segmentar al mercado objetivo acorde a los resultados obtenidos en la encuesta.

3. Realización de formato de registro de los productos solicitados por los clientes y difundir el formato de registro de productos a los administradores de las sucursales para contar con información actualizada sobre las necesidades de los clientes.
4. Proponer áreas de mejora que la empresa podría implementar en las sucursales para mejorar las condiciones de bioseguridad.
5. Sugerencias para el mejoramiento del proceso de ventas telefónicas actual.
6. Crear un formato, considerando los puntos de interés descubiertos en el presente estudio para el levantamiento de información de fichas técnicas de los productos que comercializa la empresa con la finalidad de que el vendedor de atención telefónica disponga de información completa y de calidad que pueda ser enviada a los clientes considerando los puntos de interés descubiertos en este estudio.

4.5 Cronograma

Actividad	Mayo														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Revisión de la planeación estratégica de la empresa con gerencia															
Segmentación de clientes y desarrollo de los perfiles respectivos.															
Realización de formato de registro de los productos solicitados por los clientes.															
Elaboración de una propuesta que considere medidas de bioseguridad más efectivas en conjunto con S.S.O.															
Sugerencias para el mejoramiento del proceso de ventas telefónicas															
Creación de formato para levantamiento de información de fichas técnicas de los productos															

4.6 Desarrollo de la propuesta

En las siguientes secciones se presenta para las propuestas establecidas en el plan de mejoramiento su correspondiente desarrollo de aplicabilidad.

4.6.1 Segmentación de clientes.

Cabe recordar que, anteriormente en la empresa no se han realizado estudios sobre el cliente, por lo que la presente investigación constituye una herramienta para conocer por primera vez con mayor profundidad al consumidor de la empresa. A partir del análisis de la información de las variables demográficas presentadas en el capítulo 3, se determinó las características de los clientes actuales y sus respectivos comportamientos de compra. Se evidenció que existen clientes con características diversas, razón por la cual es importante realizar la respectiva segmentación de mercado con la finalidad de que el departamento de Ventas y Marketing pueda implementar estrategias de comercialización enfocadas en el mercado objetivo. La segmentación de mercado se realizó partiendo de la base teórica presentada en el capítulo 2, así como del análisis de la información realizado en el capítulo 3.

De esta manera, se realizó en conjunto con el Departamento de Ventas y Marketing una segmentación diferenciada en la cual se puedan utilizar diferentes estrategias para cada segmento, de la siguiente manera:

- Segmento 1: Mujeres jóvenes de hasta 25 años de edad que desean productos de calidad de la línea de belleza de gama media a precios accesibles para su uso personal. Acuden a realizar sus compras en compañía de amistades y familiares.
- Segmento 2: Mujeres de entre 25 y 64 años de edad que buscan adquirir productos de calidad profesional de gama media – alta de la línea de belleza para su uso personal realizan sus compras principalmente en compañía de su familia.
- Segmento 3: Hombres de entre 18 y 64 años que necesitan productos de calidad profesional de belleza especializados en cuidado masculino para su uso personal.

- Segmento 4: Hombres y mujeres entre 25 y 64 años de edad que desean comprar productos de gastronomía y hogar en compañía de su familia para uso doméstico en sus hogares.

Los siguientes segmentos se definieron en función de las nuevas estrategias de ventas externas que adoptará la empresa para abarcar grupos de clientes que tengan necesidades de adquirir productos profesionales para el desarrollo de sus negocios:

- Segmento 5: Dueños de pequeñas empresas (o sus trabajadores) de entre 25 y 64 años que buscan insumos profesionales de belleza para el desarrollo de sus negocios del sector como peluquerías, gabinetes de belleza, spas, entre otros.
- Segmento 6: Dueños de pequeñas y medianas empresas (o sus trabajadores) de entre 25 y 64 años que buscan insumos profesionales de gastronomía y hogar para el desarrollo y funcionamiento de sus negocios como restaurantes, cafeterías, panaderías, pizzerías, pastelerías, hoteles, entre otros.
- Segmento 7: Estudiantes de academias e institutos de belleza que requieran adquirir productos profesionales para poner en práctica sus estudios.
- Segmento 8: Estudiantes de la carrera de gastronomía o afines que requieran adquirir productos profesionales durante sus estudios.

A través de la segmentación realizada se espera que la empresa pueda dirigir sus estrategias de comercialización en función del mercado objetivo propuesto, con la finalidad de implementar estrategias focalizadas que permitan incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

4.6.2 Revisión de la planeación estratégica con Gerencia

Se analizó la información demográfica de los clientes obtenida a través de la encuesta en conjunto con Gerencia y Gerencia de Ventas y Marketing con la finalidad de poner en evidencia las diferencias encontradas en el estudio en relación al giro del negocio.

Como se mencionó en el capítulo 1, la empresa se dedica a la comercialización de insumos profesionales de belleza y de gastronomía y hogar y su principal forma de

comercializar los productos es a través de los diferentes puntos de venta que se encuentran a nivel nacional ubicados en su gran mayoría en centros comerciales. A través de la presente investigación en el capítulo 3, se encontró ciertas incongruencias entre elementos asociados a la planificación estratégica empresarial y el enfoque del Departamento de Ventas y Marketing de la compañía, especialmente en cuanto a la definición del mercado objetivo y las estrategias utilizadas. Cabe recordar que, en el análisis de la información se obtuvo que la gran mayoría de clientes actuales de la empresa se caracterizan por realizar compras para uso personal y que acuden a realizar sus compras en compañía de su familia. No obstante, se esperaba obtener un mayor porcentaje de clientes que realicen compras para sus negocios y en compañía de socios o trabajadores.

En la reunión con las gerencias se sugirió lo siguiente:

- Adaptar elementos de la planificación estratégica en función de las características actuales de los clientes. Es decir, partiendo del hallazgo de que la mayoría de clientes realizan compras para uso personal y en compañía de su familia, se propuso adoptar como una estrategia la incorporación de la comercialización de productos de uso doméstico y personal tanto en gastronomía y hogar como en belleza, a parte de las líneas industriales y profesionales. Sin embargo, debido a la misión y razón de ser de la empresa, la Gerencia no considero oportuno incluir productos de uso doméstico dentro de las estrategias, puesto que, busca mantener la filosofía y el legado de la empresa, comercializando únicamente productos profesionales en ambas líneas.
- Mantener la planificación estratégica actual, incluyendo nuevas estrategias de comercialización que permitan llegar a un segmento de clientes específico: propietarios de PYMES del sector. En el caso de los productos de hogar y gastronomía considerar a restaurantes, cafeterías, panaderías, escuelas e institutos de gastronomía, entre otros y en el caso de los productos de belleza se tendría en cuenta a peluquerías, estéticas, spas, institutos y centros de capacitación de belleza, etc. Esta segunda sugerencia fue aceptada por la Gerencia y será la que se desarrollará a continuación.

Con la finalidad de mantener el enfoque en la planificación estratégica actual, la empresa

incluirá como estrategia de comercialización la incorporación de ventas externas. Para lo cual se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Selección de personal calificado y competente para realización de ventas externas.
- Capacitación del personal seleccionado.
- Levantamiento de información y bases de datos de clientes potenciales. Se realizará considerando PYMES de negocios relacionados a las líneas de negocio: belleza, gastronomía y hogar.
- Contacto con clientes potenciales y visitas.
- Creación de redes de contactos.
- Demostraciones de productos.
- Seguimiento a clientes.

Al implementar las ventas externas se espera poder incrementar la cartera de clientes actual y llegar al mercado objetivo acorde a la razón de ser de la empresa: clientes que realicen principalmente compras para uso comercial y profesional para sus negocios.

4.6.3 Creación de registro de los productos solicitados por los clientes.

Como se mencionó en capítulos anteriores, una de las principales variables que presentó un poco más de afectación tanto en la encuesta de compra presencial como en la telefónica fue en relación a la disponibilidad de productos deseados por el cliente. Esto también se pudo validar a través de visitas a sucursales, en las cuales se evidenció casos de clientes que solicitaban un determinado producto o marca, pero no se encontraba en stock.

En relación al análisis de causa raíz presentado en el capítulo precedente, la empresa tuvo que redefinir sus procesos y establecer prioridades de compra como consecuencia de la pandemia. A pesar de que la empresa aún no logra recuperarse en su totalidad de las secuelas ocasionados por la pandemia, se deben considerar mecanismos para que los procesos de compra estén focalizados en cubrir la mayoría de las necesidades actuales de los clientes.

Se sugiere implementar en las sucursales un registro de productos deseados por los clientes acorde al anexo M, el mismo que deberá ser enviado mensualmente al departamento de abastecimiento con la finalidad de que este cuente con una base de datos que contenga los productos a los que se deba dar prioridad de compra en función de las necesidades y requerimientos.

4.6.4 Propuesta de medidas de bioseguridad más efectivas

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas, uno de los aspectos que requieren atención es en relación a las medidas de bioseguridad. Si bien es cierto que la empresa ha adoptado las medidas de bioseguridad establecidas por el COE en el “Protocolo de Bioseguridad para el sector industrial y comercial - Covid 19”, existen estudios más recientes que sugieren incorporar otro tipo de medidas de prevención.

Cabe mencionar que el trabajo en atención a clientes implica estar en contacto cercano con clientes, lo que podría aumentar la posibilidad de contraer la enfermedad. Adicionalmente, el trabajo en las sucursales implica que los clientes o el personal estén manipulando productos o superficies de forma frecuente y al llevarse las manos a la cara, boca, nariz u ojos, podría aumentar el riesgo de contagio. Por esta razón se propone tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Modificar el área de cajas para garantizar que el personal de servicio al cliente tenga un distanciamiento de al menos 2 metros entre ellos.
- Establecer barreras físicas entre trabajadores y entre trabajadores y clientes.
- Limitar el acceso a las áreas comunes donde es probable que los trabajadores se reúnan e interactúen.
- Asegurar que el tránsito de clientes sea de una sola dirección en los pasillos de las sucursales para fomentar el movimiento de una sola fila a una distancia de 2 metros y evitar aglomeraciones.
- Mejorar la señalética de bioseguridad como calcomanías en el piso, cinta de colores y letreros para recordar a los trabajadores y clientes que deben mantener una distancia de 2 metros.
- Colocar desinfectantes de manos con al menos un 60% de alcohol, no solo al

ingreso a las sucursales o en el área de cajas, sino en varios lugares con la finalidad de que estén disponibles para los trabajadores y los clientes.

- Garantizar un sistema adecuado de ventilación en las sucursales, en aquellas que tienen sistemas de ventilación se debe asegurar que se entregue la máxima cantidad de aire fresco a los espacios ocupados mientras se mantiene la humedad en un 40-60%. Se debe aumentar la eficiencia del filtro de las unidades de calefacción, ventilación y aire acondicionado al nivel funcional más alto. En aquellas sucursales sin sistemas de ventilación se debe asegurar la circulación del aire a través de la apertura de ventanas y puertas.
- Considerar implementar unidades portátiles de filtración de aire de partículas de alta eficiencia para eliminar los contaminantes en el aire de las áreas mal ventiladas.
- Garantizar el buen uso de mascarillas tanto en trabajadores como en clientes. Dar potestad al personal de que en el caso de que un cliente no esté utilizando adecuadamente su mascarilla, puedan solicitarle amablemente que se la coloque bien.
- Designar a un responsable en cada sucursal quien será el encargado de supervisar y velar por el cumplimiento de las medidas de bioseguridad establecidas por parte del personal y de los clientes.

4.6.5 Creación de formato para levantamiento de información de fichas técnicas de los productos

En el análisis de los resultados de la encuesta de compra telefónica se encontró como un área de mejora la calidad de la información que se envían a los clientes en relación a los productos comercializados. Como se vio anteriormente en el análisis del 5 porque, no existe actualmente información detallada e imágenes de calidad que puedan ser enviadas a los clientes. Por esta razón, se propone que la empresa empiece el levantamiento de información de todos los productos en fichas técnicas que contemplen las principales características de los mismos, para lo cual se creó un formato que se encuentra en el anexo N.

El levantamiento progresivo de la información de los productos en fichas técnicas permitirá que los asesores cuenten con información de calidad para proporcionarles a los clientes. También será una herramienta que podría contribuir a otras áreas y procesos de la empresa como al desarrollo de la plataforma de e-commerce de la empresa ya que se requiere contar con información detallada de cada producto para poder subirlos a la página web.

4.6.6 Sugerencias para el mejoramiento del proceso de ventas telefónicas

De acuerdo a los resultados de la encuesta telefónica, uno de los ítems que se vio más afectado fue en relación a la rapidez en la que el cliente es atendido, ya que como se vio anteriormente en el análisis del 5 por que, en muchos casos se generan demoras superiores a las 24 horas. Cabe recordar que, actualmente la empresa recibe pedidos a través de Facebook y posteriormente un asesor se contacta con los clientes para solventar sus requerimientos.

Las demoras que han surgido en este canal de ventas que surgió a raíz de la pandemia, podrían ser resueltos con la implementación de una plataforma de e-commerce que permita que los clientes puedan acceder a la información de los productos que comercializa la empresa en cualquier momento, sin tener que esperar a que un vendedor se comunique con ellos. Además, se podría considerar que la plataforma tenga la opción de un chat a través del cual el cliente pueda formular sus preguntas en el caso de tenerlas para que el servicio sea más personalizado. Finalmente, el cliente podría realizar sus compras de forma virtual acorde a sus necesidades y disponibilidad de tiempo, teniendo solamente que esperar a recibir su pedido. Sin embargo, debido a que el desarrollo de un proyecto de e-commerce requiere de tiempo, se sugiere a la empresa poner en práctica las siguientes recomendaciones:

- Realizar un comunicado a los clientes por redes sociales especificando el tiempo en el cual se pondrá en contacto el asesor una vez recibido el requerimiento. Se debe especificar que el tiempo en que se contactará el asesor variará si es un día hábil o un día de fin de semana.

- Permitir al asesor de ventas telefónicas que pueda acceder directamente a Facebook a revisar las solicitudes de clientes, sin tener que esperar a que el responsable del manejo de redes sociales le envíe la información. De esta manera, el cliente podría ser atendido en menor tiempo.
- Direccionar directamente las solicitudes al teléfono corporativo del asesor de ventas telefónicas.

Con la implementación de estas medidas se espera que los clientes puedan ser atendidos en menor tiempo y elevar su nivel de satisfacción cuando son atendidos de forma telefónica. La aplicación de estas medidas queda a discreción de la Gerencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- A través del análisis del contexto interno y externo de la empresa se logró tener un mejor entendimiento de la empresa y de la situación mundial actual. La pandemia originada por el coronavirus tuvo un gran impacto para las empresas de retail, incluyendo la empresa objeto de estudio. Como consecuencia de la pandemia, se tuvo que adecuar el presente estudio para recopilar información relevante y actual considerando elementos relacionados a las medidas de bioseguridad implementadas por la empresa con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de los clientes en este aspecto.
- Se analizaron diferentes estrategias que aplican las empresas de retail, sin embargo, debido al enfoque del presente estudio, se consideró relevante trabajar en las estrategias de segmentación de clientes para que el Departamento de Ventas y Marketing pueda crear estrategias de mercadeo en función de las características principales de los diferentes segmentos.
- El desarrollo de los mapas de empatía de los diferentes tipos de clientes permitió tener un mejor conocimiento y comprensión de los sentimientos, pensamientos, expectativas, necesidades, esfuerzos y resultados de los clientes de la empresa.
- El presente estudio se desarrolló a raíz de la recepción de algunas quejas a través de correos electrónicos, llamadas y redes sociales en relación al servicio recibido, por lo que se pensó que existiría una percepción negativa de la calidad del servicio por parte de los clientes. Sin embargo, tras la aplicación de la metodología Servqual, se concluye que actualmente la empresa cuenta con una percepción bastante positiva por parte de la gran mayoría de los clientes y que las quejas que se habían recibido anteriormente no son representativas para afectar a los resultados obtenidos, tratándose de casos puntuales.
- Al realizar el análisis de la información demográfica de los clientes se encontró una inconsistencia entre la planificación estratégica y las características actuales de los clientes, puesto que, debido al giro del negocio se esperaba tener un mayor

porcentaje de clientes que realicen compras de uso profesional para negocios en compañía de socios o trabajadores. Por esta razón, se sugirió a la gerencia incorporar un canal de ventas externas que permita a la empresa llegar a otro tipo de clientes como: propietarios o administradores de peluquerías, estéticas, restaurantes, cafeterías, entre otros y también estudiantes de carreras de belleza y gastronomía.

- Los resultados obtenidos tanto en la encuesta de compra presencial como en la de compra telefónica indican valores concentrados entre 6 y 7 sobre 7, lo que evidencia una percepción positiva de la calidad de servicio. No obstante, en términos generales se observó que los resultados de la encuesta de compra presencial fueron ligeramente más altos que los de la compra telefónica.
- Se observó de forma general que la dimensión “tangibilidad” tuvo valores más bajos en comparación al resto de dimensiones.
- La aplicación del QFD permitió un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes, así como los requisitos que debe cumplir la empresa para poder cumplir las expectativas de los clientes. A partir del QFD, se determinó que la empresa debe trabajar en mantener un enfoque al cliente, orientarse en la calidad del servicio y brindar capacitación permanente al personal.
- En base a los resultados obtenidos tras el procesamiento y análisis de los datos, se encontró áreas puntuales que deben ser trabajadas y se realizó una propuesta enfocada en mejorarlas.
- Debido al alcance de la presente investigación, se trabajó en el desarrollo de las acciones propuestas en la medida en la que cada una se encontraba dentro del contexto de este trabajo.

Recomendaciones:

- Se recomienda a la gerencia de la empresa realizar estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes al menos una vez al año. Adicionalmente, se sugiere realizar periódicamente pequeñas encuestas que permitan monitorear permanente la percepción de los clientes en relación al servicio recibido con la finalidad de que si se encuentran anomalías poder corregirlas oportunamente.
- Se propone que la empresa continúe realizando estudios que le permitan tener

conocimientos más profundos sobre las características de sus clientes con el objetivo de continuar desarrollando estrategias más enfocadas a la realidad empresarial.

- Se recomienda a la empresa realizar una actualización periódica de los factores externos analizados en el capítulo 1.1, con la finalidad de identificar oportunamente posibles cambios externos que podrían presentarse y afectar a la empresa.
- Se propone a la empresa aplicar la encuesta presentada en el Anexo B a la sucursal “Centro”, ya que al momento de recopilar la información la sucursal se encontraba cerrada por motivos de la pandemia, por lo que no fue posible obtener información de la calidad de servicio de esta sucursal. Ahora que la sucursal se encuentra operando normalmente debería aplicarse la encuesta con la finalidad de obtener información de todas las sucursales de la empresa.
- Se sugiere a la empresa implementar el plan de mejoramiento propuesto en el capítulo 4, ya que se trata de acciones específicas que fueron planteadas a partir de los principales hallazgos determinados en la encuesta y que están orientados a mejorar aspectos que están afectando actualmente a la calidad del servicio percibido.
- Se recomienda a la empresa implementar aquellas sugerencias que se encuentren fuera del alcance del presente estudio, sin embargo, queda a criterio de las gerencias la implementación de las mismas.

REFERENCIAS

- Ahoy, C. (2010). *Administración de operaciones con enfoque en el cliente: Cómo alinear los procesos de negocios y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Aldana, D. V. L. A., Álvarez, B. M. P., & Bernal, T. C. A. (2011). *Administración por calidad*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Anderson, D.R., Sweeney, D. J. & Williams, T. A (2008). *Estadística para Administración y Economía*. México – Cengage Learning.
- Arenal, L. C. (2017). *Gestión de la atención al cliente /consumidor*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5190124>.
- Arenal, L, C. (2019) *Atención básica al cliente*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5758305>.
- Banco Central del Ecuador (2019). *Producto Interno Bruto por industrias*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador (2019). *Ecuador y los acuerdos comerciales*. Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN312019.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2021). *Previsiones Macroeconómicas 2020 – 2021*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pre vMacro.xlsx>
- Barbero, I. y Díez, V. (2016). *Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV*. *EKAINA*, 39-47.

Centers for Disease Control and Prevention (2021). Covid 19. Employer Information for Warehousing. Recuperado de: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/organizations/warehousing-employers.html>

Churcher, C. (2012) *Beginning Database Design. From novice to professional*. Apress

Comisión Comunidad Andina (2002). *Decisión 516*. Recuperado de: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnvc/s/archivos/desicion%20516.pdf>

Cuatrecasas, A. L. (2011). Gestión de la calidad total. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>

Darder, P. P. (2009). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Ecuador en Cifras (2018). *Tabulados del directorio de empresas y establecimientos*. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Ecuador en Cifras (2019). *Variaciones Porcentuales Anuales Del Índice De Nivel De Actividad Registrada*. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-nivel-de-la-actividad-registrada/>

ICB. *Calidad de servicio y Atención al Cliente (2a. ed.)*, Editorial ICB, 2012. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5809661>.

ISO 900-2015.

Izquierdo, C. F. A. (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Frometa, V., Zayas, R. y Pérez, M. (2008). *La Gestión de la calidad en los servicios*

Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

González, G. C., Domingo, N. R., & Sebastián, P. M. Á. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Gusó, S, A. (2017) *Retail Marketing: estrategias de marketing para los minoristas*, ESIC Editorial, 2017. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5885883>.

Hammer, M. (2002). *Bajo el mismo paraguas*. Gestión. Vol. 7, N°. 4, 2002, págs. 60-68

Harrington, J. (2005). *Mejoramiento de los Procesos en las Empresas*. México: McGraw-Hill.

INEC (2018) Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Diciembre-2018/201812_Pobreza.pdf

INEC (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Izquierdo, F. A (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5810063>.

Líderes (2019). El 'retail' mueve en Ecuador más de USD 16 800 millones anuales Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/retail-ecuador-ventas-centros-comerciales.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com

Londoño, M. (2012). *No sin mi cliente. Gestión de quejas y reclamaciones*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL

- López, A (2018). *Propuesta de implementación de la gestión por procesos para reducir los tiempos operativos en la dirección de servicios, procesos y gestión del cambio del Ministerio de Minería*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperada de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14524>
- López, M. (2014). *Locales comerciales: imagen y marca, estrategias de marketing para crearlos, retail marketing*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5308017&query=estrategias+de+retail>
- López, M. (2009). *Retail marketing: Negocios minoristas*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3195274>.
- López, Q. (2017). *Estrategias de diferenciación. Desafío para un retail eficiente*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=5758446&query=estrategias+de+retail>
- Mariño, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es.
- Mendoza, J. A. (2009). *Medición de la calidad del servicio*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3181587>.
- Molino, C. J. P. D., Moreno, G. J. M., & Moreno, M. M. T. (2009). *Modelo q+4d: Cómo medir la satisfacción del cliente más allá de la calidad percibida*. Retrieved from

<https://ebookcentral.proquest.com>

Montero (2019). *Planeación Estratégica*. Material no publicado.

Paredes, L. (2016). *Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.* Quito, 121 p. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

Pérez, M. D. (2012) *Calidad de servicio y atención al cliente* (2a. ed.). Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5809661>.

Pesantes, K. (2019) *Los ecuatorianos prefieren hacer sus compras en las tiendas de barrio*. Primicias. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-prefieren-tiendas-barrios-compras/>

Publicaciones Vértice. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3199923>.

Sánchez, C. (2009). Análisis de componentes principales. Recuperado de: http://eio.usc.es/eipc1/BASE/BASEMASTER/FORMULARIOS-PHP/MATERIALESMATER/Mat_14_master0809multi-tema5.pdf

Vargas, M. E., & Aldana, L. (2007). *Calidad en el servicio*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3199376>.

Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas* (3a. ed.). Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4870515>.

Velásquez, A. (2006). *Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras*.

Recuperado de:

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3171600>.

ANEXOS

Anexo A. Comprobante de pago con impresión de la información de la encuesta.

Montero

INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF
CIA. LTDA.
RUC: 1792144568001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL No. 826

Obligado a llevar contabilidad
Ambiente: Producción
Emisión: Normal

AV. AMAZONAS N36-152 Y NACIONES
UNIDAS

Teléfono: (02) 6 055 656

Documento No.: 016- 301- 000061800
Fecha: 18/09/2020 19:22:37 PM
Ruc / Ci No.:
Cliente:
Dirección:
Teléfono:
Tienda CCI16
Vendedor:

N° Autorización/Clave de Acceso:
18092020011792144566001201650100006
18000006180011

Venta

Codigo	Descripción	Cant.	Valor U.	Total
7702632308884	VANDU CÉPILLO CERDA AP	1	3.8233	3.82
7861182810657	IBT PEÑILLA DE FIBRAS	1	2.1181	2.12
7707338332751	BOMPL PEÑE ZIG ZAG 1ur	1	1.0057	1.01
4411322234264	YUNSE VIGOR ACONDICIO	1	19.1428	19.14
7861182809958	IBT AR.LI ACEITE PROTEI	1	22.3125	22.31
3025337313052	SILKY YLANG CREMA ACON	1	14.2768	14.28
7861000288286	MONTE INSUP ESPONJA W	1	1.2000	1.20
7798136490064	EU.ST REMOVEDOR DE PUJ	1	1.7600	1.76
7861011210870	BASSA JABON FACIAL EXFI	1	4.7620	4.76
1059729195326	ESSEN ESMALTE DE UÑAS	1	1.7768	1.78
1059729195487	ESSEN ESMALTE DE UÑAS	1	1.7768	1.78
7861182804175	IBT NE.GA STICKER DE U	1	1.3393	1.34
7702277183297	FREES PATA DE CABRA DO	1	1.5943	1.59
071603133259	TRIM EA.HO LIMA METALII			

7707266590663 MONTE INSUP RASPACALL	1	2.2232	2.22
770218902+636 NAILE LABIAL ILUSION MA	1	3.1429	3.14
7861182815287 IBT PLUMON NEGRO MIDN	1	4.8214	4.82
7707055761131 VANDU GORRO PLASTICO	1	2.0550	2.06

Total Items	:	18
SubTotal	:	91.92
Descuento	:	25.26
Tarifa 0%	:	0.00
Tarifa 12%	:	66.65
Imp. Iva 12%	:	8.00
Total a Pagar	:	74.65

Forma Pago

Tarjeta Deb. Cred.	74.65
--------------------	-------

Ud. ahorro en esta compra **\$ 28.30**
incluido impuestos.

DETALLE DE DESCUENTOS * INCLUYE IVA


Total factura incl. IVA	\$ 102.95
Total descuento incl. IVA	\$ 28.30
Total a Pagar	\$ 74.65

Cambio de productos hasta 4 días después de la compra, según el Art. 45 y 71 de la "Ley Orgánica de Defensa del Consumidor" a excepción de productos de uso personal. Aplican Restricciones.

* DOCUMENTO SIN VALIDEZ TRIBUTARIA
Estimado cliente Ud. puede consultar sus facturas electrónicas de Almacenes Montero en el portal web:
<https://comprobantes.montero.ec/>
Para el ingreso al portal su usuario y contraseña es su número de identificación.
Su factura se enviará al correo:
lizparedes24@gmail.com

Firma Autorizada Recibí Conforme

Llena tu encuesta hasta el 30/9/2020 y participa en el sorteo de un bono de \$200



Encuesta también disponible en:
<http://tinyurl.com/y4gn4hib>

Anexo B. Cuestionario para clientes que realizaron su compra de forma presencial

Instrucciones.

En base a sus experiencias como cliente de **Almacenes Montero**, por favor, indique en una escala del 1 al 7 el nivel de acuerdo con cada una de las afirmaciones, en donde, **1** representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está **en total desacuerdo**, y **7** representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está **totalmente de acuerdo** con la pregunta.

Notas:

*No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo que nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a Almacenes Montero.

*Si alguna pregunta no aplica o no tiene certeza, por favor no la responda (dejar en blanco).

*El tiempo aproximado para llenar esta encuesta es de entre 3 y 4 minutos.

DATOS GENERALES						
Fecha de compra:				Hora de compra:		
Género:	Femenino <input type="checkbox"/>			Masculino <input type="checkbox"/>		
Edad	18-24 <input type="checkbox"/>	25-34 <input type="checkbox"/>	35-44 <input type="checkbox"/>	45-54 <input type="checkbox"/>	55-64 <input type="checkbox"/>	+65 <input type="checkbox"/>
Cliente de:	Belleza <input type="checkbox"/>		Gastronomía <input type="checkbox"/>		Ambas <input type="checkbox"/>	
Frecuencia de compra:	Una sola compra en un año <input type="checkbox"/>		De 2 a 5 compras en un año <input type="checkbox"/>		Más de 6 compras en un año <input type="checkbox"/>	
Sucursal donde realizó su compra:	Ambato <input type="checkbox"/>	CCI <input type="checkbox"/>	Condado <input type="checkbox"/>	Estadio <input type="checkbox"/>		
	La Y <input type="checkbox"/>	Manta <input type="checkbox"/>	Portal <input type="checkbox"/>	Quicentro S <input type="checkbox"/>		
	Recreo <input type="checkbox"/>	Riobamba <input type="checkbox"/>	San Luis <input type="checkbox"/>	San Marino <input type="checkbox"/>		
	Santa Clara <input type="checkbox"/>			Scala <input type="checkbox"/>		
Usted visita las sucursales con:	Solo(a) <input type="checkbox"/>		Con su familia <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>	
	Con socios o trabajadores <input type="checkbox"/>			Con amistades <input type="checkbox"/>		
Tipo de compra:	Uso personal <input type="checkbox"/>		Para su negocio <input type="checkbox"/>		Para revender <input type="checkbox"/>	
Sucursal que visita regularmente:	Ambato <input type="checkbox"/>	CCI <input type="checkbox"/>	Condado <input type="checkbox"/>	Estadio <input type="checkbox"/>		
	La Y <input type="checkbox"/>	Manta <input type="checkbox"/>	Portal <input type="checkbox"/>	Quicentro S <input type="checkbox"/>		
	Recreo <input type="checkbox"/>	Riobamba <input type="checkbox"/>	San Luis <input type="checkbox"/>	San Marino <input type="checkbox"/>		
	Santa Clara <input type="checkbox"/>		Scala <input type="checkbox"/>		Centro <input type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO							
Preguntas	Total			Neutro	Totalmente		
	desacuerdo				de acuerdo		
1. Almacenes Montero comercializa productos actualizados y modernos	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de Almacenes Montero se han adecuado para precautelar su salud.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de Almacenes Montero mantienen una buena imagen y utilizan adecuadamente los EPP (mascarillas)	1	2	3	4	5	6	7
4. En Almacenes Montero el material publicitario ha incorporado señalética de bioseguridad	1	2	3	4	5	6	7
5. En Almacenes Montero las perchas están siempre llenas (siempre hay existencias de productos deseados por usted)	1	2	3	4	5	6	7
6. Los productos de Almacenes Montero satisfacen sus necesidades y requerimientos	1	2	3	4	5	6	7
7. Si ha tenido un problema, el personal de almacenes Montero ha mostrado un sincero interés en	1	2	3	4	5	6	7
8. En Almacenes Montero los precios de los productos se pueden ver con facilidad	1	2	3	4	5	6	7
9. Almacenes Montero ofrece un servicio libre de errores desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
10. El personal de Almacenes Montero le atendió cuando usted lo necesitaba	1	2	3	4	5	6	7
11. En Almacenes Montero los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En Almacenes Montero los empleados comunican la información necesaria para concluir su proceso de	1	2	3	4	5	6	7
13. En Almacenes Montero los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo y responder sus inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Se siente usted seguro del asesoramiento recibido por el personal de Almacenes Montero	1	2	3	4	5	6	7
15. El conocimiento de los empleados de Almacenes Montero le trasmite confianza	1	2	3	4	5	6	7
16. En Almacenes Montero los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En Almacenes Montero los empleados fueron capaces de responder a todas sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
18. Le transmiten seguridad al momento de comprar las medidas de bioseguridad implementadas por la	1	2	3	4	5	6	7
19. Almacenes Montero da a sus clientes atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7

20. Almacenes Montero tiene horarios de trabajo convenientes para usted.	1	2	3	4	5	6	7
21. Almacenes Montero se preocupa por cumplir sus necesidades y expectativas.	1	2	3	4	5	6	7
22. El personal de Almacenes Montero se ha adaptado a sus exigencias para precautelar su salud	1	2	3	4	5	6	7

Anexo C. Cuestionario para clientes que realizaron su compra vía telefónica

Instrucciones.

En base a sus experiencias como cliente de **Almacenes Montero**, por favor, indique en una escala del 1 al 7 el nivel de acuerdo con cada una de las afirmaciones, en donde, **1** representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está **en total desacuerdo**, y **7** representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está **totalmente de acuerdo** con la pregunta.

Notas:

*No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo que nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a Almacenes Montero.

*Si alguna pregunta no aplica o no tiene certeza, por favor no la responda (dejar en blanco).

*El tiempo aproximado para llenar esta encuesta es de entre 3 y 4 minutos.

DATOS GENERALES							
Fecha de compra:			Hora de compra:				
Género:	Femenino <input type="checkbox"/>			Masculino <input type="checkbox"/>			
Edad	18-24 <input type="checkbox"/>	25-34 <input type="checkbox"/>	35-44 <input type="checkbox"/>	45-54 <input type="checkbox"/>	55-64 <input type="checkbox"/>	+65 <input type="checkbox"/>	
Cliente de:	Belleza <input type="checkbox"/>		Gastronomía <input type="checkbox"/>		Ambas <input type="checkbox"/>		
Frecuencia de compra:	Una sola compra en un año <input type="checkbox"/>		De 2 a 5 compras en un año <input type="checkbox"/>		Más de 6 compras en un año <input type="checkbox"/>		
Usted visita las sucursales con:	Solo(a) <input type="checkbox"/>		Con su familia <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>		
	Con socios o trabajadores <input type="checkbox"/>			Con amistades <input type="checkbox"/>			
Tipo de compra:	Uso personal <input type="checkbox"/>		Para su negocio <input type="checkbox"/>		Para revender <input type="checkbox"/>		
Sucursal que visita regularmente:	Ambato <input type="checkbox"/>		CCI <input type="checkbox"/>		Condado <input type="checkbox"/>		Estadio <input type="checkbox"/>
	La Y <input type="checkbox"/>		Manta <input type="checkbox"/>		Portal <input type="checkbox"/>		Quicentro S <input type="checkbox"/>
	Recreo <input type="checkbox"/>		Riobamba <input type="checkbox"/>		San Luis <input type="checkbox"/>		San Marino <input type="checkbox"/>
	Santa Clara <input type="checkbox"/>		Scala <input type="checkbox"/>		Centro <input type="checkbox"/>		

Preguntas	Total			Neutro	Totalmente		
	desacuerdo				de acuerdo		
1. Almacenes Montero le envió información clara y completa sobre los productos que comercializa	1	2	3	4	5	6	7
2. Las publicaciones realizadas en redes sociales son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. En Almacenes Montero siempre hay disponibilidad de los productos que desea.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los productos de Almacenes Montero satisfacen sus necesidades y requerimientos	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando ha tenido dudas el personal de almacenes Montero muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Almacenes Montero ofrece un servicio libre de errores desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
7. El personal de Almacenes Montero se puso en contacto con usted en menos de 24 horas	1	2	3	4	5	6	7
8. Es clara la información proporcionada por el asesor sobre características y precios de los	1	2	3	4	5	6	7
9. En Almacenes Montero, el asesor comunica la información necesaria para concluir su proceso de compra hasta recibir su producto en casa.	1	2	3	4	5	6	7
10. En Almacenes Montero, el asesor le ofreció un servicio rápido	1	2	3	4	5	6	7
11. En Almacenes Montero el asesor de ventas siempre estuvo dispuesto a ayudarlo y responder sus inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
12. El conocimiento del asesor le transmitió confianza	1	2	3	4	5	6	7
13. Se siente usted seguro del asesoramiento recibido por el personal de Montero	1	2	3	4	5	6	7
14. En Almacenes Montero el asesor fue siempre amable con usted	1	2	3	4	5	6	7
15. En Almacenes Montero el asesor fue capaz de responder a todas sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
16. Almacenes Montero se preocupa por respetar las medidas de bioseguridad para que las entregas sean seguras, confiables y rápidas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Recibió atención personalizada por parte del asesor.	1	2	3	4	5	6	7
18. Almacenes Montero tiene horarios de trabajo convenientes para usted.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo D. Encabezados de base de datos encuesta de compra presencial

No.	Género	Sucursal	Edad	Es cliente principalmente de:	Tipo de cliente	Usted visita las sucursales:	Hora aproximada en la que realizó su última compra	Tipo de compra	Sucursal que visita regularmente	¿Cómo realizó su última compra?	Almacenes Montero comercializa productos actualizados y modernos	Las instalaciones físicas de Almacenes Montero se han adecuado para precautelar su salud.	Los empleados de Almacenes Montero mantienen una buena imagen y utilizan adecuadamente los equipos de protección personal (mascarillas)	En Almacenes Montero el material publicitario ha incorporado señalética de bioseguridad
-----	--------	----------	------	-------------------------------	-----------------	------------------------------	--	----------------	----------------------------------	---------------------------------	--	---	---	---

En Almacenes Montero las perchas están siempre llenas (siempre hay existencias de productos deseados por usted)	Los productos de Almacenes Montero satisfacen sus necesidades y requerimientos	Si ha tenido un problema, el personal de almacenes Montero ha mostrado un sincero interés en solucionarlo.	En Almacenes Montero los precios de los productos se pueden ver con facilidad	Almacenes Montero ofrece un servicio libre de errores desde la primera vez.	El personal de Almacenes Montero le atendió cuando usted lo necesitaba	En Almacenes Montero los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	En Almacenes Montero los empleados comunican la información necesaria para concluir su proceso de pago	En Almacenes Montero los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo y responder sus inquietudes.	Se siente usted seguro del asesoramiento recibido por el personal de Almacenes Montero	El conocimiento de los empleados de Almacenes Montero le transmite confianza	En Almacenes Montero los empleados son siempre amables con los clientes.	En Almacenes Montero los empleados fueron capaces de responder a todas sus preguntas
---	--	--	---	---	--	---	--	---	--	--	--	--

Le transmiten seguridad al momento de comprar las medidas de bioseguridad implementadas por la empresa.	Almacenes Montero da a sus clientes atención personalizada.	Almacenes Montero tiene horarios de trabajo convenientes para usted.	Almacenes Montero se preocupa por cumplir sus necesidades y expectativas.	El personal de Almacenes Montero se ha adaptado a sus exigencias para precautelar su salud
---	---	--	---	--

Anexo E. Encabezados de base de datos encuesta de compra telefónica

No.	Género	Sucursal	Edad	Es cliente principalmente de:	Tipo de cliente	Usted visita las sucursales:	Hora aproximada en la que realizó su última compra	Tipo de compra	Sucursal que visita regularmente	¿Cómo realizó su última compra?	Almacenes Montero le envió información clara y completa sobre los productos que comercializa	Las publicaciones realizadas en redes sociales son visualmente atractivas.	En Almacenes Montero siempre hay disponibilidad de los productos que desea.	Los productos de Almacenes Montero satisfacen sus necesidades y requerimientos
-----	--------	----------	------	-------------------------------	-----------------	------------------------------	--	----------------	----------------------------------	---------------------------------	--	--	---	--

Cuando ha tenido dudas el personal de almacenes Montero muestra un sincero interés en solucionarlo.	Almacenes Montero ofrece un servicio libre de errores desde la primera vez.	El personal de Almacenes Montero se puso en contacto con usted en menos de 24 horas	Es clara la información proporcionada por el asesor sobre características y precios de los productos.	En Almacenes Montero, el asesor comunica la información necesaria para concluir su proceso de compra hasta recibir su producto en casa.	En Almacenes Montero, el asesor le ofreció un servicio rápido	En Almacenes Montero el asesor de ventas siempre estuvo dispuesto a ayudarlo y responder sus inquietudes.	El conocimiento del asesor le transmitió confianza	Se siente usted seguro del asesoramiento recibido por el personal de Montero	En Almacenes Montero el asesor fue siempre amable con usted	En Almacenes Montero el asesor fue capaz de responder a todas sus preguntas	Almacenes Montero se preocupa por respetar las medidas de bioseguridad para que las entregas sean seguras, confiables y rápidas.	Recibió atención personalizada por parte del asesor.
---	---	---	---	---	---	---	--	--	---	---	--	--

Almacenes Montero tiene horarios de trabajo convenientes para usted.

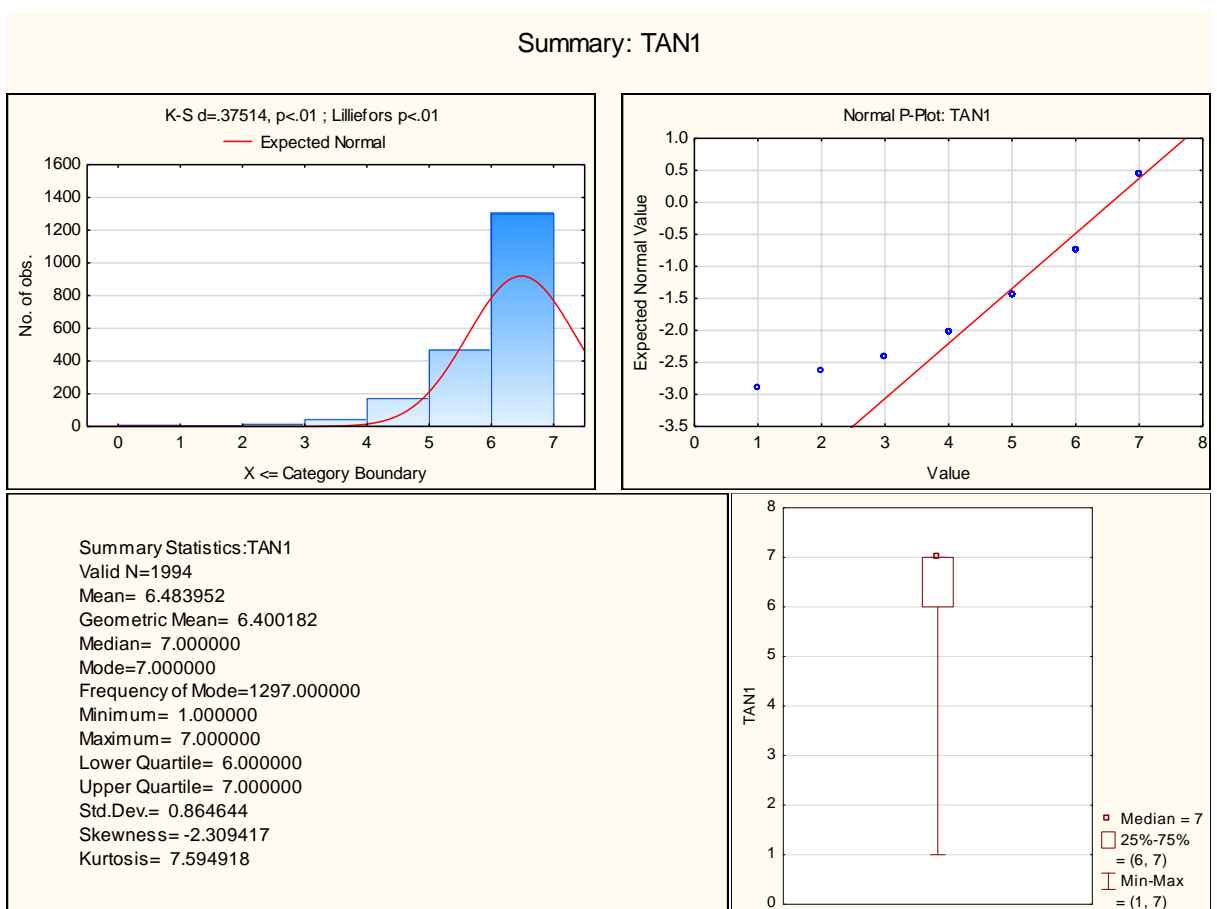
Anexo F. Estadística descriptiva por variable para encuesta de compra presencial.

Variable	Datos	Media	Media Geométrica	Mediana	Moda	Frecuencia de la moda	Mínimo	Máximo	Cuartil Inferior	Cuartil Superior	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis
TAN1	1994	6.483952	6.400182	7,00	7,00	1297	1,00	7,00	6,00	7,00	0.864644	-2.30942	7.59492
TAN2	1994	6.409729	6.305930	7,00	7,00	1263	1,00	7,00	6,00	7,00	0.957777	-2.07593	5.53625
TAN3	1993	6.698946	6.629612	7,00	7,00	1572	1,00	7,00	7,00	7,00	0.725804	-3.91903	22.08582
TAN4	1994	6.312437	6.185632	7,00	7,00	1188	1,00	7,00	6,00	7,00	1.051.688	-1.88517	4.11633
TAN5	1994	6.278837	6.141326	7,00	7,00	1163	1,00	7,00	6,00	7,00	1.084.250	-1.88002	4.09878
FIAB2	1994	6.507021	6.360448	7,00	7,00	1387	1,00	7,00	6,00	7,00	1.006.353	-3.16532	12.17540
FIAB3	1994	6.574223	6.502945	7,00	7,00	1418	1,00	7,00	6,00	7,00	0.808732	-2.55434	8.76039
FIAB4	1994	6.378134	6.280365	7,00	7,00	1167	1,00	7,00	6,00	7,00	0.928688	-2.06290	6.05924
FIAB5	1994	6.635908	6.557569	7,00	7,00	1500	1,00	7,00	7,00	7,00	0.793750	-3.31652	15.12682
SENS1	1994	6.576229	6.495172	7,00	7,00	1412	1,00	7,00	6,00	7,00	0.821473	-2.91152	12.04613
SENS2	1994	6.635406	6.559112	7,00	7,00	1491	1,00	7,00	6,00	7,00	0.785576	-3.32463	15.38826
SENS3	1994	6.643932	6.569151	7,00	7,00	1508	1,00	7,00	7,00	7,00	0.782777	-3.32945	15.16179
SEGU1	1994	6.522066	6.423848	7,00	7,00	1379	1,00	7,00	6,00	7,00	0.898661	-2.69872	9.72153
SEGU2	1994	6.526078	6.429762	7,00	7,00	1372	1,00	7,00	6,00	7,00	0.887880	-2.76334	10.35808
SEGU3	1994	6.642929	6.567283	7,00	7,00	1501	1,00	7,00	7,00	7,00	0.781036	-3.38695	15.86815
SEGU4	1994	6.578235	6.495612	7,00	7,00	1415	1,00	7,00	6,00	7,00	0.826158	-2.97341	12.36208
SEGU5	1994	6.494483	6.399284	7,00	7,00	1332	1,00	7,00	6,00	7,00	0.901701	-2.52584	8.44524
EMP1	1994	6.572718	6.491754	7,00	7,00	1405	1,00	7,00	6,00	7,00	0.825447	-2.91996	11.89399
EMP2	1994	6.681043	6.622188	7,00	7,00	1520	1,00	7,00	7,00	7,00	0.698771	-3.52429	18.91233
EMP3	1994	6.564193	6.496075	7,00	7,00	1369	1,00	7,00	6,00	7,00	0.781845	-2.59065	10.18844
EMP4	1994	6.547141	6.468538	7,00	7,00	1361	1,00	7,00	6,00	7,00	0.823046	-2.70225	10.58214

Anexo G. Histogramas, pruebas de normalidad y diagramas de cajas y bigotes para las variables de la encuesta de compra presencial.

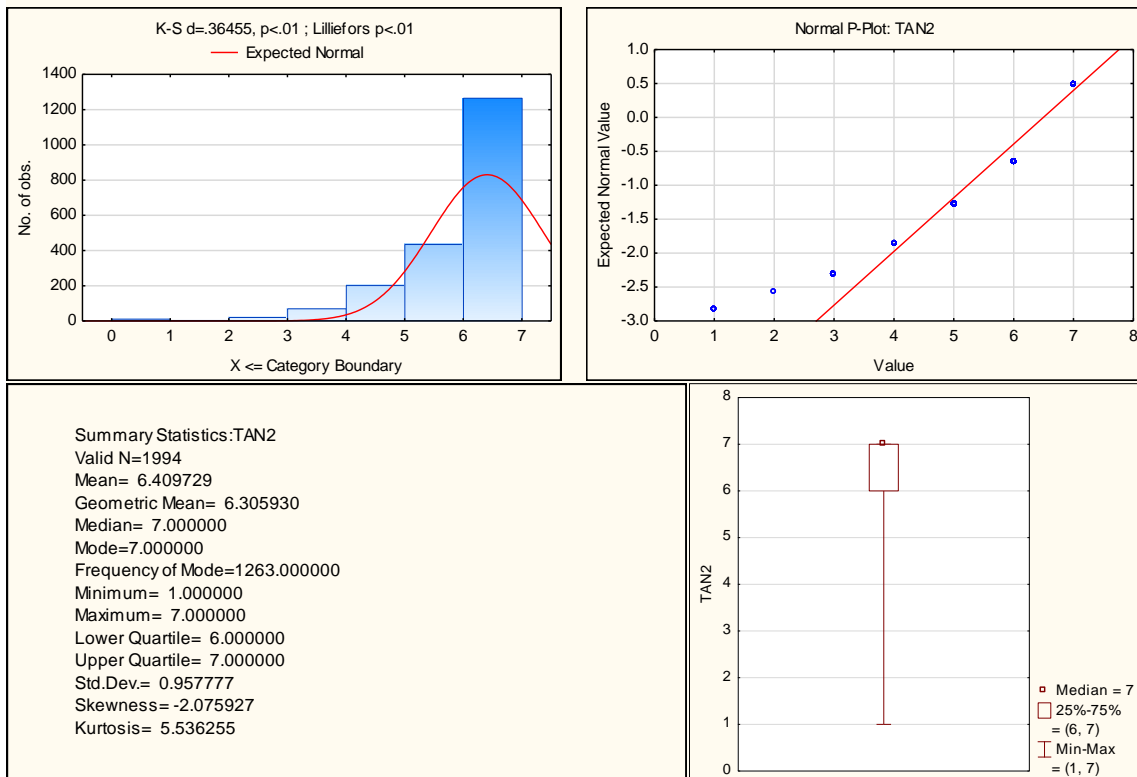
En esta sección, se presentan los histogramas, pruebas de normalidad y diagramas de caja y bigotes para las variables de la encuesta de compra presencial. El análisis de los datos que se presenta a continuación se realizó utilizando el programa Statistica, de TIBCO.

Ítem 1: Almacenes Montero comercializa productos actualizados y modernos

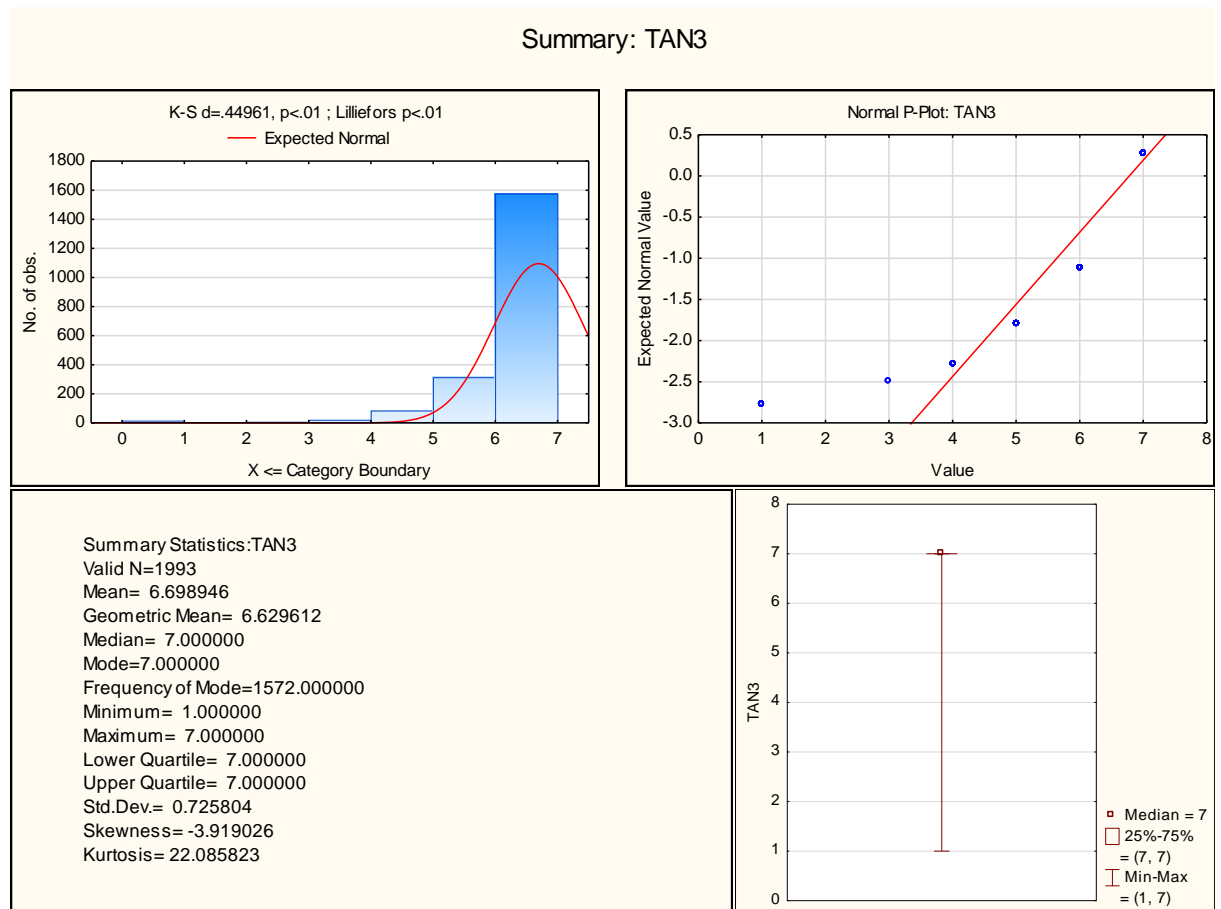


Ítem 2. Las instalaciones físicas de Almacenes Montero se han adecuado para precautelar su salud.

Summary: TAN2

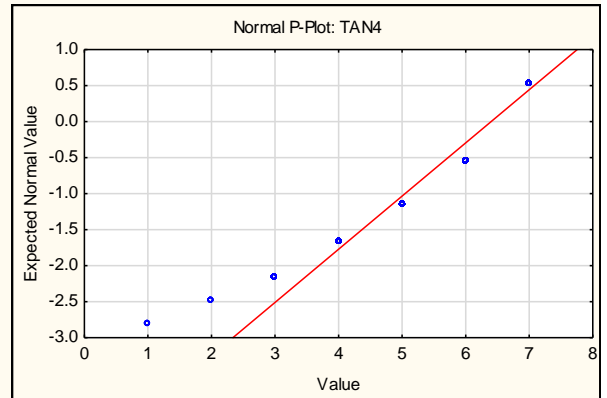
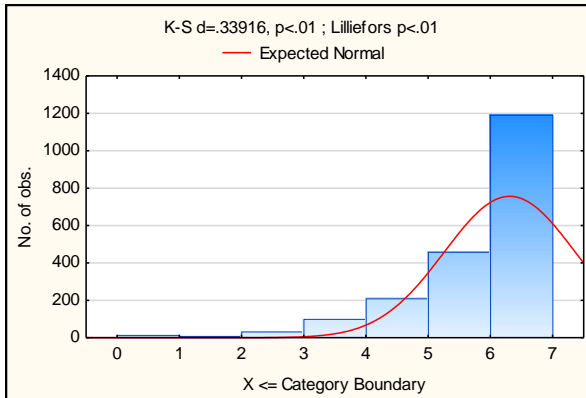


Ítem 3. Los empleados de Almacenes Montero mantienen una buena imagen y utilizan adecuadamente los EPP (mascarillas).

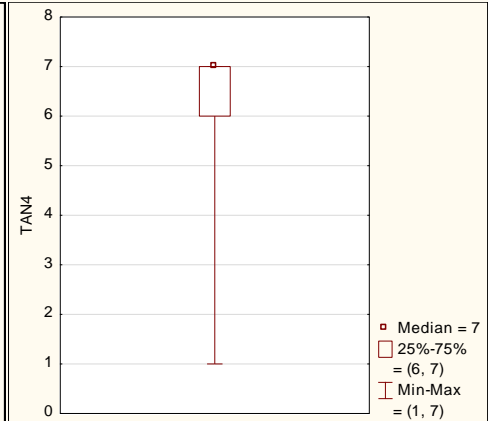


Ítem 4. En Almacenes Montero el material publicitario ha incorporado señalética de bioseguridad.

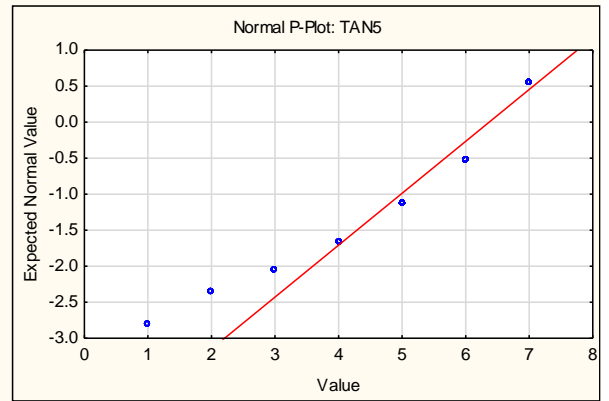
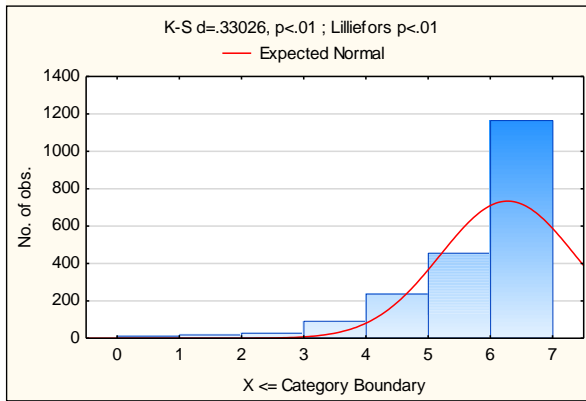
Summary: TAN4



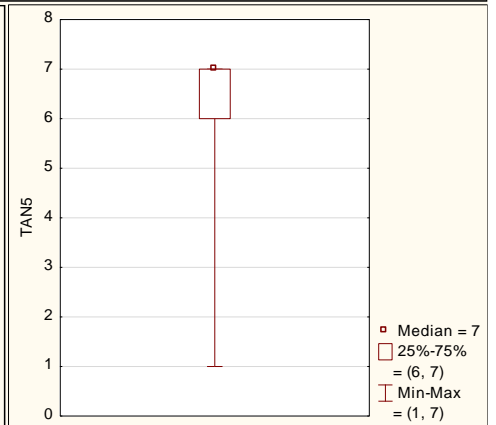
Summary Statistics:TAN4
 Valid N=1994
 Mean= 6.312437
 Geometric Mean= 6.185632
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1188.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.051688
 Skewness= -1.885168
 Kurtosis= 4.116335



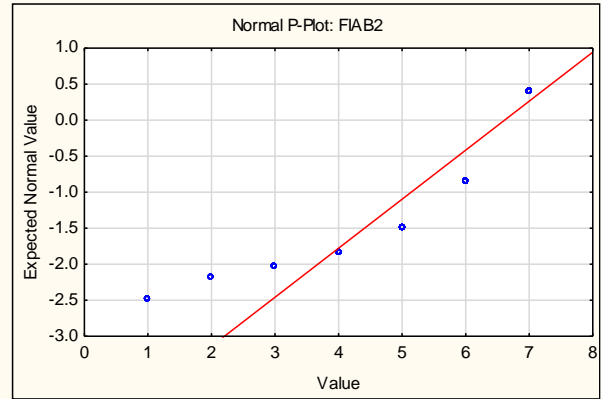
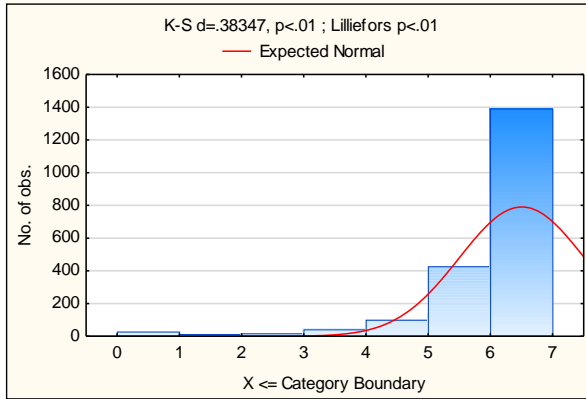
Summary: TAN5



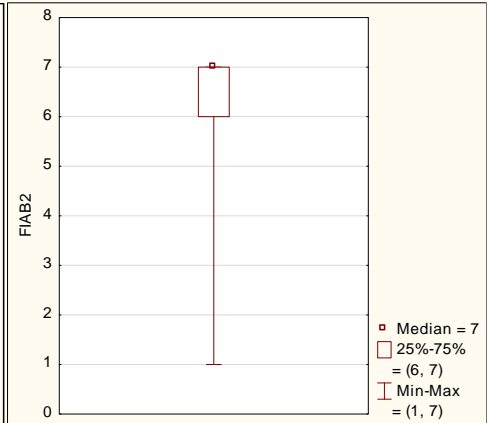
Summary Statistics:TAN5
 Valid N=1994
 Mean= 6.278837
 Geometric Mean= 6.141326
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1163.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.084250
 Skewness= -1.880021
 Kurtosis= 4.098781



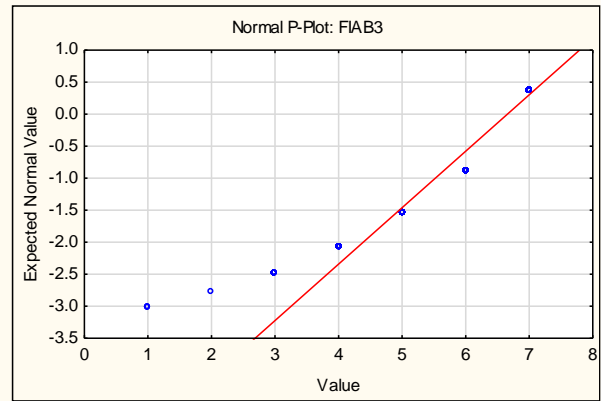
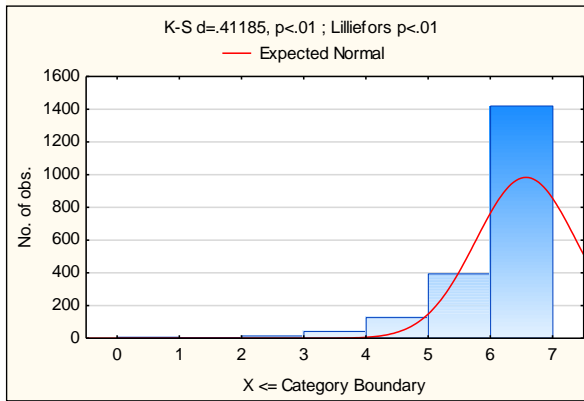
Summary: FIAB2



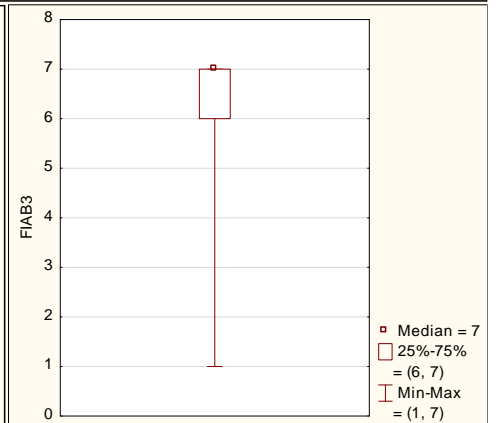
Summary Statistics:FIAB2
 Valid N=1994
 Mean= 6.507021
 Geometric Mean= 6.360448
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1387.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.006353
 Skewness= -3.165315
 Kurtosis= 12.175400



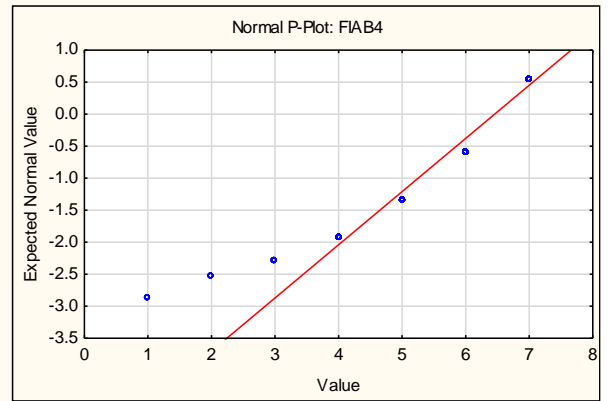
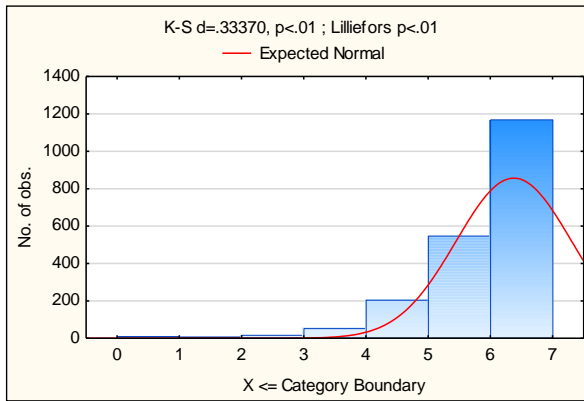
Summary: FIAB3



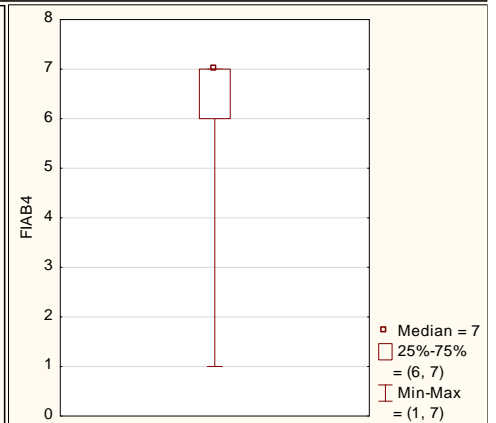
Summary Statistics:FIAB3
 Valid N=1994
 Mean= 6.574223
 Geometric Mean= 6.502945
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1418.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.808732
 Skewness= -2.554338
 Kurtosis= 8.760385



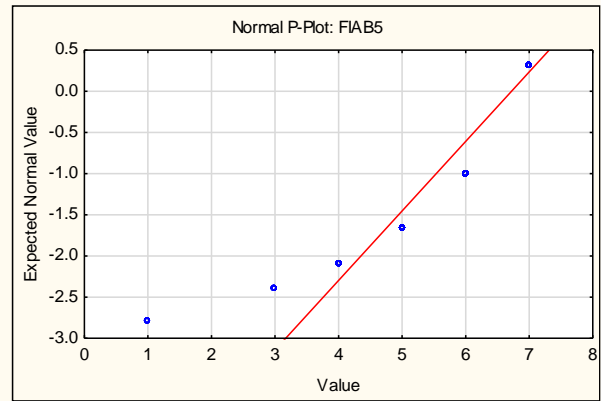
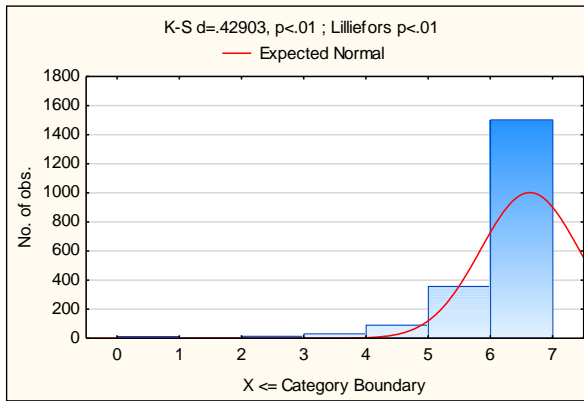
Summary: FIAB4



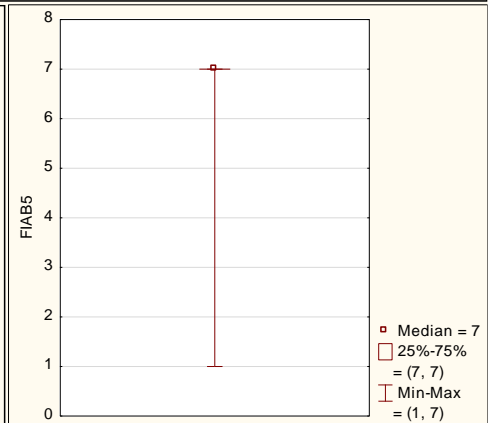
Summary Statistics:FIAB4
 Valid N=1994
 Mean= 6.378134
 Geometric Mean= 6.280365
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1167.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.928688
 Skewness= -2.062898
 Kurtosis= 6.059241



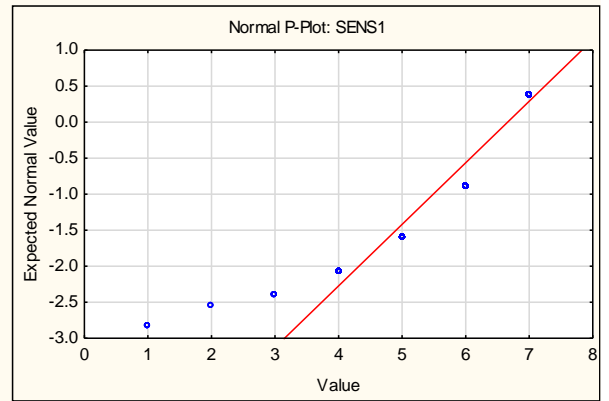
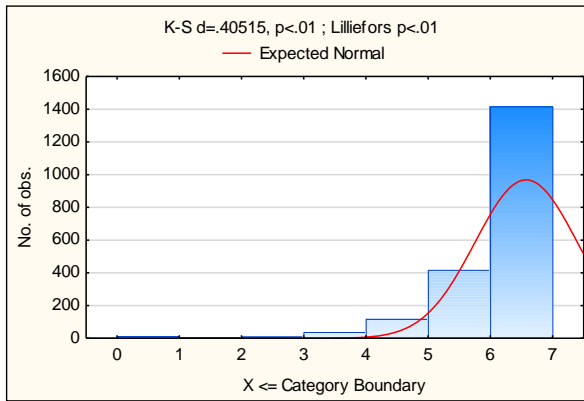
Summary: FIAB5



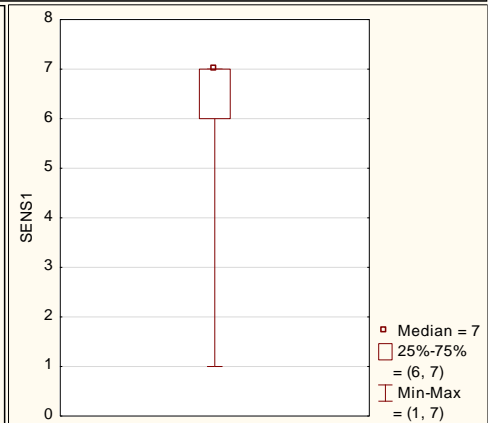
Summary Statistics:FIAB5
 Valid N=1994
 Mean= 6.635908
 Geometric Mean= 6.557569
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1500.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.793750
 Skewness= -3.316522
 Kurtosis= 15.126824



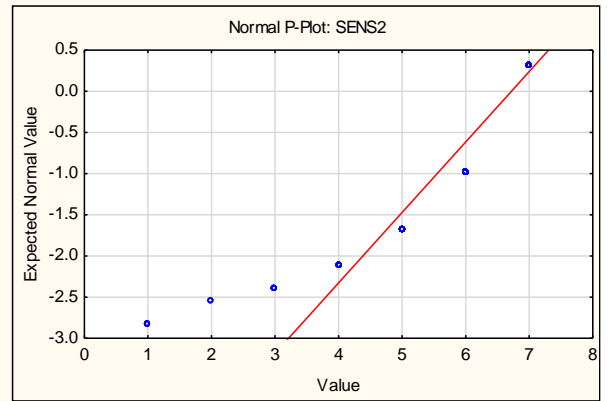
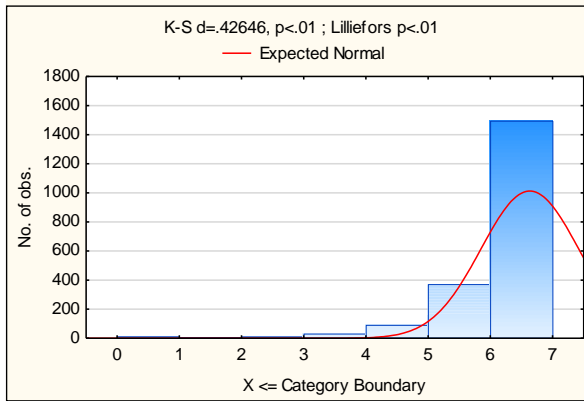
Summary: SENS1



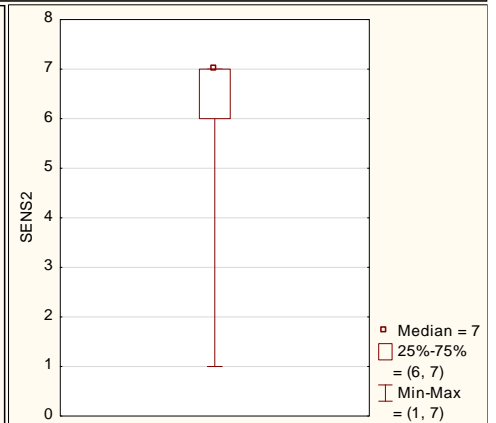
Summary Statistics:SENS1
 Valid N=1994
 Mean= 6.576229
 Geometric Mean= 6.495172
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1412.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.821473
 Skewness=-2.911515
 Kurtosis= 12.046131



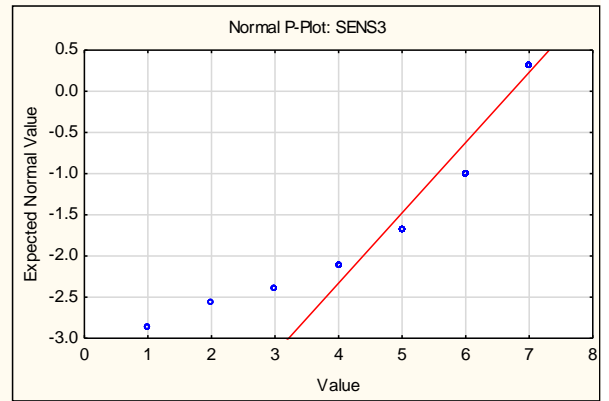
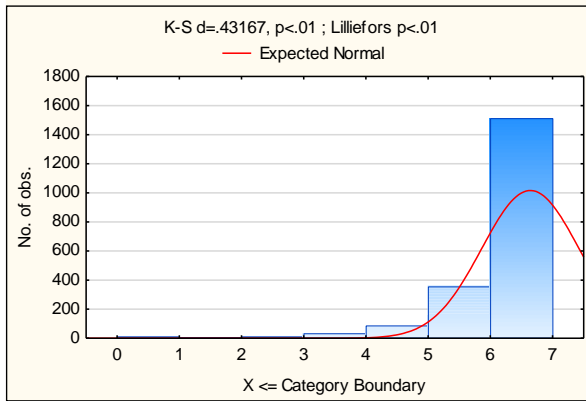
Summary: SENS2



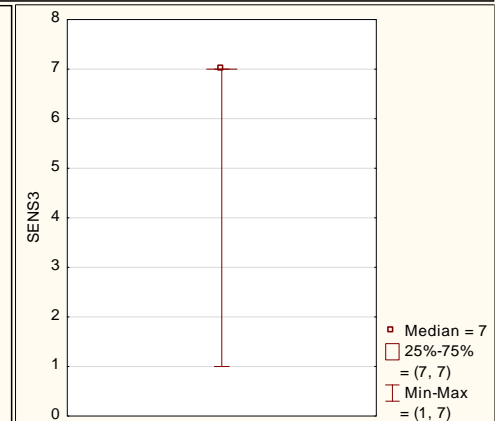
Summary Statistics:SENS2
 Valid N=1994
 Mean= 6.635406
 Geometric Mean= 6.559112
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1491.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.785576
 Skewness= -3.324630
 Kurtosis= 15.388259



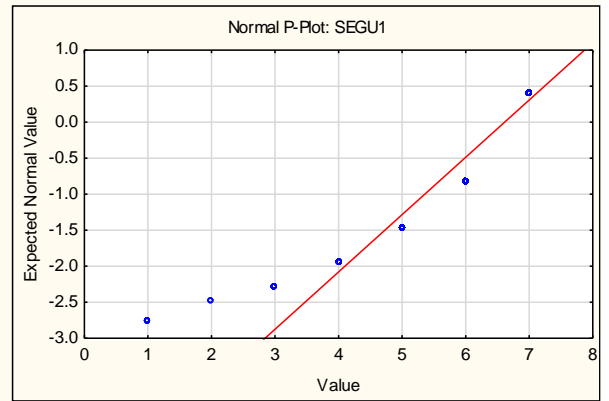
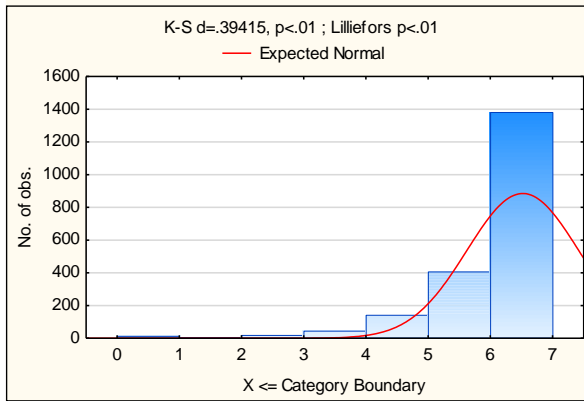
Summary: SENS3



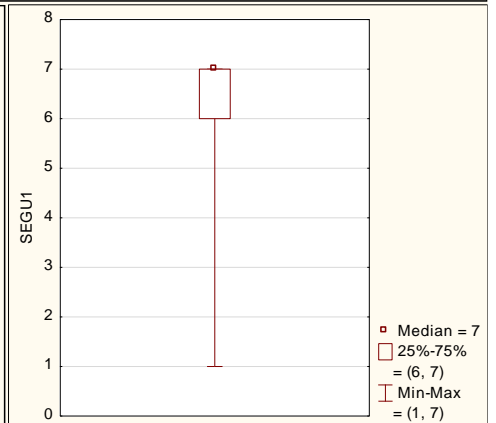
Summary Statistics:SENS3
 Valid N=1994
 Mean= 6.643932
 Geometric Mean= 6.569151
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1508.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.782777
 Skewness= -3.329451
 Kurtosis= 15.161786



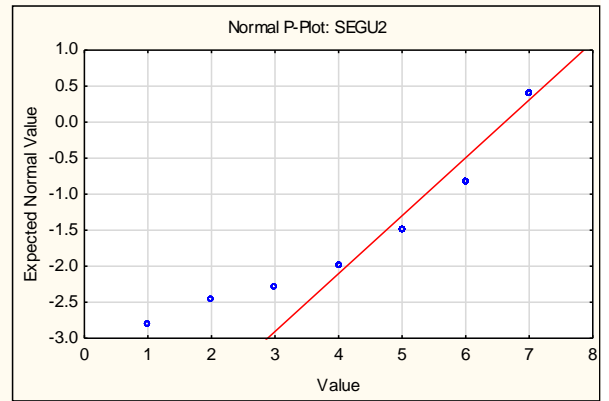
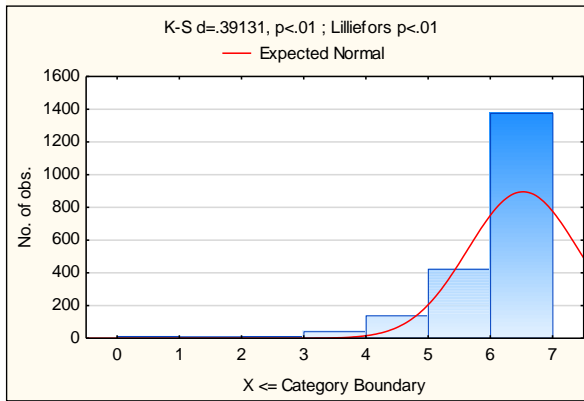
Summary: SEGU1



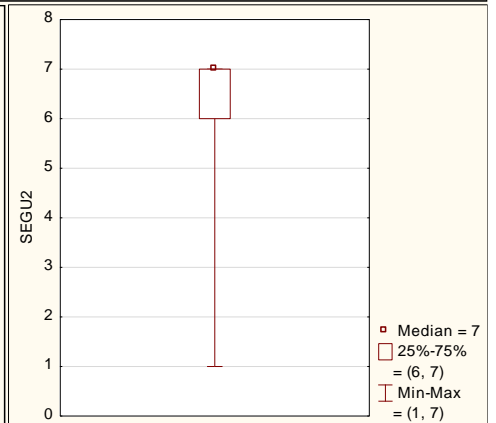
Summary Statistics:SEGU1
 Valid N=1994
 Mean= 6.522066
 Geometric Mean= 6.423848
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1379.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.898661
 Skewness= -2.698721
 Kurtosis= 9.721525



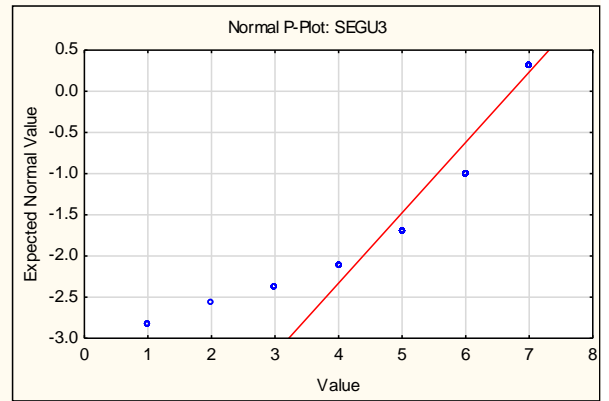
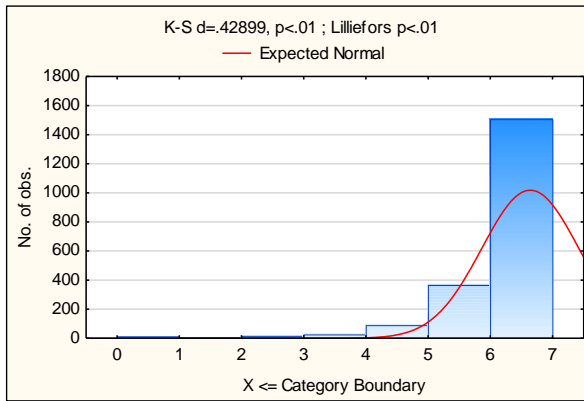
Summary: SEGU2



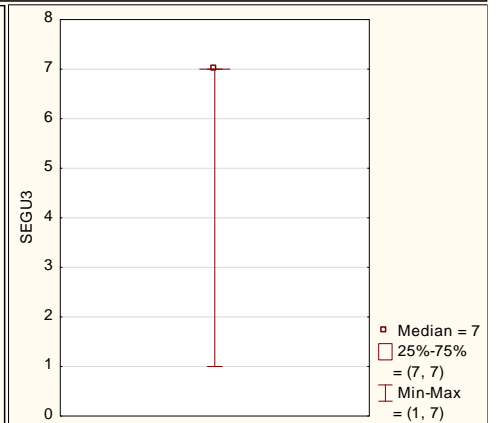
Summary Statistics:SEGU2
 Valid N=1994
 Mean= 6.526078
 Geometric Mean= 6.429762
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1372.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.887880
 Skewness= -2.763336
 Kurtosis= 10.358077



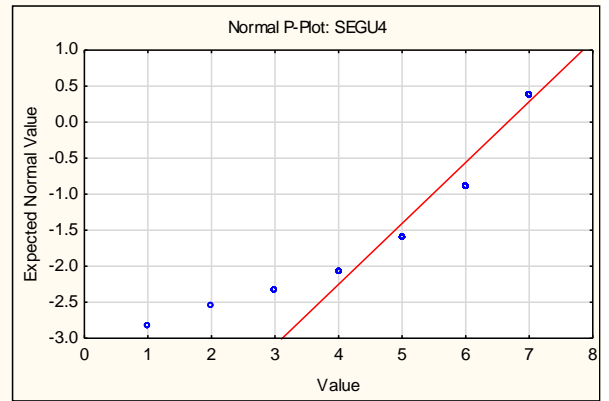
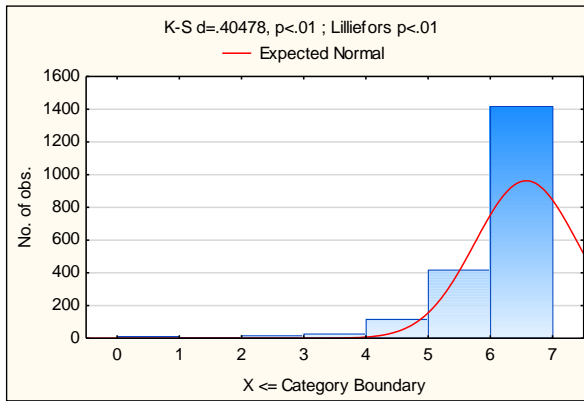
Summary: SEGU3



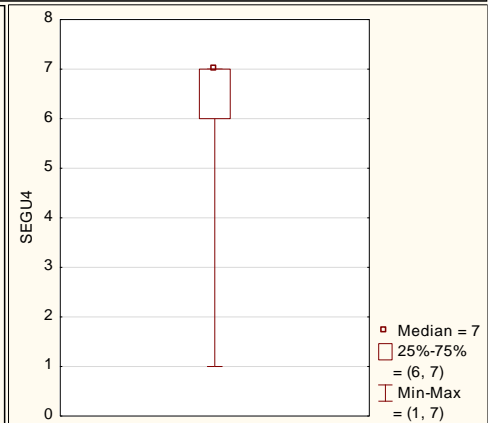
Summary Statistics:SEGU3
 Valid N=1994
 Mean= 6.642929
 Geometric Mean= 6.567283
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1501.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.781036
 Skewness= -3.386950
 Kurtosis= 15.868152



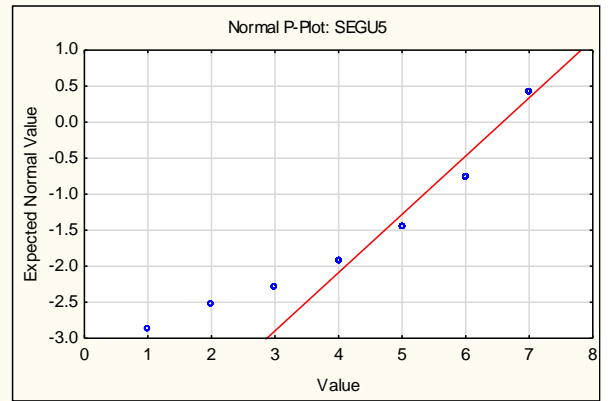
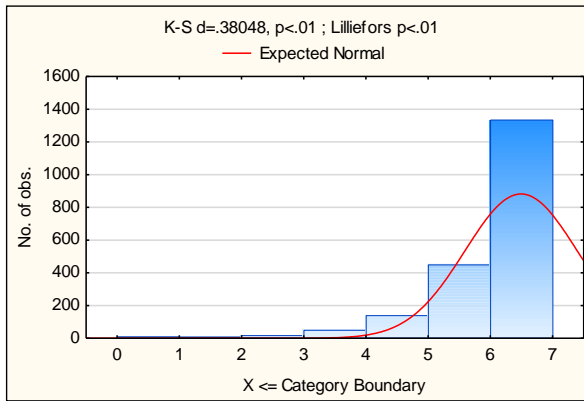
Summary: SEGU4



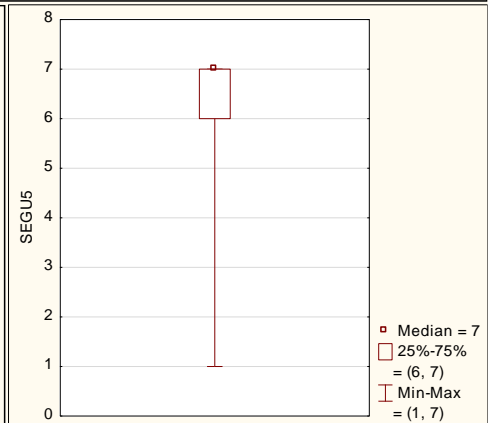
Summary Statistics:SEGU4
 Valid N=1994
 Mean= 6.578235
 Geometric Mean= 6.495612
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1415.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.826158
 Skewness=-2.973410
 Kurtosis= 12.362080



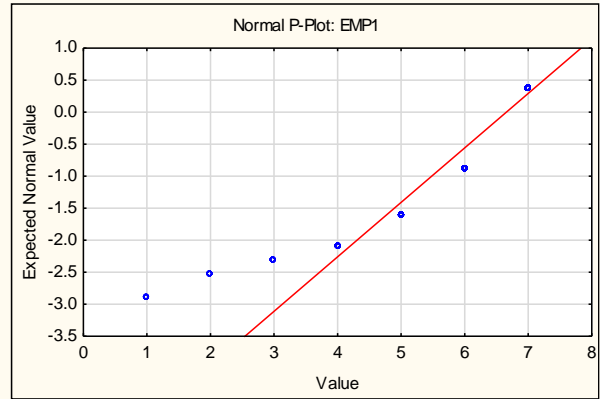
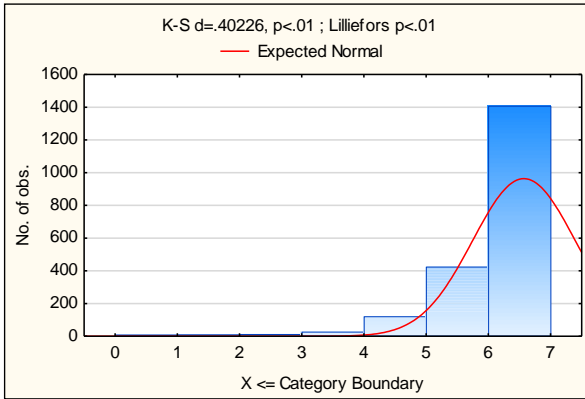
Summary: SEGU5



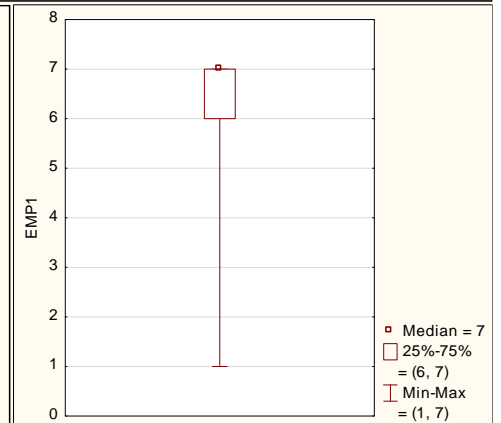
Summary Statistics:SEGU5
 Valid N=1994
 Mean= 6.494483
 Geometric Mean= 6.399284
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1332.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.901701
 Skewness= -2.525838
 Kurtosis= 8.445236



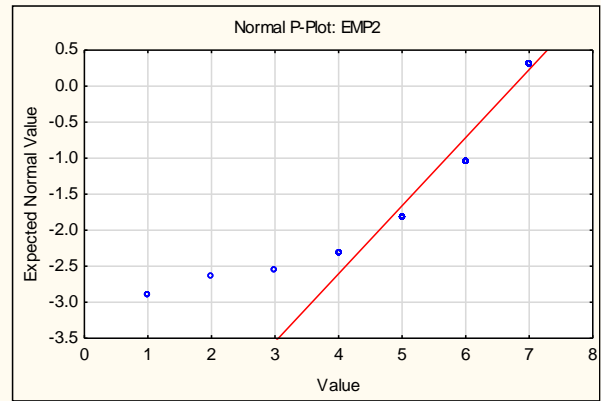
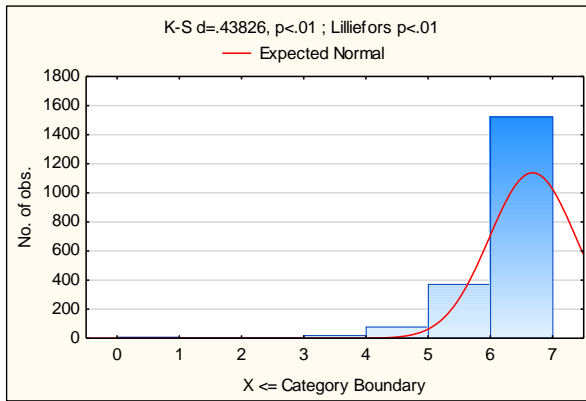
Summary: EMP1



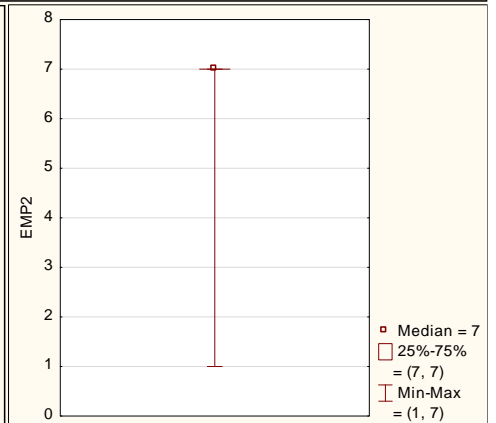
Summary Statistics:EMP1
 Valid N=1994
 Mean= 6.572718
 Geometric Mean= 6.491754
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1405.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.825447
 Skewness=-2.919961
 Kurtosis= 11.893993



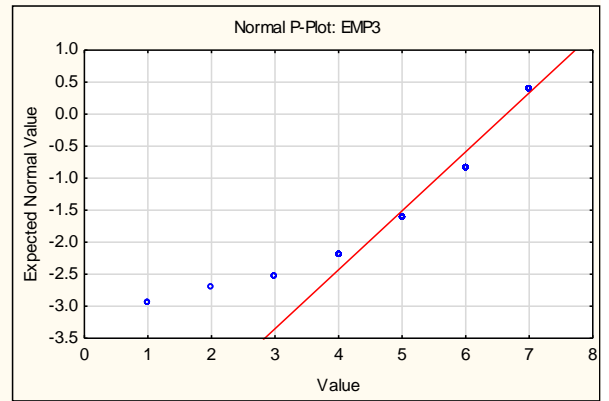
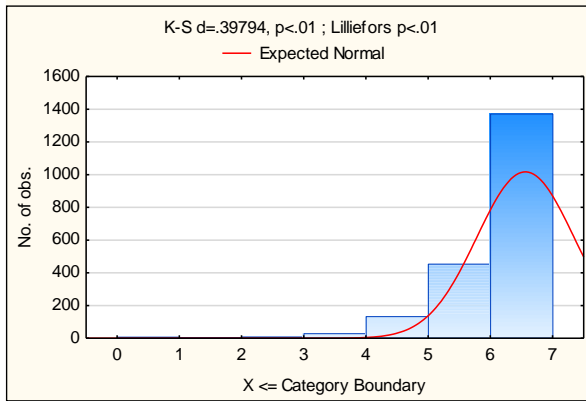
Summary: EMP2



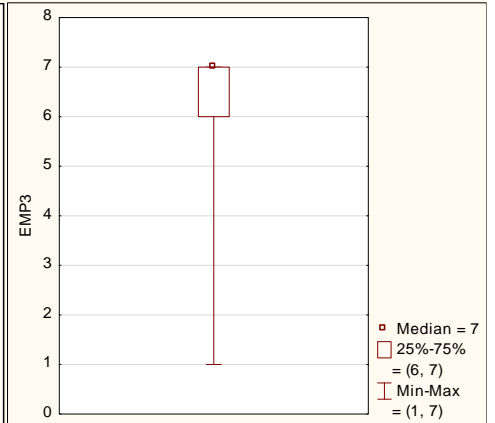
Summary Statistics:EMP2
 Valid N=1994
 Mean= 6.681043
 Geometric Mean= 6.622188
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1520.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.698771
 Skewness= -3.524285
 Kurtosis= 18.912334



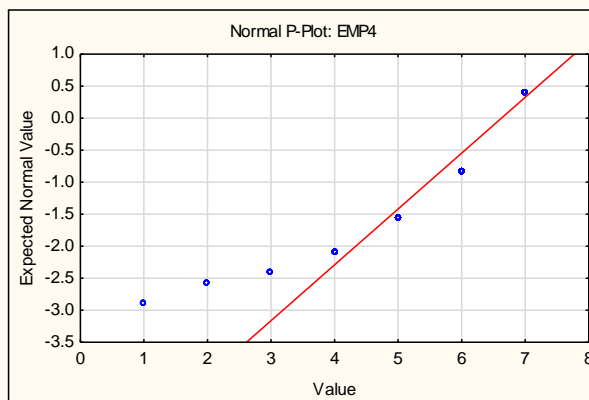
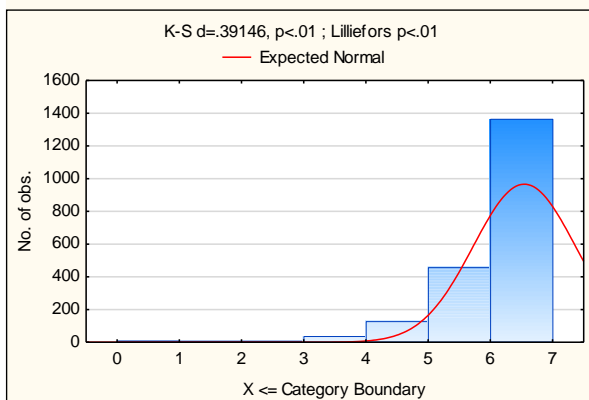
Summary: EMP3



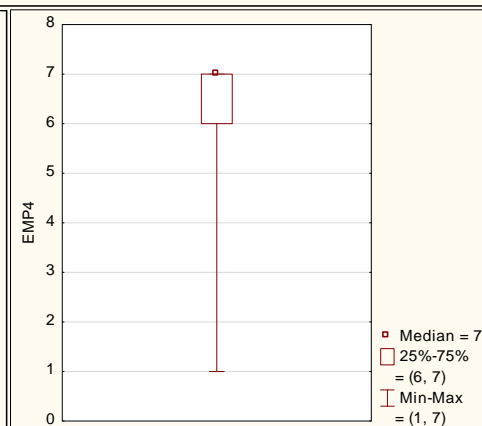
Summary Statistics:EMP3
 Valid N=1994
 Mean= 6.564193
 Geometric Mean= 6.496075
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1369.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.781845
 Skewness= -2.590651
 Kurtosis= 10.188441



Summary: EMP4



Summary Statistics:EMP4
 Valid N=1994
 Mean= 6.547141
 Geometric Mean= 6.468538
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode=1361.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.823046
 Skewness= -2.702247
 Kurtosis= 10.582140

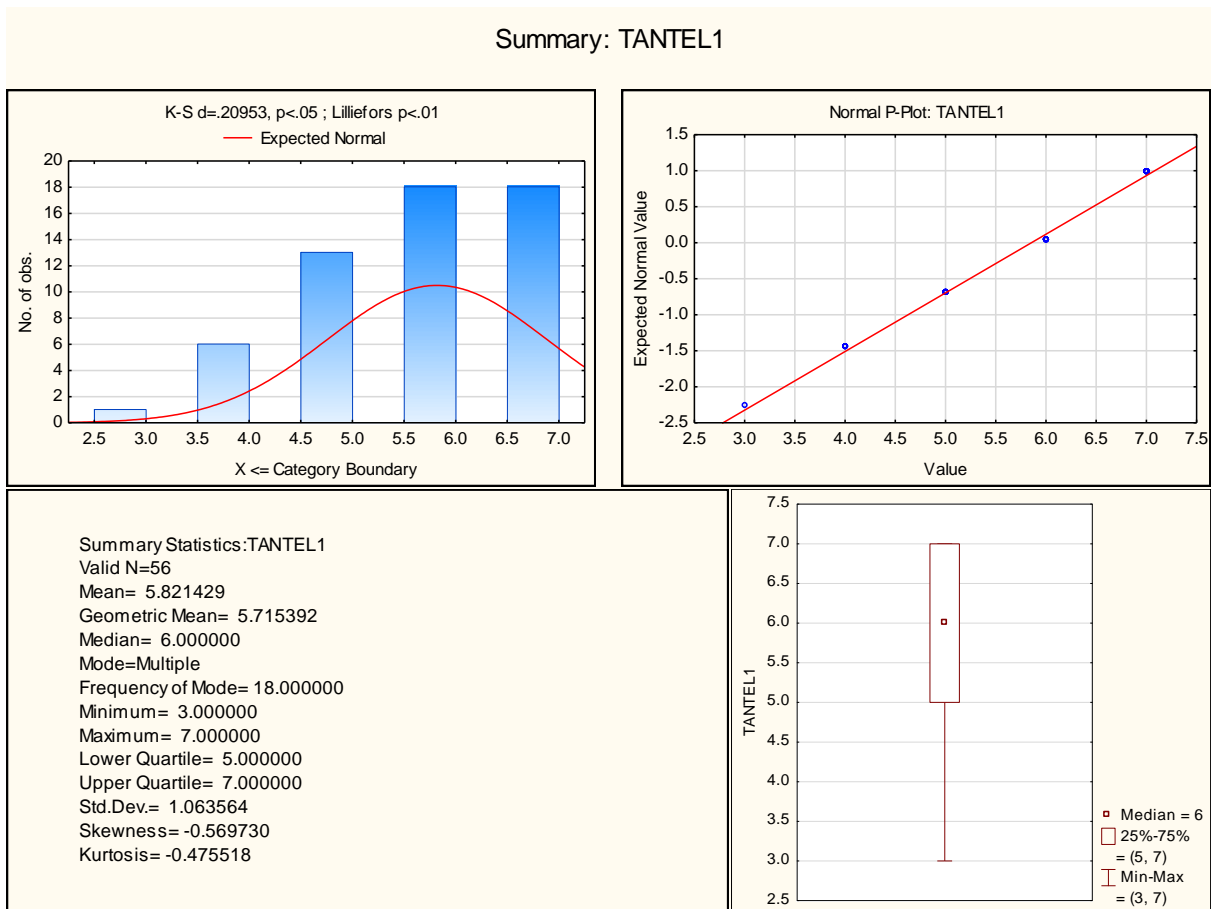


Anexo H. Estadística descriptiva por variable para encuesta de compra telefónica.

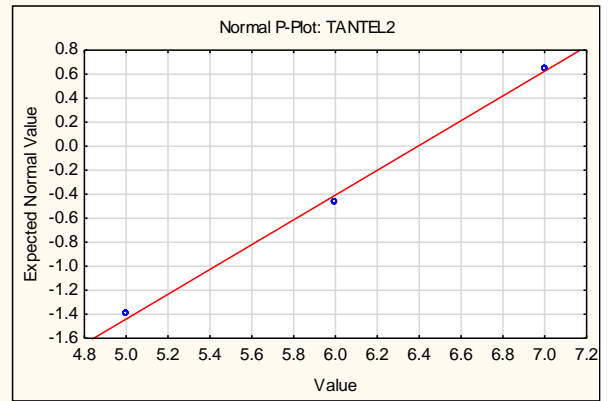
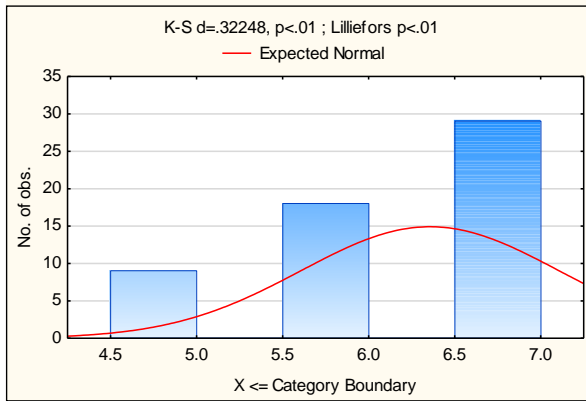
Variable	Datos	Media	Media geométrica	Mediana	Moda	Frecuencia de la moda	Mínimo	Máximo	Cuartil Inferior	Cuartil Superior	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis
TANTEL1	56	5.821429	5.715392	6,00	Múltiple	18	3,00	7,00	5,00	7,00	1.063564	-0.56973	-0.47552
TANTEL2	56	6.357143	6.310947	7,00	7,00	29	5,00	7,00	6,00	7,00	0.749025	-0.70050	-0.86598
TANTEL3	56	5.892857	5.719537	6,00	6,00	24	1,00	7,00	5,00	7,00	1.122960	-1.85927	5.77292
TANTEL4	56	6.571429	6.521420	7,00	7,00	40	4,00	7,00	6,00	7,00	0.759357	-1.67150	1.86787
FIABTEL1	56	6.642857	6.600260	7,00	7,00	42	4,00	7,00	6,50	7,00	0.698793	-2.02646	3.64482
FIABTEL2	56	6.410714	6.315167	7,00	7,00	39	3,00	7,00	6,00	7,00	1.005020	-1.58492	1.66628
FIABTEL3	56	5.607143	5.351097	6,00	7,00	23	1,00	7,00	5,00	7,00	1.460742	-0.83657	0.26163
FIABTEL4	56	6.339286	6.069922	7,00	7,00	36	1,00	7,00	6,00	7,00	1.268883	-2.94710	9.95884
SENTEL1	56	6.250000	6.180655	6,00	7,00	25	3,00	7,00	6,00	7,00	0.858116	-1.40992	2.80694
SENTEL2	56	5.821429	5.725252	6,00	6,00	30	2,00	7,00	5,00	6,00	0.936282	-1.42091	4.02085
SENTEL3	56	6.714286	6.684924	7,00	7,00	44	5,00	7,00	7,00	7,00	0.594346	-1.97944	2.82914
SEGTEL1	56	6.607143	6.567326	7,00	7,00	39	4,00	7,00	6,00	7,00	0.678998	-1.85028	3.40341
SEGTEL2	56	6.553571	6.486539	7,00	7,00	39	3,00	7,00	6,00	7,00	0.829450	-2.35719	6.34586
SEGTEL3	56	6.678571	6.640037	7,00	7,00	43	4,00	7,00	7,00	7,00	0.663521	-2.24560	4.95397
SEGTEL4	56	6.589286	6.545979	7,00	7,00	39	4,00	7,00	6,00	7,00	0.707795	-1.76383	2.72941
EMPTTEL1	56	6.714286	6.667497	7,00	7,00	44	3,00	7,00	7,00	7,00	0.679954	-3.53259	15.97886
EMPTTEL2	56	6.625000	6.577320	7,00	7,00	41	4,00	7,00	6,00	7,00	0.727699	-2.21562	4.88470
EMPTTEL3	56	6.071429	6.025525	6,00	6,00	29	4,00	7,00	6,00	7,00	0.735024	-0.39827	-0.14973

Anexo I. Histogramas, pruebas de normalidad y diagramas de cajas y bigotes para las variables de la encuesta de compra telefónica.

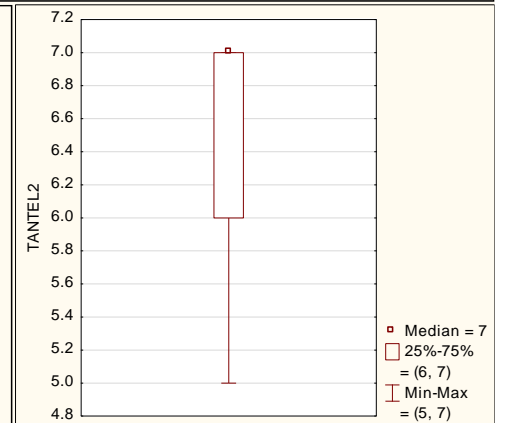
En esta sección, se presentan los histogramas, pruebas de normalidad y diagramas de caja y bigotes para las variables de la encuesta de compra telefónica. El análisis de los datos que se presenta a continuación se realizó utilizando el programa Statistica, de TIBCO.



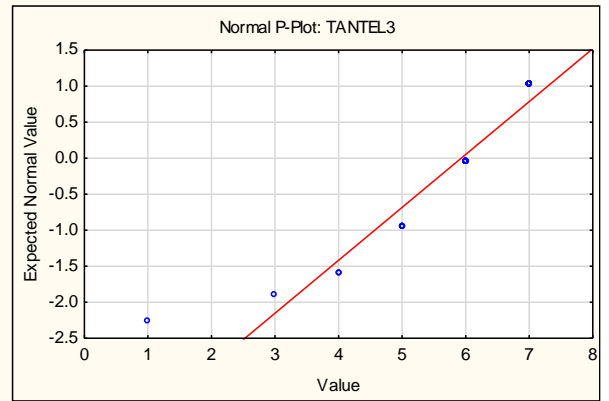
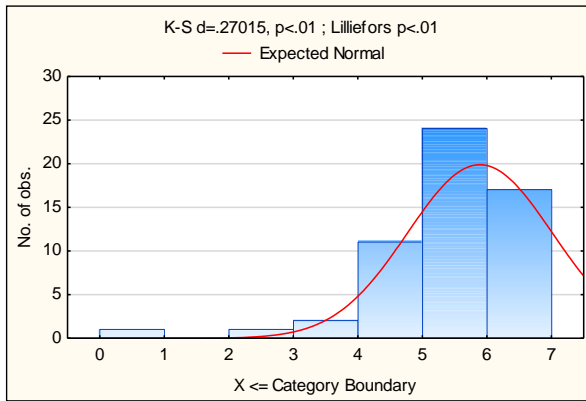
Summary: TANTEL2



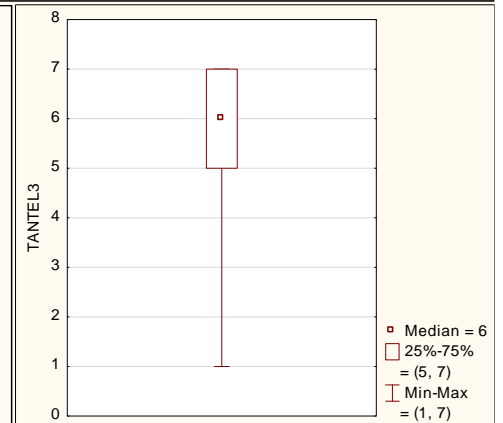
Summary Statistics:TANTEL2
 Valid N=56
 Mean= 6.357143
 Geometric Mean= 6.310947
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 29.000000
 Minimum= 5.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.749025
 Skewness= -0.700499
 Kurtosis= -0.865981



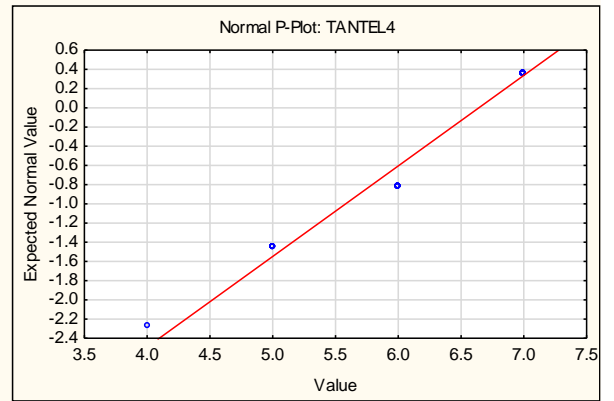
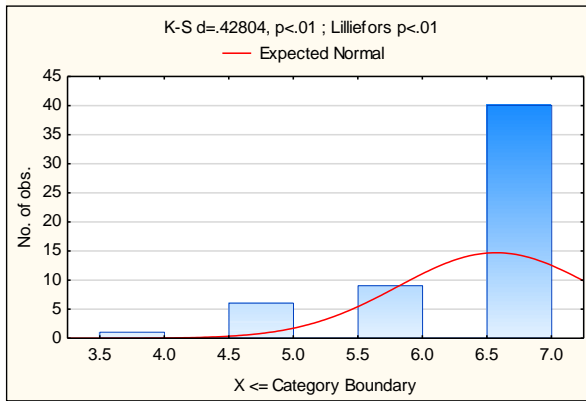
Summary: TANTEL3



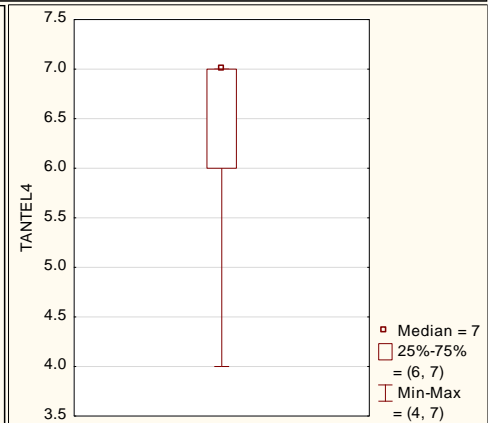
Summary Statistics:TANTEL3
 Valid N=56
 Mean= 5.892857
 Geometric Mean= 5.719537
 Median= 6.000000
 Mode=6.000000
 Frequency of Mode= 24.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 5.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.122960
 Skewness= -1.859267
 Kurtosis= 5.772922



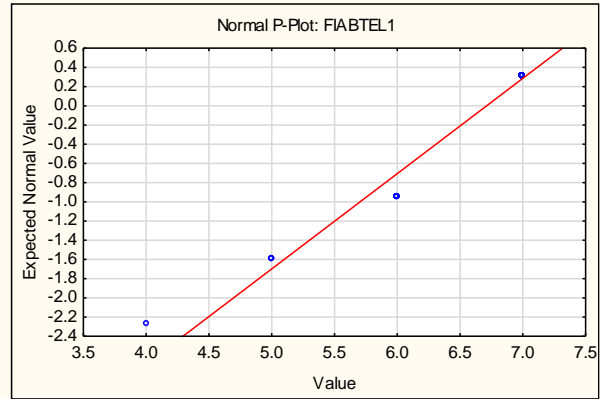
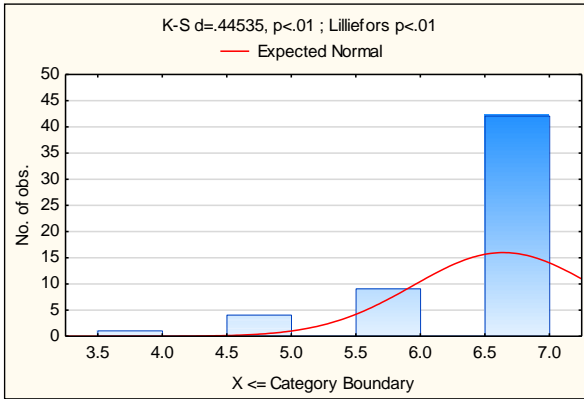
Summary: TANTEL4



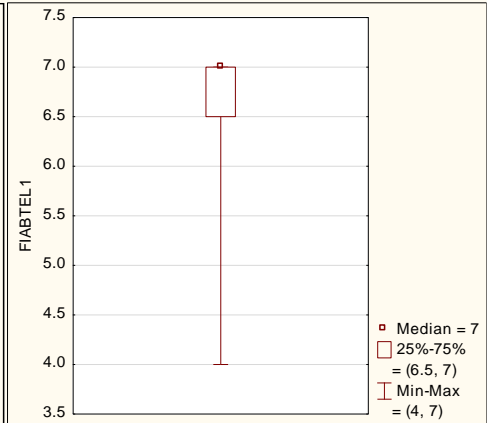
Summary Statistics:TANTEL4
 Valid N=56
 Mean= 6.571429
 Geometric Mean= 6.521420
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 40.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.759357
 Skewness= -1.671505
 Kurtosis= 1.867871



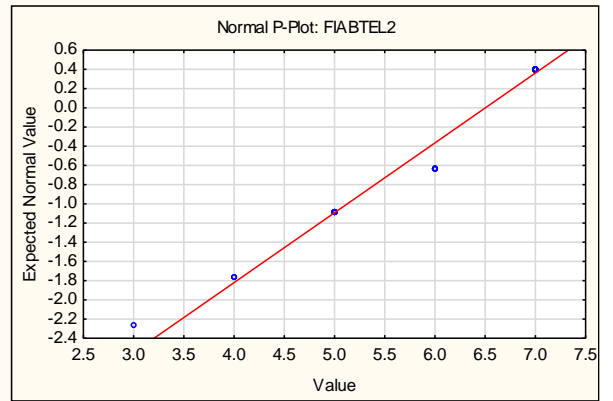
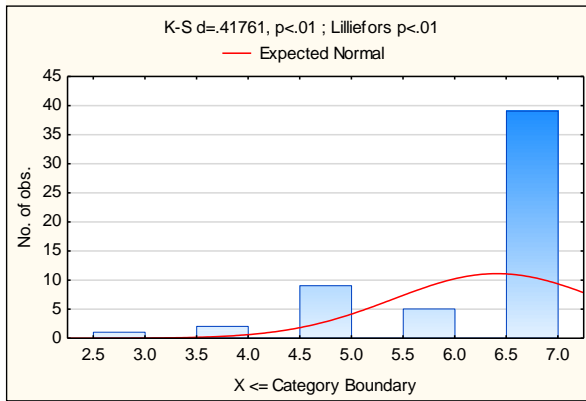
Summary: FIABTEL1



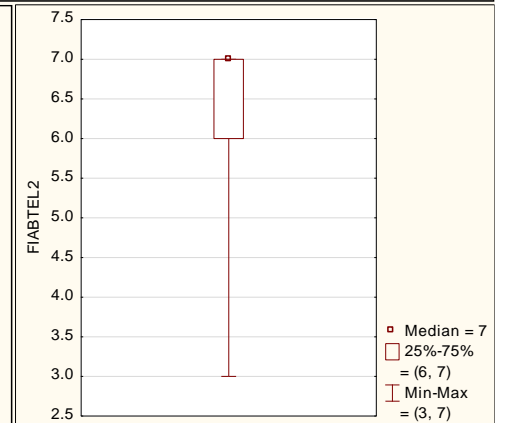
Summary Statistics:FIABTEL1
 Valid N=56
 Mean= 6.642857
 Geometric Mean= 6.600260
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 42.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.500000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.698793
 Skewness= -2.026459
 Kurtosis= 3.644818



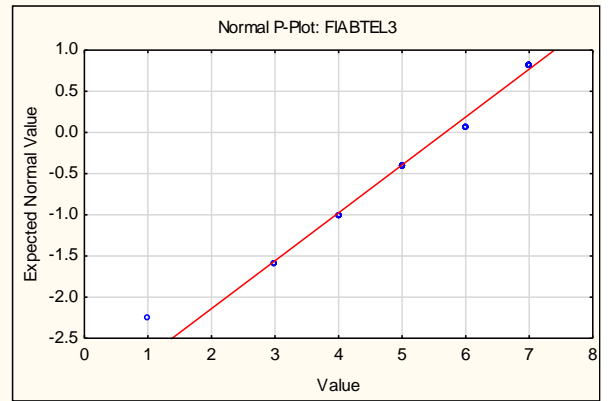
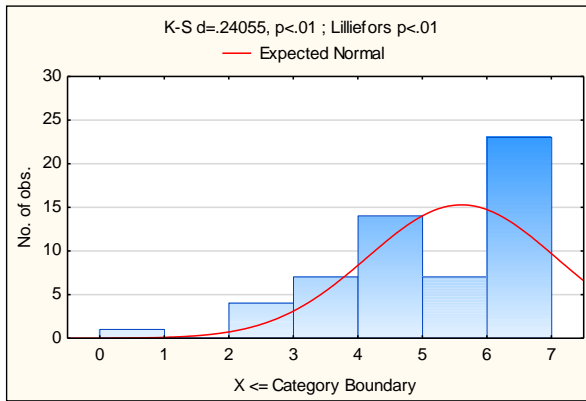
Summary: FIABTEL2



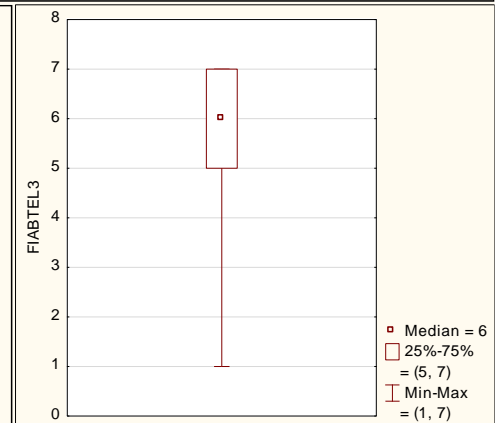
Summary Statistics:FIABTEL2
 Valid N=56
 Mean= 6.410714
 Geometric Mean= 6.315167
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 39.000000
 Minimum= 3.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.005020
 Skewness= -1.584922
 Kurtosis= 1.666283



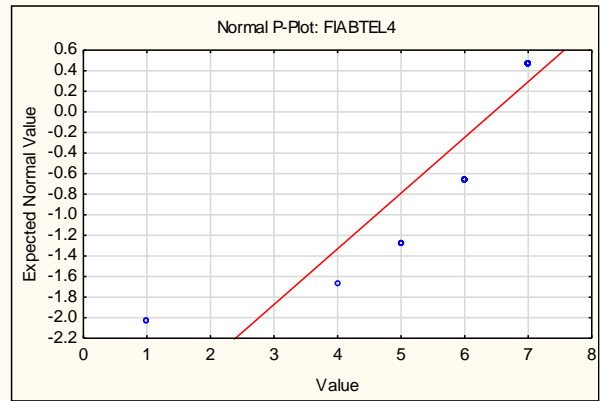
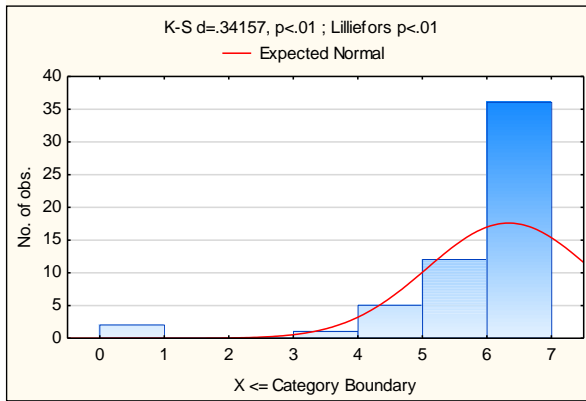
Summary: FIABTEL3



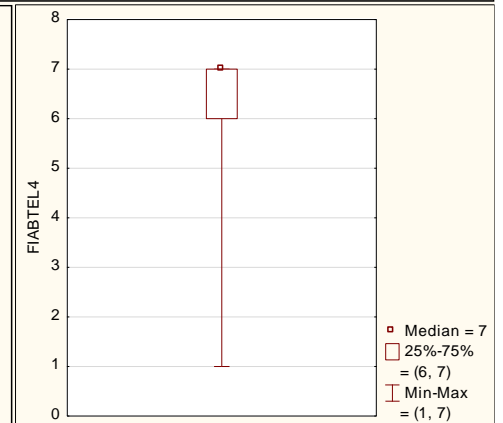
Summary Statistics:FIABTEL3
 Valid N=56
 Mean= 5.607143
 Geometric Mean= 5.351097
 Median= 6.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 23.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 5.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.460742
 Skewness= -0.836575
 Kurtosis= 0.261630



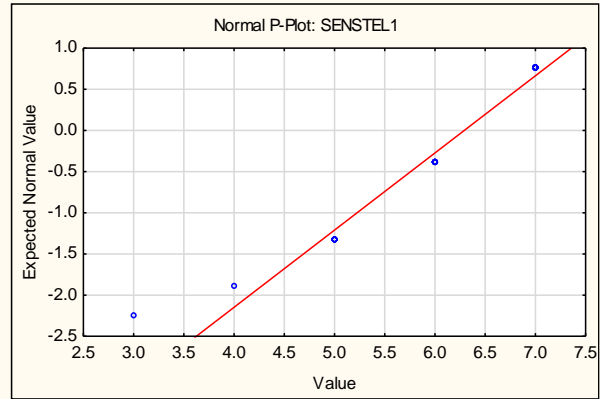
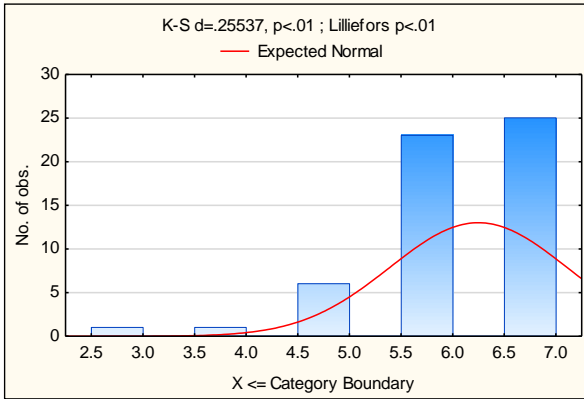
Summary: FIABTEL4



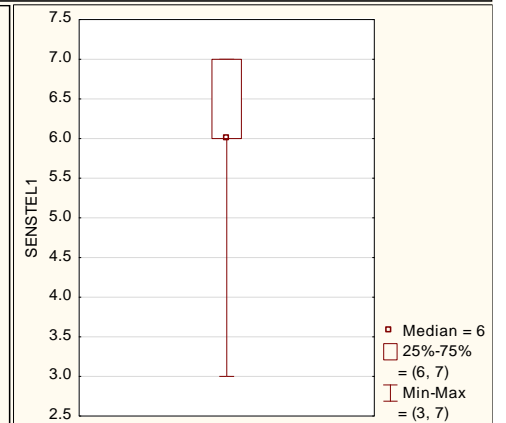
Summary Statistics:FIABTEL4
 Valid N=56
 Mean= 6.339286
 Geometric Mean= 6.069922
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 36.000000
 Minimum= 1.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 1.268883
 Skewness= -2.947104
 Kurtosis= 9.958845



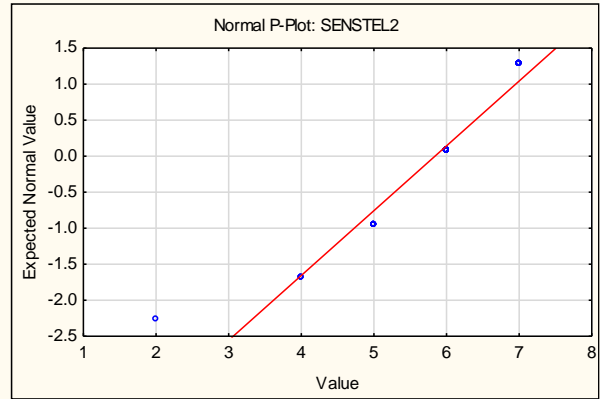
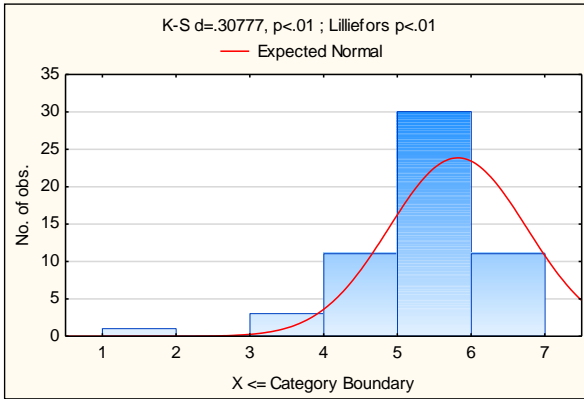
Summary: SENSTEL1



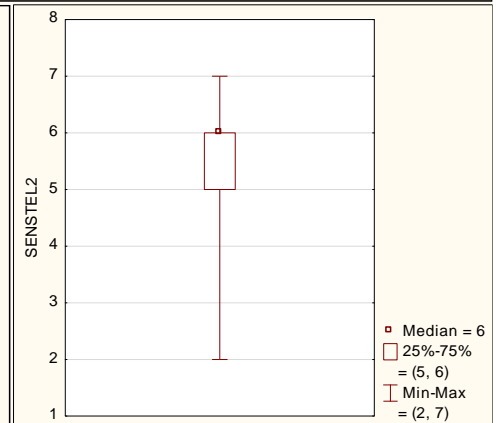
Summary Statistics:SENSTEL1
 Valid N=56
 Mean= 6.250000
 Geometric Mean= 6.180655
 Median= 6.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 25.000000
 Minimum= 3.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.858116
 Skewness= -1.409921
 Kurtosis= 2.806943



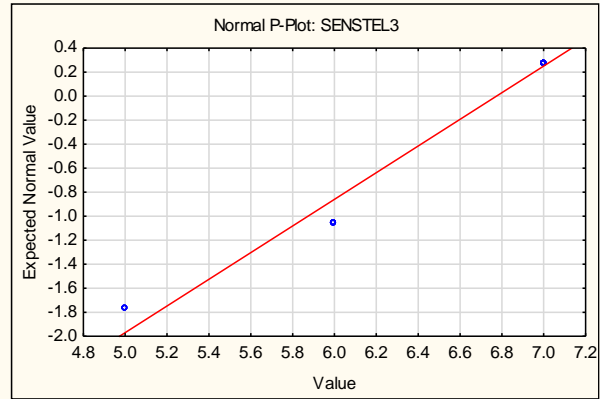
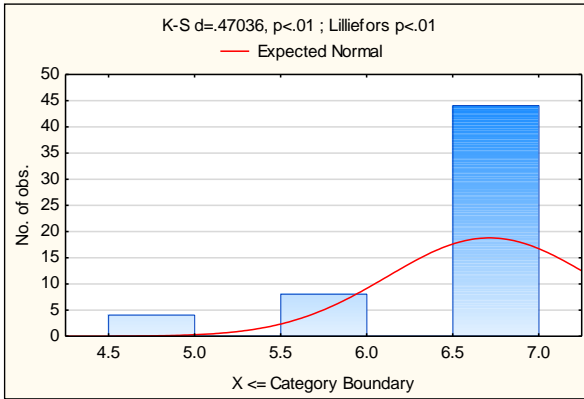
Summary: SENSTEL2



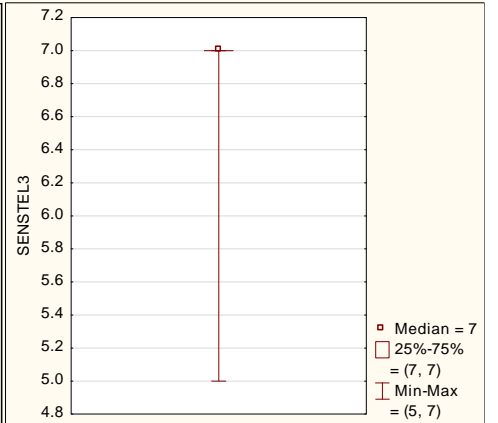
Summary Statistics:SENSTEL2
 Valid N=56
 Mean= 5.821429
 Geometric Mean= 5.725252
 Median= 6.000000
 Mode=6.000000
 Frequency of Mode= 30.000000
 Minimum= 2.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 5.000000
 Upper Quartile= 6.000000
 Std.Dev.= 0.936282
 Skewness= -1.420908
 Kurtosis= 4.020849



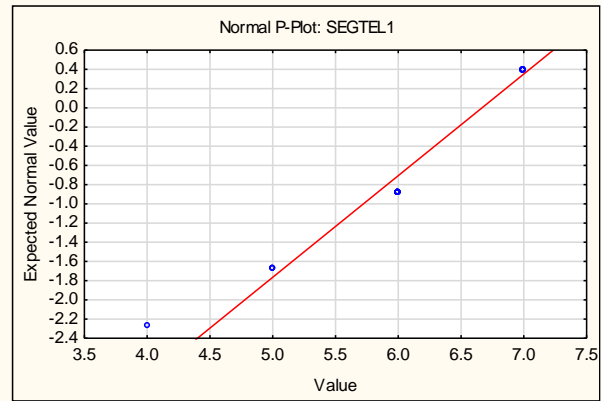
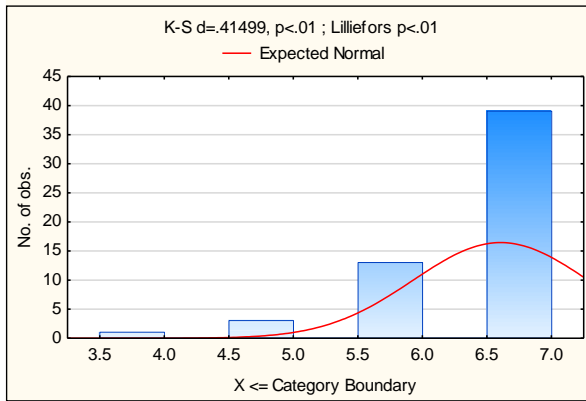
Summary: SENSTEL3



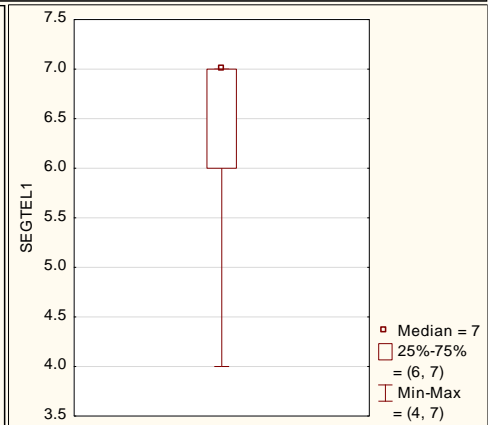
Summary Statistics:SENSTEL3
 Valid N=56
 Mean= 6.714286
 Geometric Mean= 6.684924
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 44.000000
 Minimum= 5.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.594346
 Skewness= -1.979438
 Kurtosis= 2.829137



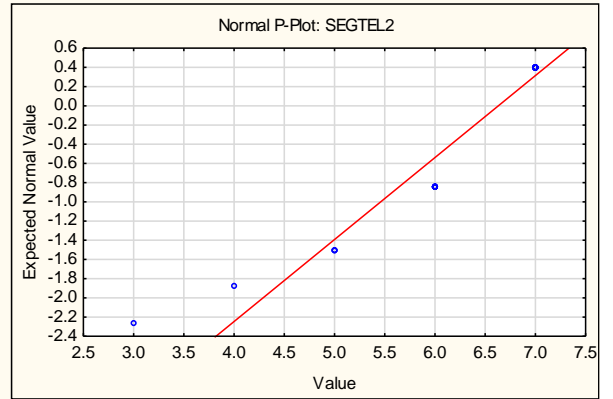
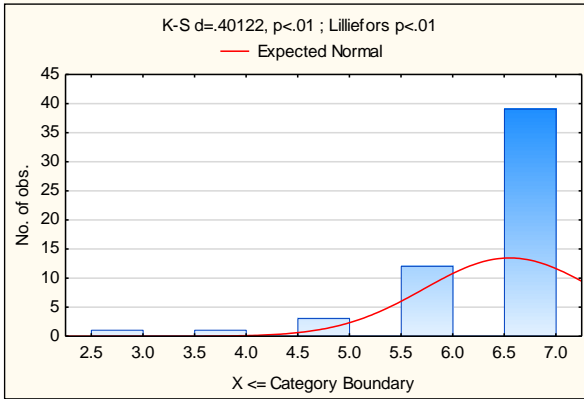
Summary: SEGTEL1



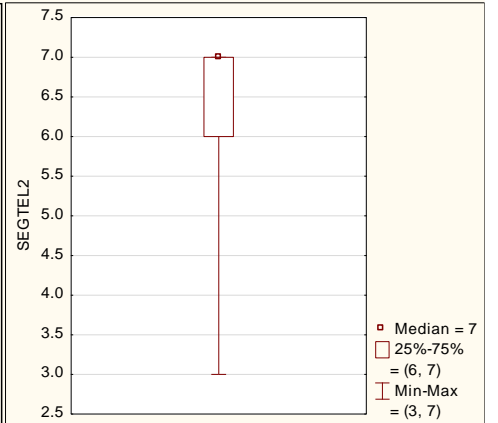
Summary Statistics:SEGTEL1
 Valid N=56
 Mean= 6.607143
 Geometric Mean= 6.567326
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 39.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.678998
 Skewness= -1.850281
 Kurtosis= 3.403406



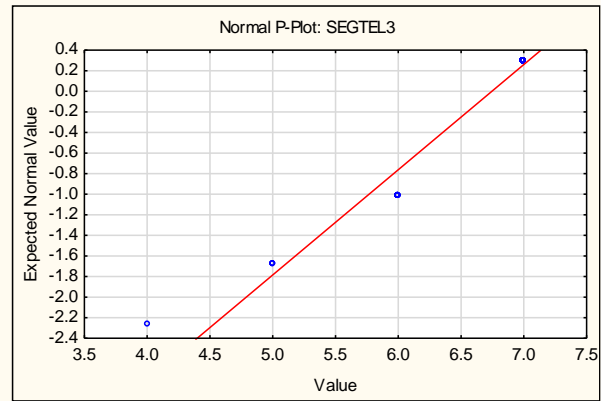
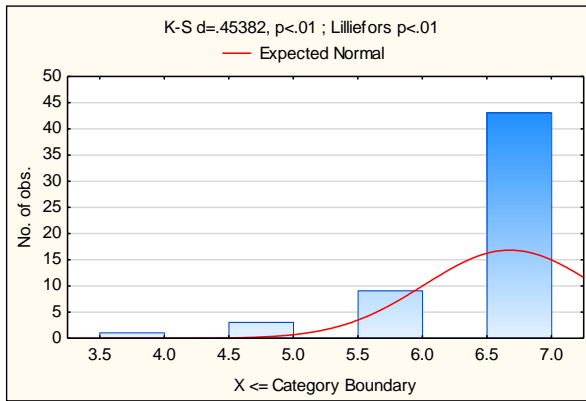
Summary: SEGTEL2



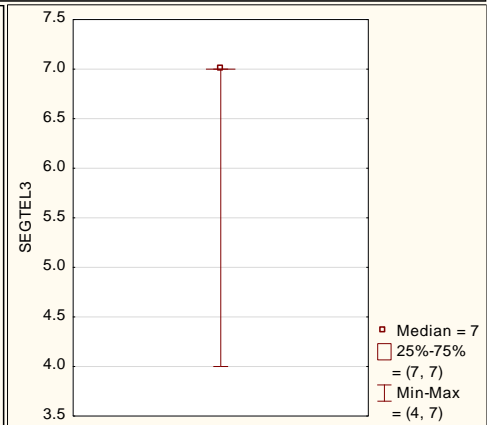
Summary Statistics:SEGTEL2
 Valid N=56
 Mean= 6.553571
 Geometric Mean= 6.486539
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 39.000000
 Minimum= 3.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.829450
 Skewness= -2.357186
 Kurtosis= 6.345860



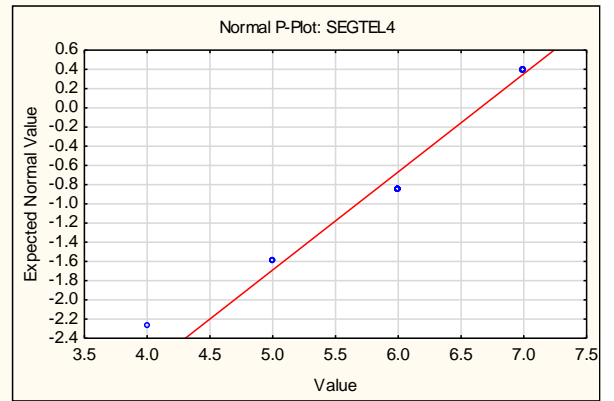
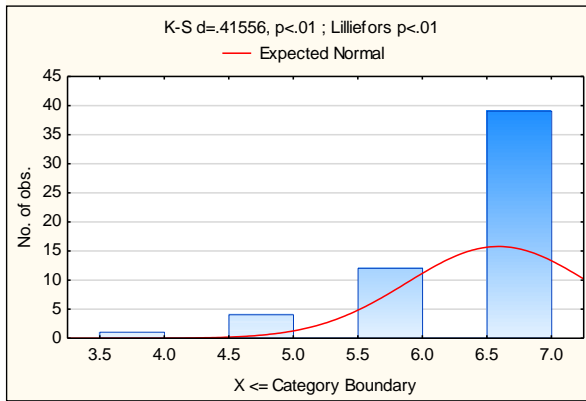
Summary: SEGTEL3



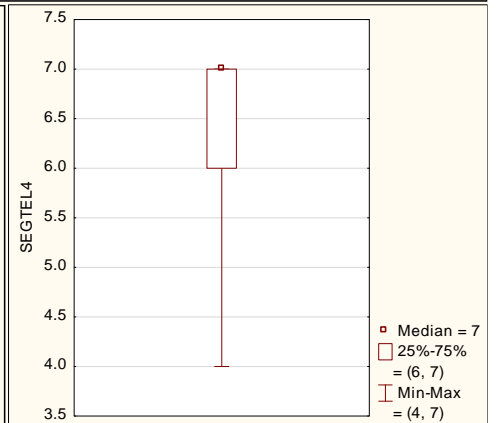
Summary Statistics:SEGTEL3
 Valid N=56
 Mean= 6.678571
 Geometric Mean= 6.640037
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 43.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.663521
 Skewness= -2.245602
 Kurtosis= 4.953975



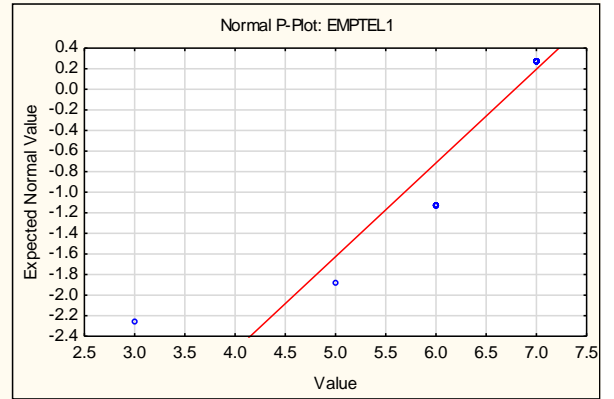
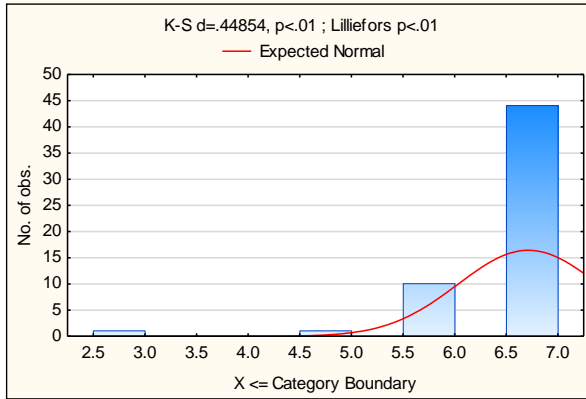
Summary: SEGTEL4



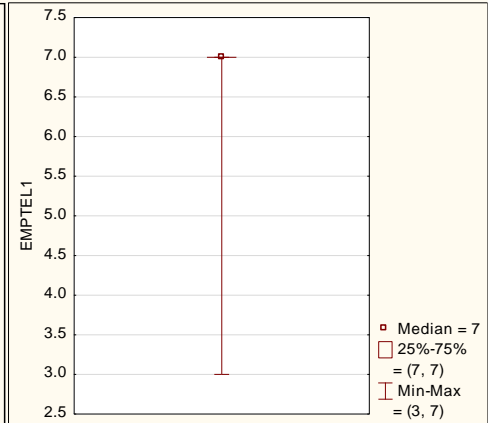
Summary Statistics:SEGTEL4
 Valid N=56
 Mean= 6.589286
 Geometric Mean= 6.545979
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 39.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.707795
 Skewness= -1.763835
 Kurtosis= 2.729411



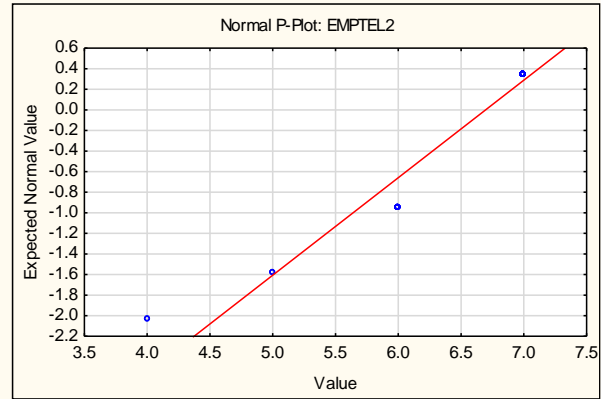
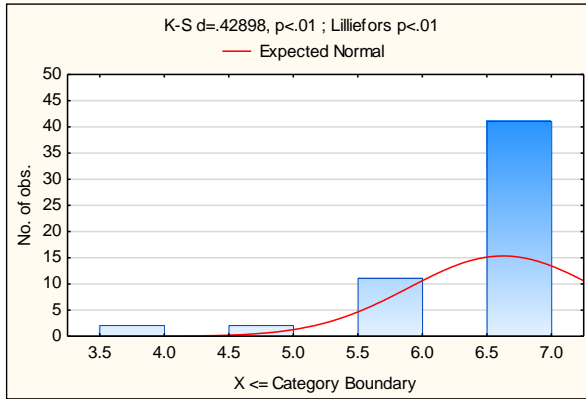
Summary: EMPTEL1



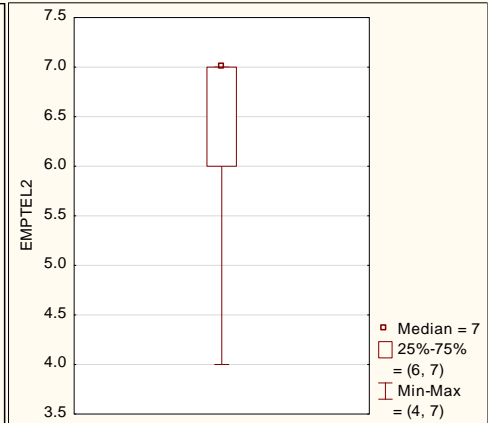
Summary Statistics:EMPTEL1
 Valid N=56
 Mean= 6.714286
 Geometric Mean= 6.667497
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 44.000000
 Minimum= 3.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 7.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.679954
 Skewness= -3.532587
 Kurtosis= 15.978860



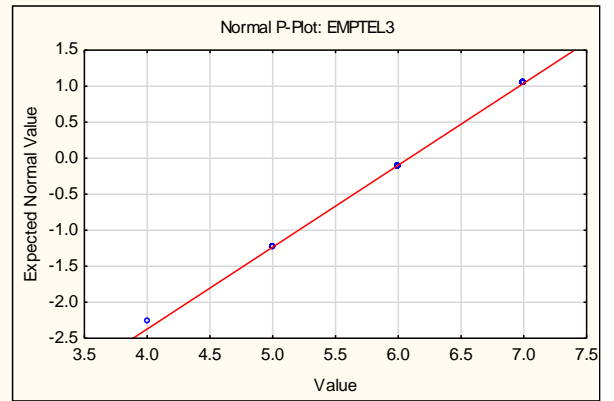
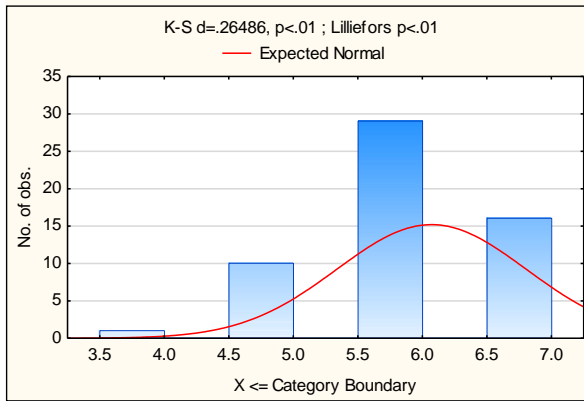
Summary: EMPTEL2



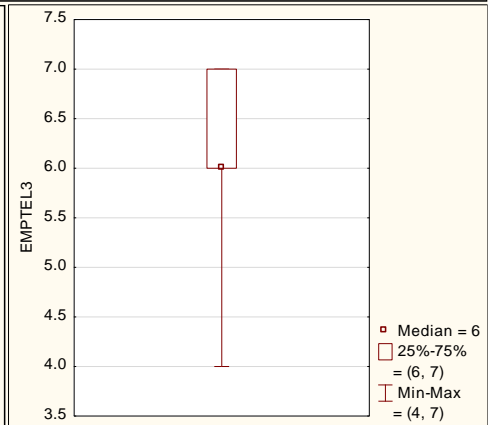
Summary Statistics:EMPTEL2
 Valid N=56
 Mean= 6.625000
 Geometric Mean= 6.577320
 Median= 7.000000
 Mode=7.000000
 Frequency of Mode= 41.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.727699
 Skewness= -2.215619
 Kurtosis= 4.884697



Summary: EMPTEL3



Summary Statistics:EMPTEL3
 Valid N=56
 Mean= 6.071429
 Geometric Mean= 6.025525
 Median= 6.000000
 Mode=6.000000
 Frequency of Mode= 29.000000
 Minimum= 4.000000
 Maximum= 7.000000
 Lower Quartile= 6.000000
 Upper Quartile= 7.000000
 Std.Dev.= 0.735024
 Skewness= -0.398266
 Kurtosis= -0.149732



Anexo J. Codificación de variables de la encuesta de compra presencial.

Código	Variable
TAN1	Almacenes Montero comercializa productos actualizados y modernos
TAN2	Las instalaciones físicas de Almacenes Montero se han adecuado para precautelar su salud.
TAN3	Los empleados de Almacenes Montero mantienen una buena imagen y utilizan adecuadamente los EPP (mascarillas)
TAN4	En Almacenes Montero el material publicitario ha incorporado señalética de bioseguridad
TAN5	En Almacenes Montero las perchas están siempre llenas (siempre hay existencias de productos deseados por usted)
FIAB1	Los productos de Almacenes Montero satisfacen sus necesidades y requerimientos
FIAB2	Si ha tenido un problema, el personal de almacenes Montero ha mostrado un sincero interés en solucionarlo.
FIAB3	En Almacenes Montero los precios de los productos se pueden ver con facilidad
FIAB4	Almacenes Montero ofrece un servicio libre de errores desde la primera vez.
FIAB5	El personal de Almacenes Montero le atendió cuando usted lo necesitaba
SENS1	En Almacenes Montero los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
SENS2	En Almacenes Montero los empleados comunican la información necesaria para concluir su proceso de pago
SENS3	En Almacenes Montero los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo y responder sus inquietudes.
SEGU1	Se siente usted seguro del asesoramiento recibido por el personal de Almacenes Montero
SEGU2	El conocimiento de los empleados de Almacenes Montero le transmite confianza
SEGU3	En Almacenes Montero los empleados son siempre amables con los clientes.
SEGU4	En Almacenes Montero los empleados fueron capaces de responder a todas sus preguntas
SEGU5	Le transmiten seguridad al momento de comprar las medidas de bioseguridad implementadas por la empresa.
EMP1	Almacenes Montero da a sus clientes atención personalizada.
EMP2	Almacenes Montero tiene horarios de trabajo convenientes para usted.
EMP3	Almacenes Montero se preocupa por cumplir sus necesidades y expectativas.
EMP4	El personal de Almacenes Montero se ha adaptado a sus exigencias para precautelar su salud

Anexo K. Codificación de variables de la encuesta de compra telefónica.

Código	Variable
TANTEL1	Almacenes Montero le envió información clara y completa sobre los productos que comercializa
TANTEL2	Las publicaciones realizadas en redes sociales son visualmente atractivas.
TANTEL3	En Almacenes Montero siempre hay disponibilidad de los productos que desea.
TANTEL4	Los productos de Almacenes Montero satisfacen sus necesidades y requerimientos
FIABTEL1	Cuando ha tenido dudas el personal de almacenes Montero muestra un sincero interés en solucionarlo.
FIABTEL2	Almacenes Montero ofrece un servicio libre de errores desde la primera vez.
FIABTEL3	El personal de Almacenes Montero se puso en contacto con usted en menos de 24 horas
FIABTEL4	Es clara la información proporcionada por el asesor sobre características y precios de los productos.
SENSTEL1	En Almacenes Montero, el asesor comunica la información necesaria para concluir su proceso de compra hasta recibir su producto en casa.
SENSTEL2	En Almacenes Montero, el asesor le ofreció un servicio rápido
SENSTEL3	En Almacenes Montero el asesor de ventas siempre estuvo dispuesto a ayudarlo y responder sus inquietudes.
SEGTEL1	El conocimiento del asesor le transmitió confianza
SEGTEL2	Se siente usted seguro del asesoramiento recibido por el personal de Montero
SEGTEL3	En Almacenes Montero el asesor fue siempre amable con usted
SEGTEL4	En Almacenes Montero el asesor fue capaz de responder a todas sus preguntas
EMPTTEL1	Almacenes Montero se preocupa por respetar las medidas de bioseguridad para que las entregas sean seguras, confiables y rápidas.
EMPTTEL2	Recibió atención personalizada por parte del asesor.
EMPTTEL3	Almacenes Montero tiene horarios de trabajo convenientes para usted.

Anexo L. Matriz de priorización de oportunidades de mejora.

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
La mayoría de los clientes en todas las sucursales acuden con su familia a comprar, un 21% lo hacen solos y sólo un 2,9% lo hacen en compañía de algún socio o trabajador. La mayoría de los clientes (90%) realizan compras para uso personal, un 8% para negocio y el restante para revender.	Revisar la planeación estratégica de la empresa y redefinir las estrategias. Al ser una empresa de comercialización de insumos profesionales se debería tener un mayor porcentaje de clientes que realicen compras para su negocio. Se observa que actualmente es percibido más como un almacén familiar con compras para uso personal. Se podrían implementar estrategias para atraer a más clientes de PYMES y ventas para negocios.	9	10	19	1
La percepción de la calidad de servicio al cliente es positiva ya que se observa una alta concentración de datos entre 6 y 7.	Alcanzar la excelencia en la calidad de servicio a través de la identificación de áreas de mejora a través de la implementación de herramientas de calidad.	8	10	18	2
La dimensión "Aspectos Tangibles" muestra una mayor variabilidad de los datos lo que refleja un menor nivel de satisfacción. Especialmente en los ítems 4 y 5, los cuales hacen referencia a las medidas de bioseguridad y disponibilidad de productos respectivamente.	Desarrollar estrategias para mejorar el nivel de satisfacción en la dimensión "Aspectos tangibles". Se debe poner énfasis en garantizar la disponibilidad de los productos deseados por el cliente, así como en la incorporación de señalética de bioseguridad en los almacenes.	9	9	18	3

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
La dimensión "Aspectos Tangibles" tiene una mayor dispersión de datos para los clientes que realizaron sus compras de productos de la línea de belleza, gastronomía y hogar y para quienes adquirieron productos de ambas líneas, especialmente en el ítem 5 del cuestionario.	Identificar los productos de las diferentes líneas que son deseados por los clientes y no se encuentran en stock.	8	9	17	4
Existe un menor nivel de satisfacción en los diferentes horarios en la dimensión "Aspectos tangibles".	Establecer procedimientos para asegurar que los almacenes cuenten siempre con los productos deseados por el cliente en todo momento.	8	9	17	5
Determinar a partir del diagnóstico de las brechas detectadas un despliegue funcional de la calidad utilizando el QFD para definir estrategias de servicio.	Implementar el QFD para definir características y estrategias de calidad de servicio en la empresa.	8	9	17	6
El ítem 7 perteneciente a la dimensión fiabilidad muestra una alta variabilidad de datos.	Establecer procedimientos para agilizar los procesos de venta telefónica y garantizar que el cliente sea atendido a la brevedad posible.	6	9	15	7
Los clientes habituales que han realizado más de 6 compras en Montero en un año realizan sus compras entre las 15:00 y las 19:00.	Asegurar un número de personas que atienden óptimo entre las 15:00 y las 19:00 para garantizar una mejor calidad de servicio a los clientes.	7	7	14	8

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
Los clientes que realizaron compras con el propósito de revender presentan un menor nivel de satisfacción, sin embargo, es importante recalcar que el porcentaje de revendedores es bajo. Los clientes que realizaron su compra para uso personal o su negocio presentan un nivel alto de satisfacción	Priorizar la atención de los clientes que realizan compras para uso personal o para su negocio, ya que el porcentaje de clientes en estos grupos es significativamente superior.	6	8	14	9
Desarrollar la estrategia de cartera basado en el análisis de las combinaciones de los productos que comercializa la empresa y el mercado en el que participa.	Desarrollar la matriz de crecimiento y participación en función de los productos estrella, interrogante, vaca lechera y perro. Elaborar la matriz de producto y mercado para definir estrategias que permitan ganar participación en el mercado y generar mayor rentabilidad	8	6	14	10
Establecer estrategias de comercialización y mercadeo considerando el Marketing Mix: Precio, producto, plaza y promoción y el Marketing Relacional: Relevancia, relación, recompensa y reducción de esfuerzos.	Definir los puntos clave del Marketing Mix y el Marketing Relacional de los productos y servicios de la empresa.	8	6	14	11
El ítem 9 de "Fiabilidad" muestra una alta dispersión de los datos y menor nivel de satisfacción. Esté ítem hace referencia a los errores cometidos por la empresa y que afectan la satisfacción del cliente.	Implementar mecanismos para evitar errores en el servicio que ofrece la empresa a sus clientes. Determinar el tipo de errores más comunes y establece protocolos de actuación.	9	5	14	12

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
Existe una mayor dispersión de los datos para los grupos etarios comprendidos entre los 25 y 54 años.	Realizar focus groups con grupos de clientes para conocer con mayor profundidad las necesidades y requerimientos actuales de los clientes según su edad	8	6	14	13
El ítem 10 perteneciente a la dimensión sensibilidad muestra también una alta variabilidad de datos.	Definir protocolos de atención al cliente para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar una atención oportuna en el canal de ventas telefónicas.	6	7	13	14
Existe una tendencia de los clientes de género masculino a comprar productos exclusivamente de gastronomía y hogar y en las clientes de género femenino a comprar productos exclusivamente de la línea de belleza.	Definir estrategias de marketing según el género del cliente y su interés. En la línea de gastronomía y hombres se podría usar imágenes de comida y abundancia para atraer a clientes varones. En belleza asociar la publicidad con imágenes de salud y juventud.	5	7	12	15
La dimensión "Aspectos tangibles" muestra un promedio de satisfacción más bajo a diferencia de las otras dimensiones, especialmente en los ítems 1 y 3.	Contar con material informativo claro y preciso sobre los productos que comercializa la empresa.	3	9	12	16
La dimensión "Aspectos tangibles" muestra un promedio de satisfacción más bajo a diferencia de las otras dimensiones, especialmente en los ítems 1 y 3.	Garantizar la disponibilidad de productos deseados por el cliente.	3	9	12	17
Las dimensiones "Aspectos tangibles" y "Fiabilidad" presentan una mayor dispersión de datos en los diferentes grupos etarios analizados.	Trabajar en las dimensiones de tangibilidad y fiabilidad en la atención telefónica para mejorar la calidad del servicio.	3	8	11	18

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
Un 50% de los clientes compran artículos exclusivamente de la línea de belleza, un 12% realizan compras únicamente de la línea de hogar y gastronomía y 38% realizan compras de ambas líneas.	Impulsar la línea de hogar y gastronomía e implementar un plan de acción que permitan dar a conocer más esta línea de negocio.	2	8	10	19
Existe un porcentaje de clientes bajo que ha realizado una sola compra en el último año en la empresa.	Crear, desarrollar e implementar un programa de fidelización de clientes que les recompense cuando realicen compras con mayor frecuencia en la empresa.	1	9	10	20
Hay un porcentaje significativo (47%) de clientes de género masculino que han realizado una sola compra en un año. Esto puede indicar que los clientes hombres pierden fácilmente el interés.	Mantener el interés de compra de los clientes de género masculino. Realizar un estudio de mercado para conocer las expectativas del cliente masculino al ingresar a un almacén como Montero.	5	5	10	21
Las clientes de género femenino realizan una mayor cantidad de compras en todos los horarios.	Establecer mecanismos para aumentar el interés del género masculino.	5	5	10	22
Hay una mayor dispersión de datos para los clientes que realizan sus compras en compañía de sus parejas, especialmente en la dimensión aspectos tangibles.	Mejorar la experiencia de compra del cliente a través del estudio de los comportamientos de compra.	3	7	10	23
Los clientes que realizaron sus compras vía telefónica presentan un alto nivel de satisfacción, sin embargo, muestran un menor nivel de satisfacción en comparación a la encuesta presencial, ya que existe mayor variación de los datos.	Desarrollar el canal de ventas a domicilio para mejorar la calidad del servicio.	2	8	10	24

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
Los clientes de género femenino muestran un menor nivel de satisfacción menor en relación a la calidad de servicio recibida de forma telefónica en las dimensiones de fiabilidad y empatía, mientras que los clientes de género masculino muestran un nivel de satisfacción menor en aspectos tangibles y seguridad.	Investigar las razones por las cuales los clientes de género femenino se sienten menos satisfechas en las dimensiones de fiabilidad y empatía y los clientes de género masculino en aspectos tangibles y seguridad.	3	7	10	25
Los clientes que han realizado una sola compra presentan un nivel de satisfacción más bajo ya que se evidencia una mayor dispersión en los datos para el canal de compras telefónicas.	Garantizar la satisfacción de todos los clientes, especialmente de clientes nuevos para asegurar que su experiencia de compra sea óptima y regresen a Montero.	3	7	10	26
Las personas que realizaron compras para su negocio muestran un menor nivel de satisfacción en la dimensión aspectos tangibles.	Verificar y garantizar la disponibilidad de insumos y equipos comerciales deseados por los clientes para sus negocios.	3	7	10	27
El rango de edad en el cual se encuentran la mayoría de los clientes está entre 25 y 54 años.	El departamento de Ventas y Marketing podría desarrollar estrategias para atraer a clientes menores de 25 años y mayores de 54.	3	6	9	28
La sucursal "Condado" muestra una alta variabilidad de datos en comparación al resto de sucursales en las dimensiones "Aspectos Tangibles" y "Empatía".	Identificar las causas por las cuales los clientes de la sucursal "Condado" presentan un menor nivel de satisfacción en las dimensiones aspectos tangibles y empatía e implementar acciones.	2	7	9	29

Hallazgos	Oportunidades para trabajar	Importancia	Beneficio	Total	Prioridad
Los clientes de género masculino muestran una percepción inferior de la calidad en relación al género femenino en la dimensión "Aspectos Tangibles", especialmente en el ítem relacionado a la disponibilidad de productos deseados por el cliente.	Realizar un estudio de mercado para determinar los productos deseados por los clientes de género masculino y garantizar su disponibilidad.	3	6	9	30
Los clientes que adquirieron productos de gastronomía y hogar muestran un menor nivel de satisfacción en sus compras en atención telefónica ya que existe una mayor variabilidad de los datos y promedios más bajos.	Identificar las posibles causas de insatisfacción en los clientes que adquirieron productos de gastronomía y hogar.	3	6	9	31
La empresa cuenta con un mayor porcentaje (75%) de clientes de género femenino	Desarrollar estrategias para atraer más clientes de género masculino.	3	5	8	32
La sucursal "Scala" presenta una mayor dispersión en los datos, especialmente en la dimensión "Aspectos Tangibles" por lo que los clientes en esta sucursal muestran un menor nivel de satisfacción en comparación al resto de sucursales.	Identificar las causas por las cuales los clientes de la sucursal "Scala" presentan un menor nivel de satisfacción en relación a la dimensión aspectos tangibles e implementar acciones.	2	6	8	33
Las sucursales Mall del Pacífico y San Marino presentan un mayor porcentaje de clientes que han realizado una sola compra a diferencia del resto de sucursales.	Implementar estrategias para posicionar a las sucursales que no están ubicadas en Quito, especialmente a las sucursales del Mall Del Pacífico en Manta y San Marino en Guayaquil.	2	5	7	34

Anexo N. Diseño de fichas técnicas de productos.

Montero	INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF CÍA LTDA	QUITO - ECUADOR
	CATALOGO DE PRODUCTOS	REV: 01
	FICHA TECNICA	3/5/2021

NOMBRE DEL PRODUCTO	
NOMBRE COMERCIAL	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN
MARCA	
MODELO	
CATEGORIA	
USO	
MATERIA PRIMA	
VOLTAJE	
POTENCIA	
ALTURA	
ANCHO	
PROFUNDIDAD	
PESO NETO	
PESO BRUTO	
PRODUCCION	
GARANTIA	
ORIGEN	
OTRAS CARACTERISTICAS	
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	

Montero	INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF CÍA LTDA	QUITO - ECUADOR
	CATALOGO DE PRODUCTOS	REV: 01
	FICHA TECNICA	3/5/2021

NOMBRE DEL PRODUCTO	
NOMBRE COMERCIAL	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN
MARCA	
CATEGORIA	
USO	
CONTENIDO	
MODO DE USO	
INGREDIENTES	
CONTRAINDICACIONES	
MEDIDAS	
OTRAS CARACTERÍSTICAS	
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	