



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

“ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA MEJORAR SU SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA JEAN UP CASO CIUDAD DE AMBATO”.

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Autora:

Diana Verónica Ruiz Dalgo

Director:

Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

Ambato – Ecuador

Diciembre 2017

“Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up caso ciudad de Ambato”.

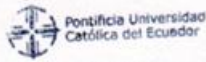
Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la Pontificia
Universidad Católica del Ecuador Sede
Ambato
Por
Diana Verónica Ruiz Dalgo

En cumplimiento parcial
de los requerimientos para el
Grado de Magister en
Administración de Empresas
mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados
Diciembre 2017

“Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up caso ciudad de Ambato”



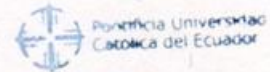
BIBLIOTECA

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bósquez; Prof.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la Oficina de
Investigación y Posgrados

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.
Miembro Calificador

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.
Miembro Calificador
Director del Proyecto



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarreal, Dr.
Secretario General

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación
Diciembre 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas

Tema: Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la Empresa Jean Up caso ciudad de Ambato.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Diana Verónica Ruiz Dalgo

Director: Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para la mejora de su satisfacción en la empresa Jean Up Caso Ciudad de Ambato ya que en los últimos años el nivel de satisfacción del cliente se ha visto afectada por el servicio que brinda, lo que ha ocasionado un incremento de las quejas generado un impacto negativo en la calidad del servicio.

El enfoque empleado fue cuali-cuantitativo pues se realizó una descripción de fenómenos relacionados con la percepción de los clientes sobre el servicio. Por otro lado, también se desarrolló una investigación bibliográfica cuyo fin fue recabar información para la estructuración del marco teórico y de campo a fin de conocer a ciencia cierta la realidad de la problemática. La población estuvo conformada por los clientes que visitaron solo una vez la empresa, a quienes se les aplicó mediante llamada una encuesta estructurada, en donde como principales hallazgos se encontraron deficiencias en el servicio al cliente, dificultades en la explicación de los diferentes productos, molestias por el trato que reciben los clientes por parte del personal de contacto de la empresa (vendedores).

Bajo estas características como producto final del proyecto de titulación se procedió a diseñar estrategias diferenciadoras en el servicio al cliente aplicables dentro de la empresa Jean Up enfocadas en dos ejes fundamentales: hacia el servicio y hacia el producto.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Diana Verónica Ruiz Dalgo, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803845070, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Diana Verónica Ruiz Dalgo

1803845070



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Dedicatoria

El presente trabajo agradezco en primer lugar a Dios, por guiarme y enseñarme que con su amor podría cumplir mis objetivos, a mis padres que hasta el momento han sido un apoyo incondicional tanto económicamente como moralmente que con sus enseñanzas y experiencias que me fueron transmitidas, conllevaron a la culminación de este proyecto, y a mi hermano que me motivó a ser una persona que persiste, insiste, pero jamás desiste.

Reconocimientos

Un especial agradecimiento al Mg. Ángel Ortiz del Pino, como tutor de mi proyecto, me ha guiado a través de sus conocimientos para culminar con este trabajo final, al Mg. Diego Jiménez Bósquez, que como Coordinador de la Oficina de Investigación y Posgrados me ha dado apertura a cualquier interrogante que se me ha presentado, y a todos los maestros que durante la elaboración de mi proyecto aportaron con sus sabios consejos y conllevaron a un gran aprendizaje.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es desarrollar estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para la mejora de su satisfacción en la empresa Jean Up caso ciudad de Ambato. Bajo esta consideración, la modalidad de investigación aplicada fue cuali-cuantitativo, puesto que se realiza una descripción de fenómenos relacionados con la percepción de los clientes sobre el servicio en relación a la atención al cliente. También se desarrolla una investigación bibliográfica, a fin de obtener conceptos para la estructuración del marco teórico y de campo, para conocer la situación actual de la empresa, en donde la población objeto de estudio estuvo determinada por los clientes que visitaron por única vez la empresa y a quienes se les aplicó una encuesta de 16 preguntas con escala de Likert, donde se encontraron deficiencias en el servicio al cliente, dificultades en la explicación de los productos, y molestias por el trato recibido. Bajo estas características, se diseñó estrategias diferenciadoras en el servicio al cliente enfocadas primero hacia el servicio, utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores externos, Matriz de Perfil Competitivo, FODA Cruzado, Matriz de priorización de estrategias (Saaty), Matriz BCG, 5 fuerzas de Porter para el desarrollo de estrategias; para seguidamente desarrollar estrategias enfocadas al producto como los Cuatro círculos, Océano azul y Patrones, y determinantes de los clientes.

Palabras clave: Estrategias diferenciadoras, servicio al cliente, cuatro círculos, océano azul, océano rojo.

Abstract

The aim of this study is to develop differentiation strategies in customer service for improving their satisfaction with the company Jean Up in the city of Ambato. With this in mind, both qualitative and quantitative research methods were applied since a description is given of the phenomena related to the customers' perception of service regarding customer service. Also, a bibliographical study was developed in order to get concepts for the structuring of the theoretical framework and fieldwork to learn what the current situation of the company is. The sample study population was determined by the customers that had visited the company once. They were given a survey with 16 questions using the Likert scale. The survey indicated customer service failures, difficulties in product explanation and annoyances from the treatment received. Under these circumstances, differentiation strategies in customer service were designed. They are primarily focused on service using the Internal Factor Evaluation Matrix, External Factor Evaluation Matrix, Competitive Profile Matrix, Cross SWOT, Strategy Prioritization Matrix (Saaty), BCG Matrix and Porter's Five Forces for their development. Subsequently, product-focused strategies were developed such as Four circles, Blue Ocean and patterns as well as customer determinants.

Key words: differentiation strategies, customer service, four circles, blue ocean, red ocean.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|----------|
| Ficha Técnica..... | iii |
| Declaración de Originalidad y Responsabilidad | iv |
| Dedicatoria | v |
| Reconocimientos..... | vi |
| Resumen..... | vii |
| Abstract | viii |
| Tabla de Contenidos | ix |
| Lista de Tablas | xiii |
| Lista de Figuras..... | xv |
| CAPITULOS | |
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Presentación del trabajo | 1 |
| 1.2. Descripción del documento | 2 |
| 2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo | 3 |
| 2.1. Información técnica básica | 3 |
| 2.2. Descripción del problema..... | 3 |
| 2.3. Preguntas básicas..... | 4 |
| 2.4. Formulación de meta..... | 4 |
| 2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación | 4 |
| 2.6. Objetivos | 5 |
| 2.6.1. Objetivo general..... | 5 |
| 2.6.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 2.7. Delimitación funcional..... | 5 |
| 3. Marco Teórico | 6 |
| 3.1 Definiciones y conceptos | 6 |
| 3.1.1 Proceso de venta..... | 6 |
| 3.1.2 Calidad en el servicio | 6 |
| 3.1.3. El cliente | 7 |
| 3.1.3.1. Tipos de clientes..... | 7 |

| | |
|--|----|
| 3.1.4. Servicio al cliente..... | 9 |
| 3.1.4.1. Que es la satisfacción del cliente..... | 9 |
| 3.1.4.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente..... | 10 |
| 3.1.4.3. Elementos de la satisfacción del cliente..... | 10 |
| 3.1.4.4. Como medir la satisfacción del cliente..... | 11 |
| 3.1.4.4.1. Sondeos transaccionales..... | 11 |
| 3.1.4.4.2. Mystery shopping..... | 12 |
| 3.1.4.4.3. Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex-clientes..... | 13 |
| 3.1.4.4.4 Sesiones de grupo o focus group..... | 13 |
| 3.1.4.4.5. Paneles de clientes..... | 14 |
| 3.1.4.4.6. Revisiones de la relación..... | 14 |
| 3.1.4.4.7. Quejas y reclamaciones..... | 15 |
| 3.1.4.4.8. Investigaciones integrales del mercado..... | 16 |
| 3.1.4.4.9. Informes de campo del personal..... | 16 |
| 3.1.4.4.10 Sondeos entre los empleados..... | 17 |
| 3.1.5 Quejas..... | 18 |
| 3.1.6. Experiencia de compra..... | 19 |
| 3.1.6.1. Fidelización..... | 19 |
| 3.1.6.2. Nivel de satisfacción..... | 20 |
| 3.1.7. Definición de estrategia..... | 20 |
| 3.1.7.1. Definición de estrategia de diferenciación..... | 21 |
| 3.1.7.2. Tipos de estrategia de diferenciación..... | 22 |
| 3.1.7.2.1. Producto..... | 22 |
| 3.1.7.2.2. Personal..... | 22 |
| 3.1.7.2.3. Imagen..... | 22 |
| 3.1.7.2.4. Canal..... | 22 |
| 3.1.7.3. Ventaja competitiva..... | 23 |
| 3.1.7.4. Círculos del servicio..... | 23 |
| 3.1.8. Propuesta de valor..... | 23 |
| 3.1.9. Modelos..... | 24 |

| | |
|--|------------|
| 3.1.9.1. Herramienta de voz al cliente | 24 |
| 3.1.10 Análisis DAFO | 25 |
| 3.1.11. Matriz EFE..... | 26 |
| 3.1.12. Matriz EFI..... | 26 |
| 3.1.13 Matriz de Perfil Competitivo..... | 26 |
| 3.1.14 Matriz Boston Consulting Group BCG..... | 27 |
| 3.1.15. Ciclo del servicio | 28 |
| 3.1.16 Medición del servicio al cliente | 29 |
| 3.1.16.1. Cumplimiento de las órdenes de los clientes (Order Fill Rate)..... | 29 |
| 3.1.16.2. Precisión de la entrega a los clientes (Delivery Accuracy)..... | 29 |
| 3.1.16.3. Entregas a tiempo (On Time Delivery)..... | 29 |
| 3.1.16.4. Índice de servicio a clientes (Perfect Orders) | 30 |
| 3.1.16.5 El modelo de la escala de rendimientos y el servicio a clientes | 30 |
| 3.2. Estado del Arte | 33 |
| 4. Metodología | 35 |
| 4.1. Métodos aplicados | 35 |
| 4.1.1. Enfoque de la investigación | 35 |
| 4.1.1.1. Enfoque cualitativo | 35 |
| 4.1.1.2. Enfoque cuantitativo | 35 |
| 4.1.2 Modalidad básica de investigación..... | 35 |
| 4.1.2.1 Investigación Bibliográfica-Documental..... | 35 |
| 4.1.2.2 Investigación de Campo..... | 35 |
| 4.1.3 Nivel o tipo de investigación | 36 |
| 4.1.3.1 Descriptiva..... | 36 |
| 4.2 Diagnóstico | 36 |
| 4.3 Población | 36 |
| 5. Resultados | 54 |
| 5.1 Producto Final del Proyecto de Titulación | 54 |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones | 115 |
| 6.1 Conclusiones | 115 |

| | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| 6.2 Recomendaciones | 116 |
| Referencias | 117 |
| Anexos | ¡Error! Marcador no definido. |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| 1. Tipos de Clientes..... | 8 |
| 2. Beneficios de la satisfacción al cliente | 10 |
| 3. Sondeos transaccionales | 11 |
| 4. Mystery shopping..... | 12 |
| 5. Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex clientes..... | 13 |
| 6. Sesiones de grupo o focus group | 13 |
| 7. Paneles de clientes..... | 14 |
| 8. Revisiones de la relación..... | 14 |
| 9. Quejas y sugerencias..... | 15 |
| 10. Investigaciones integrales del mercado | 16 |
| 11. Informes de campo del personal | 16 |
| 12. Sondeo entre los empleados..... | 17 |
| 13. Periodicidad..... | 17 |
| 14. Análisis DAFO..... | 26 |
| 15. Ciclo del servicio | 29 |
| 16. Perfect Orders | 30 |
| 17. Población..... | 36 |
| 18. Selección sistemática de los elementos muestrales..... | 39 |
| 19. Coeficiente de Cronbach..... | 42 |
| 20. Resumen del procesamiento de los datos..... | 42 |
| 21. Estadístico de fiabilidad..... | 42 |
| 22. Simbología de la fórmula del Alfa de Cronbach..... | 43 |
| 23. Prueba de Confiabilidad..... | 43 |
| 24. Técnicas de ventas | 45 |
| 25. Aspectos de Diferenciación | 45 |
| 26. Factores..... | 46 |
| 27. Trato al cliente..... | 47 |
| 28. Información dirigida al cliente | 47 |
| 29. Tiempo de espera | 48 |
| 30. Servicio al cliente..... | 48 |
| 31. Satisfacción del Servicio | 49 |
| 32. Información clara | 49 |
| 33. Calidad de comunicación..... | 50 |
| 34. Calidad del producto | 50 |
| 35. Precios | 51 |
| 36. Ubicación del local..... | 52 |
| 37. Factores..... | 52 |

| | |
|--|-----|
| 38. Calidad del servicio | 53 |
| 39. Esquema Producto Final del Proyecto de Titulación | 54 |
| 40. Matriz FODA | 55 |
| 41. Matriz MEFI | 56 |
| 42. Matriz MEFE | 59 |
| 43. Factores claves del éxito | 62 |
| 44. Matriz MAFE | 64 |
| 45. Matriz Saaty | 66 |
| 46. Matriz BCG | 68 |
| 47. Descripción de cuadrantes Matriz BCG | 71 |
| 48. Análisis de las Unidades de Negocio | 73 |
| 49. Proveedores | 76 |
| 50. Incertidumbres | 103 |
| 51. Patrones y determinantes de la demanda | 108 |
| 52. Días especiales | 110 |
| 53. Plan de acción | 112 |
| 54. Profesionales abordados | 112 |
| 55. Criterios a evaluar | 113 |
| 56. Resultados obtenidos | 113 |

Lista de Figuras

| | |
|--|-----|
| 1. Herramienta de voz al cliente | 24 |
| 2. Ciclo del servicio | 28 |
| 3. Indicadores del servicio al cliente..... | 30 |
| 4. Modelo de la escala de rendimiento y servicio a clientes..... | 31 |
| 5. Modelo de la escala de rendimiento y servicio a clientes..... | 32 |
| 6. Jerarquización de estrategias (Matriz Saaty) | 67 |
| 7. Matriz BCG..... | 71 |
| 8. Matriz Mckinsey | 74 |
| 9: 5 Fuerzas de Porter | 74 |
| 10. Rivalidad entre los competidores existentes | 75 |
| 11. Estrategia/tiempo/costo (Protocolo) | 77 |
| 12. Mapa de partes interesadas (Protocolo) | 78 |
| 13. Estrategia/tiempo/costo (Técnicas de persuasión) | 83 |
| 14. Mapa de partes interesadas (Técnicas de persuasión)..... | 84 |
| 15. Estrategia/tiempo/costo (Selección de personal)..... | 88 |
| 16. Mapa de partes interesadas (Selección del personal) | 89 |
| 17. Estrategia/tiempo/costo (Capacitación continua)..... | 92 |
| 18. Mapa de partes interesadas (Capacitación)..... | 93 |
| 19. Estrategia/tiempo/costo (Distracción para el cliente) | 95 |
| 20. Mapa de partes interesadas (Adecuación de espacio) | 96 |
| 21. Estrategia/tiempo/costo (Servicio post venta) | 99 |
| 22. Mapa de partes interesadas (Servicio post venta)..... | 100 |
| 23. Estrategia/tiempo/costo (Oferta y promoción) | 101 |
| 24. Mapa de partes interesadas (Oferta y promociones) | 102 |
| 25. Matriz de los 4 círculos | 106 |
| 26. Ecuación para crear clientes satisfechos..... | 107 |
| 27. Resultados obtenidos..... | 114 |

Capítulo 1

Introducción

En el mundo empresarial en los actuales momentos el servicio al cliente constituye un elemento fundamental en el éxito o fracaso de una determinada empresa u organización, es por ello la necesidad de contar en primera instancia con personal de contacto (vendedores) altamente capacitados y sobre todo comprometidos con su trabajo y segundo complementar con estrategias que coadyuven a diferenciarse de otras instituciones en cuanto al servicio al cliente se refiere. Teniendo como punto de partida esta idea dentro de la presente investigación se pretende diseñar estrategias de diferenciación en el servicio que ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes que acuden día a día a cada uno de los establecimientos de la empresa Jean Up en la ciudad de Ambato.

Bajo estas características se puede indicar que la empresa como tal puede diferenciarse de otras empresas si ofrece a su fuerza de ventas (vendedores) un adiestramiento superior al que ofrece la competencia, buscando la formación de asesores altamente capacitados en lugar de simples vendedores donde la venta que se efectuó se enmarque en la especialización, es decir ayudando a seleccionar al cliente la mejor opción con base a sus requerimientos y necesidades.

Finalmente, entre los elementos fundamentales para dar un servicio óptimo hacia los clientes básicamente se componen de los productos o servicios que se oferte, el recurso humano que interviene, los procesos y procedimientos que se ejecuten, la infraestructura y tecnología con la que se cuente y la información que se proporcione, todos estos factores son decisivos a la hora de evaluar la satisfacción o no del cliente o consumidor.

1.1. Presentación del trabajo

Dentro de la Empresa Jean Up, en los últimos años el nivel de satisfacción del cliente se ha visto afectada por el servicio que ahí se brinda, lo que ha ocasionado en la empresa un incremento de las quejas situación que ha desmejorado la imagen, teniendo un impacto negativo en la calidad del servicio.

El problema se debe a una serie de factores relacionados entre sí, bajo estas circunstancias se puede identificar que una de las causas del problema radica en el personal de contacto con el cliente, pues este no cuenta con la suficiente capacitación que le permita brindar una atención de excelencia en temas de atención y servicio. Por otro lado, a pesar que la empresa aplica diferentes estrategias para producto, distribución, precio, etc., ha descuidado algo que en actualmente se ha convertido en una necesidad y en una ventaja competitiva que es la

excelencia en el servicio pues de esto depende la aceptación o no de la empresa por parte de los clientes.

1.2. Descripción del documento

Dentro de la presente investigación se desarrollaron seis capítulos los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I, se describe la Introducción, Presentación del trabajo y descripción del documento.

Capítulo II, se describe el planteamiento de la Propuesta de trabajo, descripción del Problema, Preguntas Básicas, Formulación de Meta, Objetivos y Delimitación Funcional.

Capítulo III, se desarrolla el Marco Teórico con base a libros y documentos que contienen información relevante para la investigación, además se hace referencia al estado del arte que implica el análisis de investigaciones anteriores que tienen relación con el presente trabajo investigativo.

Capítulo IV, se estableció la metodología de investigación, el diagnóstico, métodos aplicados, población, muestra y análisis e interpretación de resultados.

Capítulo V, se determinó el producto final del proyecto de titulación.

Capítulo VI, finalmente se establecieron conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: “Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up Caso Ciudad de Ambato”.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

2.2. Descripción del problema

Dentro de la Empresa Jean Up, en los últimos años el nivel de satisfacción del cliente se ha visto afectada por el servicio que brinda, lo que ha ocasionado en la empresa un incremento de las quejas, situación que ha desmejorado la imagen, y ha generado un impacto negativo en la calidad del servicio.

El problema se debe a una serie de factores relacionados entre sí, bajo estas circunstancias se puede identificar que una de las causas del problema radica en el personal de contacto destinado por la empresa para la atención al cliente, pues según la investigación de campo efectuada se pudo determinar que los vendedores no cuentan con la suficiente capacitación que les permitan brindar una excelente atención al cliente. A pesar que la empresa aplica diferentes estrategias para producto, distribución, precio, entre otros., se ha descuidado en el factor servicio, lo que en la actualidad genera una ventaja competitiva que si no es tomado en cuenta puede agravar más aun la rentabilidad de la empresa.

La presente investigación pretende conocer el impacto que genera el servicio recibido por el cliente durante el proceso de venta en la satisfacción, analizándose aspectos positivos y negativos que pueden influir en un determinado momento, a partir de ello, mantener un cliente satisfecho representa un activo importante para la empresa puesto que conlleva a compras reiteradas y así mismo transmiten sus buenas experiencias a otros individuos que se convierten en potenciales compradores.

Por lo que las estrategias de diferenciación enfocadas al servicio al cliente resultan ser fundamental, debido a que en la actualidad los consumidores son cada vez más exigentes en el

servicio, por ello su proyección es el cumplir los estándares de exigencias de los clientes y éstas sean satisfechas, con el fin de obtener como beneficio fidelizar a los clientes y mejorar la experiencia de compra en el punto de venta para una mejor relación cliente-empresa.

Para lo cual, implementar procesos de comunicación con los clientes se convierte en el punto clave para la diferenciación, resuelve el descontento y desinterés que muestran los vendedores por la satisfacción, lográndose un incremento de las ventas debido a un estancamiento en los últimos dos años.

Y finalmente permite mejorar las actividades de compra del producto terminado, planificar estratégicamente las actividades internas y externas de la empresa para que el personal responda adecuadamente a los cambios repentinos del cliente con el fin de alcanzar la satisfacción real.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la insatisfacción de los clientes con el servicio obtenido con el personal de ventas de la empresa

¿Por qué se origina?

Por la deficiente atención en reclamos.

¿Qué lo origina?

Deficiencias del personal de contacto al momento de entregar información del producto y cerrar la venta

¿Dónde se origina?

En los puntos de ventas de la empresa Jean Up, específicamente en la ciudad de Ambato (Mall de los Andes).

¿Dónde se detecta?

En las tiendas ubicadas en el Mall de los Andes

2.4. Formulación de meta

Meta: Diseño de estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up Caso Ciudad de Ambato.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

Hipótesis de trabajo: Las estrategias de diferenciación en el servicio al cliente mejora la satisfacción al cliente

2.6. Objetivos

2.6.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para la mejora de su satisfacción en la empresa Jean Up caso Ciudad de Ambato.

2.6.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el marco conceptual sobre estrategias de diferenciación, servicio al cliente y satisfacción al cliente.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la satisfacción del cliente en la empresa Jean Up.
- Diseñar estrategias diferenciadoras aplicables a la empresa Jean Up.

2.7. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Mejorar la satisfacción del cliente con la atención recibida
- Reformular las políticas de ventas para satisfacer al cliente
- Cambiar la actitud en la relación cliente-empresa para aumentar los índices de felicidad en el cliente.
- Diseñar estrategias de diferenciación enfocadas en el servicio al cliente para mejorar la satisfacción

¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Mejorar el marketing
- Crear una cultura de servicio
- Disminuir el precio del producto
- Cambio en cuanto a la planificación estratégica de la empresa
- Mejorar la información del cliente final (sistemas de información)

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Definiciones y conceptos

3.1.1 Proceso de venta

Según Ongallo (2013) establece que la venta es considerada como un proceso en el cual intervienen diferentes etapas, a continuación, bajo la perspectiva del autor se establece una secuencia lógica que se debe seguir durante el proceso de venta ya sea de productos o servicios.

- a) Establecer una asociación con el cliente y generar confianza.
- b) Identificar las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se quiere vender.
- c) Seleccionar la ventaja competitiva o la oferta que va a hacer que el producto sea percibido diferente.
- d) Comunicar la ventaja competitiva o la oferta al consumidor o a la empresa.
- e) Ofrecer servicios después de la venta que permitan establecer relaciones duraderas con el cliente (p. 3).

Bajo estas características se puede definir al proceso de venta como un ciclo en el cual están inmersos una serie de pasos que una empresa debe realizar para captar la atención de un posible cliente hasta que se efectuó la transacción final, es decir, hasta que se efectivice la venta ya sea del producto o servicio que la empresa pone a disposición del mercado.

3.1.2 Calidad en el servicio

La calidad en el servicio puede ser entendida como la metodología que implementan las diferentes empresas para garantizar la satisfacción plena de sus clientes, es por ello que Kotler y Armstrong (2012) establecen la siguiente definición:

La calidad de un bien o servicio se encuentra establecida por todos los atributos o propiedades que lo conforman y que le otorgan valor. Por otro lado, la calidad de los productos puede ser fácilmente medible más no así la calidad en cuanto a los servicios se refiere debido a sus características propias de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (p. 164).

Bajo estas características se puede argumentar que la calidad en el servicio está dada por los diferentes atributos y propiedades de un producto o servicio que otorgan valor para el cliente, en el caso de los productos son medibles más no así en cuanto a servicios se refiere.

Además, Duque y Chaparro (2012) establecen que la calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la empresa u organización prestadora del servicio.

Finalmente, dentro del contexto académico la calidad del servicio según Duque y Chaparro (2012) lo han definido como:

- El ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Es una medida de qué tan bien el nivel del servicio entregado encaja con las expectativas del consumidor.
- También depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido, además la imagen de la empresa también afecta las expectativas que el cliente genera sobre lo que espera del servicio.
- Finalmente, los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado.

Es decir, la calidad en el servicio es el resultado de la comparación que efectúan los clientes entre el servicio percibido y el servicio esperado, evaluando de esta manera el nivel de satisfacción que obtuvo, siendo este indicador un factor determinante para regresar o no a la empresa.

3.1.3. El cliente

Para Abad y Pincay (2014) el término cliente puede ser definido como “aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago” (p. 33).

Bajo estas características, se puede argumentar que un cliente representa un activo importante para cualquier tipo de organización pues es el principal involucrado para que exista la interacción con la empresa.

3.1.3.1. Tipos de clientes

En la actualidad, dentro de la interacción comercial se pueden identificar una serie de clientes en diferentes segmentos, a partir de ello, dentro del siguiente epígrafe se identifican dos tipos de clientes, a continuación, se establece una definición clara y sencilla de lo que representa cada uno de ellos:

De acuerdo con Abad y Pincay (2014) “el cliente interno es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor, y que no por estar en ella, deja de requerir

de la prestación del servicio por parte de los demás empleados” (p. 20). Bajo esta consideración, un cliente interno representa aquella persona que es parte misma de la empresa u organización pues al ser parte de ella solicita la prestación de ciertos servicios por parte de otros empleados, es decir nace una relación de tipo comercial.

Así mismo, Abad y Pincay (2014) establecen que “el cliente externo es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios. Es el encargado de pagar las facturas emitidas por la empresa en cuestión” (p. 26).

Es decir, un cliente externo representa una persona ajena a la organización quien realiza compras ya sea de productos o servicios para satisfacer sus necesidades y por lo cual necesariamente tiene que realizar un desembolso de carácter económico.

A continuación, en la Tabla N° 1, se establece una clasificación según la actitud personal del cliente, en donde se detalla las características de cada uno:

Tabla N° 1: Tipos de Clientes

| Clasificación | Características |
|----------------------------|---|
| Cliente emotivo | Es afectivo y cordial |
| | Presenta gestos abiertos |
| | Es imaginativo y entusiasta |
| | Su objetivo es la comunicación |
| | Tiene un ritmo rápido |
| | Es agradable en el trato |
| | Dice y transmite lo que siente |
| | Presenta una voz vibrante |
| | Motiva a realizar metas determinadas a los de su alrededor |
| Cliente colaborador | Le agrada que le apoyen |
| | No le agrada que le presionen |
| | Necesita confiar |
| | Es sonriente, amable y tranquilo |
| | Siempre presisa un líder |
| | Da respuestas, cooperando |
| Cliente analítico | No admite ni permite errores |
| | Utiliza un lenguaje apropiado |
| | Es inexpresivo |
| | Necesita determinado tiempo para conocer lo que va a realizar |
| | Mantiene las normas por encima de todo |
| | Es reservador, frío y calculador |
| Cliente ejecutivo | Es rápido en la toma de decisiones |
| | Es formal y serio |
| | Es controlador e independiente |
| | Es constante |
| | Valora la iniciativa y el control |
| | Es disciplinado, cumpliendo siempre su labor |
| | Se encuentra orientado a los resultados |
| | Es una persona auto motivada |

Fuente: Adaptado de Publicaciones Vértice S.L. (2011) “Atención eficaz de quejas y reclamaciones”, Madrid, Vértice, p. 34
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Como muestra la información de la Tabla N° 1, se identifican cuatro tipos de clientes según la actitud personal, cada uno cuenta con diferentes características, sin embargo, se podría decir que los clientes representan la razón de ser la organización.

3.1.4. Servicio al cliente

Para García (2016) el servicio al cliente puede ser descrito como “un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el lugar y momento apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo” (p. 385).

Bajo este preámbulo se puede establecer que el servicio al cliente está estructurado por diferentes procesos cuya finalidad es obtener la satisfacción del individuo durante la interacción cliente- empresa.

Además, Blanco como se citó en Pérez (2010) define la atención al cliente como “las actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (p. 6).

Es decir, la atención al cliente representa el conjunto de prestaciones que el cliente espera para llevar una gestión exitosa de atención al cliente, la empresa debe contar con fuentes de información sobre su mercado objetivo, así como también el comportamiento de sus consumidores.

Finalmente, la fidelización del cliente es muy importante puesto que permite a la empresa retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión que se hace al desarrollar los productos y servicios. Por este motivo, la atención al cliente debe considerarse como una de las actividades básicas de la estrategia de la empresa (Pérez Torres, 2010).

La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto, hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de los productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia.

3.1.4.1. Que es la satisfacción del cliente

Para De Andrés (2011) la satisfacción del cliente representa “la respuesta de saciedad del cliente, es un juicio acerca de que un rasgo del servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa” (p. 53).

De esta manera, la palabra satisfacción constituye algo importante para la empresa u organización pues de ello depende en gran medida el éxito o fracaso en el mercado en el cual compete.

Además, Kotler y Armstrong (2012) establecen que “los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás” (p. 7).

Por lo tanto, la satisfacción del cliente es el nivel de complacencia que siente un cliente al adquirir o comprar un producto, bien o servicio. Así pues, un cliente satisfecho realizará compras reiteradas y sin darse cuenta efectuará publicidad gratuita con otras personas al hablar bien de la empresa.

3.1.4.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Dentro de la página del Campus Virtual (2012) se enlistan ciertos beneficios al momento de lograr la satisfacción del cliente, a continuación, en la Tabla N° 2 se realiza una breve descripción de cada uno de estos beneficios:

Tabla N° 2: Beneficios de la satisfacción al cliente

| Beneficios | Descripción |
|--|---|
| Lealtad del cliente (traducido en ventas futuras): | Un cliente satisfecho vuelve a realizar la compra. |
| Difusión gratuita (traducido en nuevos clientes): | Un cliente satisfecho cuenta a otras personas sus buenas experiencias recibidas en una determinada empresa u organización. |
| Participación en el mercado: | Un cliente satisfecho deja de lado a la competencia por lo que poco a poco se va ganando un sitio especial dentro del mercado |

Fuente: Adaptado de (Campus Virtual, 2012)
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Bajo estas características, la lealtad, la difusión gratuita y la participación en el mercado representan los principales beneficios que otorga un cliente satisfecho haciendo que la empresa por un lado ahorre recursos y por otro lado aumente su rentabilidad.

3.1.4.3. Elementos de la satisfacción del cliente

De acuerdo a estudios realizados con anterioridad y bajo la perspectiva de diferentes autores los elementos que forman parte de la satisfacción son: el rendimiento percibido, las expectativas y el nivel de satisfacción, a continuación se describen cada una de ellas:

Según Fernández y Campiña (2015) el rendimiento percibido puede ser definido como “el resultado que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio” (p. 92). Es decir, este elemento de la satisfacción surge una vez que el cliente ha hecho uso del bien, producto o servicio comprado o adquirido.

Así mismo, Moreno (2012) establece las siguientes características que pueden presentarse en el rendimiento percibido:

- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio adquirido;
- Se determina desde el punto de vista del cliente, y más no de la empresa;
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad;
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente; y,
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos (p. 16).

De manera general, el rendimiento percibido aparece una vez que el cliente adquiere o consume un producto o servicio y evalúa si este satisfecho o no sus expectativas y requerimientos de esta percepción dependerá realizar o no una nueva compra en la empresa.

Por otro lado, Fernández y Campiña (2015) califican a las expectativas como “Las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más situaciones” (p. 93).

A continuación, con base a la referencia citada por el autor se establecen pautas en las cuales aparecen las expectativas:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias vividas en compras realizadas con anterioridad.
- Versiones familiares, amistades y líderes de opinión por ejemplo personas famosas del medio,
- Promesas que realicen los competidores del mercado.

Bajo estas características se puede indicar que las expectativas representan la esperanza que los clientes tienen por conseguir algo con base a promesas que ofrece la empresa, experiencias de compras vividas o simplemente versiones o testimonios de otras personas.

Finalmente, a continuación, se establece la siguiente ecuación para medir la satisfacción del cliente:

$$\text{Satisfacción al Cliente} = \text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas}$$

3.1.4.4. Como medir la satisfacción del cliente

3.1.4.4.1. Sondeos transaccionales

Tabla N° 3: Sondeos transaccionales

| Ítems | Características |
|--------------|---|
| Descripción: | Cuestionarios cortos que se pide a los clientes que respondan |

| | |
|---------------|---|
| | inmediatamente después de comprar el producto o recibir un servicio. |
| Propósito: | Obtener realimentación del cliente mientras la experiencia del encuentro está aún fresca en su memoria. Permite reaccionar rápidamente cuando se detecta que ciertos comentarios negativos de los clientes se repiten con frecuencia; es decir, se percibe una cierta tendencia negativa. |
| Limitaciones: | Se centran en la experiencia más reciente de los clientes no en todo el conjunto de “vivencias” que han tenido durante la relación con la empresa. |

Fuente: Adaptado de la Internacional Service Marketing Institute (2013) “La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos”

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Dentro de la Tabla N° 3, se hace referencia a los sondeos tradicionales como instrumento de medición de la satisfacción del cliente, estos instrumentos (cuestionarios) son aplicados de forma inmediata una vez que se haya efectuada la compra o adquisición del producto o servicio.

3.1.4.4.2. Mystery shopping

Tabla N° 4: Mystery shopping

| Ítems | Características |
|---------------|--|
| Descripción: | Un investigador experimentado y debidamente preparado se hace pasar por “comprador” o cliente para experimentar y evaluar la calidad del servicio que la empresa “entrega” a sus clientes. |
| Propósito: | Medir los comportamientos individuales de los empleados durante el encuentro del servicio con fines de entrenamiento, formación, evaluación y mejora del desempeño. Identificar fortalezas y debilidades sistémicas del contacto de la empresa con los clientes. |
| Limitaciones: | Las evaluaciones que hacen los investigadores pueden ser subjetivas. Muy posiblemente un investigador experimentado emita juicios más severos que los de un cliente normal. Los costes pueden impedir la repetición de este tipo de estudio. Si los resultados no se utilizan adecuada y correctamente, se puede afectar negativamente la moral del personal |

Fuente: Adaptado de la Internacional Service Marketing Institute (2013) “La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos”

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Por otro lado, la Tabla N° 4, muestra características del mystery shopping en donde el investigador se hace pasar por un cliente a fin de evaluar y detectar errores que normalmente se producen en el proceso del servicio que entrega la empresa a sus clientes. El objetivo de esta técnica es medir el comportamiento individual de cada uno de los empleados que participan durante los diferentes procesos en la comercialización de los productos.

3.1.4.4.3. Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex-clientes

Tabla N° 5: Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex clientes

| Ítems | Características |
|---------------|--|
| Descripción: | Realización de sondeos, mediante cuestionarios, para determinar por qué los clientes nuevos han seleccionado la empresa o el producto, por qué algunos de ellos están reduciendo sus niveles de compra o por qué han dejado de hacer negocios con la empresa. Aunque se presentan agrupados, como es lógico, cada uno de estos tipos de sondeo utilizará un cuestionario diferente y se dirigirá a grupos de clientes (o ex-clientes) distintos. |
| Propósito: | Evaluar hasta qué punto la calidad del producto y de los servicios conexos influye en la imagen de la empresa y/o en los niveles de fidelización. |
| Limitaciones: | La empresa debe ser capaz de identificar con precisión los niveles y comportamientos de compra de cada cliente individual |

Fuente: Adaptado de la Internacional Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Además, la Tabla N° 5, muestra características del sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex clientes, en donde la medición se lo realiza a través de cuestionarios que determinan el por qué los nuevos clientes seleccionan la empresa o a su vez porque ciertos clientes han dejado de mantener relaciones comerciales con las empresas.

3.1.4.4.4 Sesiones de grupo o focus group

Tabla N° 6: Sesiones de grupo o focus group

| Ítems | Características |
|---------------|---|
| Descripción: | Reuniones de investigación que se realizan con pequeños grupos de clientes (de unos 8 a 12) centradas en aspectos muy específicos del producto, el servicio básico y/o los servicios conexos. Estas reuniones suelen grabarse y luego se elabora un informe por escrito. Se pueden utilizar con clientes propios o de la competencia, así como con empleados. |
| Propósito: | Constituyen un verdadero foro en el que los participantes pueden aportar ideas sobre cómo mejorar el producto o los servicios, sus motivos de insatisfacción-satisfacción, etcétera. Aporta una rápida realimentación informal sobre los aspectos del producto/servicio desde la óptica de los clientes. |
| Limitaciones: | La dinámica del propio grupo puede impedir que ciertos temas se planteen abiertamente (las sesiones de grupo son, de hecho, sesiones de tormentas de cerebros o brainstorming). Es posible |

| | |
|--|---|
| | que la información generada no se pueda proyectar a toda la base de clientes. |
|--|---|

Fuente: Adaptado de la Internacional Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Un grupo focal consiste en ocho o diez personas que se reúnen con un moderador/analista para la discusión en grupo "enfocado" sobre un producto o categoría específica de producto (o cualquier otro tema de interés para investigación). Se alienta a las personas a que hablen sobre sus intereses, actitudes, reacciones, motivos, estilos de vida y sentimientos (Ivankovich y Araya, 2011).

3.1.4.4.5. Paneles de clientes

Tabla N° 7: Paneles de clientes

| Ítems | Características |
|---------------|---|
| Descripción: | Se selecciona y organiza un grupo de clientes para obtener periódicamente su realimentación y consejos sobre el producto/servicio y otros asuntos. La información se obtiene en reuniones, por teléfono, internet o correo. Se pueden también organizar paneles de empleados. Los miembros del panel se mantienen durante un período prolongado. |
| Propósito: | Obtener una evaluación pormenorizada del producto/servicio, sugerencias sobre la calidad por parte de clientes suficientemente experimentados y conocedores que cooperan debido a su condición de "miembros seleccionados" del panel. Debido a que los miembros del panel son los mismos, es posible identificar tendencias de uso, consumo, expectativas, etc. |
| Limitaciones: | Es posible que los resultados puedan proyectarse a toda la base de clientes. Excluye a los clientes de la competencia. Los miembros del panel pueden adoptar el papel de "expertos" y, en consecuencia, ser menos representativos de la base de clientes |

Fuente: Adaptado de la Internacional Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Dentro de la Tabla N° 7, se identifica los paneles de cliente el cual se enfoca en seleccionar y organizar un grupo de clientes para obtener periódicamente su realimentación y consejos sobre el producto/servicio y otros asuntos. Dicha información puede ser obtenida a través de llamadas telefónicas, internet o correos.

3.1.4.4.6. Revisiones de la relación

Tabla N° 8: Revisiones de la relación

| Ítems | Características |
|--------------|---|
| Descripción: | Reuniones periódicas con clientes muy seleccionados en las que se analiza y evalúa, en todas sus dimensiones y pormenores, la relación empresa-cliente y los productos y servicios que están recibiendo. Deben constituir |

| | |
|---------------|---|
| | un proceso formal, con un conjunto de cuestiones previamente establecidas y recopilar la información obtenida en una base formal de datos a las que, luego, pueda darse seguimiento. |
| Propósito: | Identificar, en una conversación cara-a-cara, las expectativas y percepciones de los compradores respecto al desempeño de la empresa, sus productos y servicios y las prioridades de mejora. Permite obtener una visión proyectada al futuro (no sólo al pasado). |
| Limitaciones: | Son costosas y exigen mucho tiempo. Más apropiadas para empresas que operan con productos o servicios muy complejos sobre una base permanente de relación empresa-cliente (por ejemplo, informática para empresas, maquinarias pesadas, consultores financieros, consultores de dirección, agencias de publicidad, banca corporativa, etc.) |

Fuente: Adaptado de la International Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Dentro de la revisión de la relación se establecen reuniones periódicas con clientes seleccionados en donde se analiza y evalúa la relación actual entre empresa / cliente, normalmente este método se efectúa cara a cara y donde se establece las expectativas y percepciones de los consumidores.

3.1.4.4.7. Quejas y reclamaciones

Tabla N° 9: Quejas y sugerencias

| Ítems | Características |
|---------------|--|
| Descripción: | Establecimiento de un sistema de gestión que capte, registre, categorice y dé seguimiento a las quejas, reclamaciones y otras comunicaciones de los clientes con la empresa, y distribuya la información obtenida y sus análisis y resultados en toda la organización. |
| Propósito: | Identificar los tipos más comunes de deficiencias del producto/servicio con el fin de adoptar medidas correctoras. Identificar, vía la comunicación recibida de los clientes, oportunidades de mejora del producto/servicio o cualquier otro factor que fortalezca la relación con los clientes. |
| Limitaciones: | Con frecuencia, los clientes no se quejan directamente a las empresas. El análisis de las quejas y comentarios sólo ofrece una visión parcial de la realidad global del producto/servicio y de la relación empresa-mercado |

Fuente: Adaptado de la International Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Cada una de las empresas debe manejar un buzón de quejas y sugerencias en donde se capte y registre los desacuerdos que el cliente siente con la empresa a fin de poder cambiar estos

aspectos negativos en positivos para lograr la satisfacción del cliente y por ende poder fidelizarlo a fin que realice compras reiteradas dentro de la empresa.

3.1.4.4.8. Investigaciones integrales del mercado

Tabla N° 10: Investigaciones integrales del mercado

| Ítems | Características |
|---------------|---|
| Descripción: | Investigaciones formales de todo el mercado con el fin de obtener una evaluación global de los productos/servicios de la empresa (la totalidad del mercado). La investigación debe incluir tanto los clientes de la empresa como los de los competidores. |
| Propósito: | Evaluar los productos/servicios de la empresa en comparación con los ofrecidos por los competidores; identificar prioridades de mejora del producto/servicio; dar seguimiento al desempeño de los productos/servicios. |
| Limitaciones: | Permite obtener la evaluación global de que hacen los clientes de los productos/servicios de la empresa, pero dificulta la evaluación de determinados productos/servicios específicos o determinados aspectos muy concretos |

Fuente: Adaptado de la International Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

En la tabla N° 10 se registran las investigaciones integrales de mercado a fin de evaluar la posición de los productos o servicios en relación con la competencia, además identifica las prioridades y sobre todo da seguimiento a los productos a través del tiempo.

3.1.4.4.9. Informes de campo del personal

Tabla N° 11: Informes de campo del personal

| Ítems | Características |
|---------------|---|
| Descripción: | Sistema formal para recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que realiza el personal de campo en contacto directo con el mercado y luego distribuir los resultados en toda la organización |
| Propósito: | Captar y compartir en los niveles de dirección, el conocimiento sobre las expectativas, reacciones, comportamientos de los clientes detectados en el campo y que, muchas veces, no "ascienden" hasta los niveles jerárquicos más altos. |
| Limitaciones: | Algunos empleados serán más conscientes y cuidadosos que otros. Es posible que algunos de ellos se nieguen a transmitir información negativa a sus superiores |

Fuente: Adaptado de la International Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Básicamente, los informes de campo del personal consisten en recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que realiza el personal de campo en contacto directo con el mercado y luego distribuir los resultados en toda la organización.

3.1.4.4.10 Sondeos entre los empleados

Tabla N° 12: Sondeo entre los empleados

| Ítems | Características |
|---------------|---|
| Descripción: | Los empleados que establecen contacto directo con los clientes pueden constituir una fuente importante de información sobre los problemas a los que se enfrentan y sus niveles de satisfacción. Estos sondeos pueden utilizarse también para medir la satisfacción-insatisfacción de los empleados con los servicios internos que reciben de otros miembros del personal. |
| Propósito: | Identificar los obstáculos que encuentran los empleados para ofrecer un mejor producto/servicio; verificar la moral del personal; medir la calidad de los servicios internos. En muchos casos, los sondeos entre empleados permiten identificar "por qué" la satisfacción de los clientes no es mayor. |
| Limitaciones: | La fortaleza de los sondeos entre empleados es también su debilidad: los empleados tienden a percibir los productos/servicios de la empresa desde sus propios puntos de vista y, en consecuencia, provocar desviaciones en los resultados. |

Fuente: Adaptado de la International Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Finalmente, la Tabla N° 12, establece el sondeo entre los empleados que consiste en constituir una fuente importante de información sobre los problemas a los que se enfrentan y sus niveles de satisfacción.

A continuación, dentro de la Tabla N° 13 se resume la periodicidad de las diferentes técnicas de investigación:

Tabla N° 13: Periodicidad

| Efectos positivos sobre los ingresos | |
|--|--------------|
| Sondeos transaccionales | Continuos |
| Mystery shopping | Trimestrales |
| Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex clientes continuos | Continuos |

| | |
|--|-----------------------|
| Sesiones de grupo o focus group, paneles de clientes | Según sean necesarios |
| Paneles de clientes | Trimestrales |
| Revisiones de la relación o relationship review | Anuales o semestrales |
| Quejas y reclamaciones | Continuo |
| Investigaciones integrales del mercado | Anuales o semestrales |
| Informes de campo del personal | Continuos o mensuales |
| Sondeo entre los empleados | Trimestrales |

Fuente: Adaptado de International Service Marketing Institute (2013) "La medición de la satisfacción del cliente"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Básicamente la periodicidad para medir la satisfacción del cliente por parte de las empresas se da de forma mensual, trimestral, semestral y anualmente dependiendo del método de evaluación que se utilice según el caso lo amerite.

3.1.5 Quejas

Las quejas representan generalmente una oportunidad de mejorar la satisfacción de los clientes, por lo que es preciso ver las cosas desde la óptica de nuestros interlocutores. Los clientes que informan una queja son personas que han pagado por un servicio del cual no han quedado satisfechos y que intentan mejorar en favor de su propio bien, y de forma directa o indirecta ayudan a la organización a mejorar sus servicios o productos (González García, 2013).

Por otro lado, las quejas y sugerencias que realizan los clientes o usuarios representan un medio para obtener información sobre sus necesidades. A partir de ello González (2013) establece las siguientes fases críticas en las que se fundamenta las quejas:

- a) Primer contacto con la organización.
- b) Inicio de la relación mercantil.
- c) Desarrollo de la relación mercantil.
- d) Final o vencimiento de la relación mercantil (p. 87).

Además, La Asociación Española para la Calidad (2012) establece que la política de gestión de quejas y reclamaciones debe incluir una actitud positiva hacia los clientes y un posterior compromiso para la gestión de las quejas y reclamaciones encajadas de la siguiente manera:

- El cliente tiene derecho a expresar su insatisfacción
- Las quejas y reclamaciones suministran información sobre el producto o servicio proporcionado, y
- Proporcionan a la organización la oportunidad de mejorar sus productos, servicios y procesos (p. 12).

Finalmente, Checa (2014) define a la queja como “un acto de carácter más informal, donde el consumidor o usuario presenta su descontento o aporte de mejora con un producto, servicio o proceso de la empresa”.

- La queja tiene un carácter más informal al no estar sometida a un procedimiento legalmente establecido en la sociedad.
- Su ámbito de circulación es el seno de la empresa que la recibe, no debiendo ser tramitada por agentes externos.
- Las partes involucradas son solamente consumidor y empresa, sin dar lugar a terceras entidades.

Por tal motivo, las empresas cuentan con un servicio de atención de quejas en vista a la mejora de su servicio al cliente y la política de calidad total establecida.

3.1.6. Experiencia de compra

Dentro de la experiencia de compra se identifica en término valor como todos los factores, cualitativos y cuantitativos, objetivos y subjetivos, que forman la experiencia de compra en su totalidad. El valor no se limita, por tanto, a la adquisición de un producto, sino que es considerado como un resultado clave en un modelo general de experiencias de consumo (Blázquez & Puelles, 2014).

Partiendo de la consideración de valor desde la perspectiva de la experiencia de compra, hacen alusión a dos tipos de valor: hedónico y utilitario. El consumo hedónico se refiere a aquellas facetas del comportamiento del consumidor relacionadas con los aspectos multisensoriales, fantasiosos y emocionales de la propia experiencia con el producto. Mientras que el valor utilitario es racional está orientado a un objetivo implica la adquisición de productos de una manera eficiente y deliberada y se considera como una actividad cognitiva y no emocional (Blázquez & Puelles, 2014).

Bajo esta perspectiva dentro de la experiencia de compra se encuentran inmiscuidos todos los factores asociados al producto o servicio, pudiendo ser estos positivos que motivarán una posterior compra o adquisición o a su vez negativa que terminará completamente con los vínculos entre empresa y cliente.

3.1.6.1. Fidelización

Según Cabrera (2013) define la fidelización como “el establecimiento de vínculos y el mantenimiento a largo plazo de las relaciones con los clientes. Un cliente fiel implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa” (p. 155).

Es decir, la fidelidad entre empresa-cliente se edifica con cada una de las experiencias que una persona experimenta en su interacción con la empresa con base a los productos y servicios que oferta.

Cooper, Floody y Mc Neill como se citó en Cabrera (2013) establecen que “un cliente asiduo es publicidad gratuita... mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan” (p. 156).

Fidelizar un cliente de por vida asegura ingresos constantes para la empresa u organización, pues difunde los beneficios de la marca, y asegura que esté más atento a nuevos productos de la marca y deje a un lado a la competencia.

3.1.6.2. Nivel de satisfacción

De acuerdo con Millones (2013) luego que se realiza la compra del producto o servicio, los clientes necesariamente experimentan tres niveles de satisfacción, a continuación, se detalla cada uno de ellos bajo la perspectiva del autor:

Insatisfacción: ocurre cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente o consumidor.

Satisfacción: ocurre cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: ocurre cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente (Millones Zagal, 2013).

Bajo esta perspectiva y dependiendo del nivel de satisfacción que experimente el cliente al momento de adquirir un producto o servicio, se puede identificar el nivel de lealtad hacia una determinada empresa o a su vez una marca.

3.1.7. Definición de estrategia

Chandler como se citó en Contreras (2013) define a la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 161). Es decir, una estrategia es el camino a seguir para la consecución de los objetivos previamente diseñados por la empresa u organización.

Por otro lado, Ansoff como se citó en Contreras (2013) indica que “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro” (p. 162).

Bajo esta perspectiva, la estrategia se establece en función del producto que se saque al mercado a fin de potenciar su desarrollo dentro del segmento de mercado a cuál se ataque.

Finalmente, Learned et. Al citados en Contreras (2013) definen a la estrategia como “el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (p. 163).

Por lo tanto, la estrategia define los pasos para conseguir las metas planteadas ya sea a corto, mediano o largo plazo a través de diferentes actividades que previamente fueron definidas.

3.1.7.1. Definición de estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio (Castro Monge, 2010).

Bajo estas características se puede manifestar que una estrategia de diferenciación busca captar la mayor parte del mercado con base a un producto o servicio el cual sea diferente o superior al que oferta la competencia.

Además, Porter (1990) establece que una estrategia de diferenciación en una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Es decir, esta estrategia se enfoca en conseguir que el producto o servicio sea único dentro del mercado en el cual se compite seleccionando uno o varios atributos que los compradores perciban como importantes para su adquisición.

Por otro lado, la lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Finalmente, para desarrollar una estrategia de diferenciación la empresa debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas (Castro Monge, 2010).

Finalmente, se puede argumentar que la diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores.

3.1.7.2. Tipos de estrategia de diferenciación

3.1.7.2.1. Producto

La marca se diferencia por los atributos del producto como la forma, resultados, duración, confiabilidad, estilo o diseño. Ejemplo: Croes se diferencia por su comodidad sin igual en comparación con otro calzado (Chávez, 2013).

En relación al producto se puede manifestar que la estrategia de diferenciación se enfoca en diferenciar los atributos del producto a fin de obtener el mayor porcentaje en cuanto se refiere a la participación en el mercado.

3.1.7.2.2. Personal

La empresa puede diferenciarse si su capacitación es superior a la de la competencia. Formando una fuerza de venta especializada, ofreciéndole al cliente un asesor en lugar de un vendedor. El asesor le ayudará al cliente a seleccionar la mejor opción de acuerdo a sus necesidades (Chávez, 2013).

En cuanto al personal, la estrategia de diferenciación se enfoca netamente en la capacitación que recibe el personal de la empresa u organización a fin de contar con recurso humano dispuesto a cumplir con los ideales de la empresa.

3.1.7.2.3. Imagen

Las personas reaccionan positivamente ante los productos que les brindan un estatus o si es un aspiracional. Ejemplo: Rolex, le brinda un estatus sin igual, porque su promesa de venta es: No es un reloj, es una joya (Chávez, 2013).

La estrategia de diferenciación en cuanto a la imagen básicamente se fundamenta en el estatus que brinda un producto o servicio en relación a los demás productos que se encuentran en el mercado.

3.1.7.2.4. Canal

Las empresas pueden destacarse por su cobertura en los canales de distribución, porque le facilita a su cliente adquirir el producto (Chávez, 2013).

Finalmente, la estrategia de diferenciación enfocada en el canal se fundamenta en el uso exclusivo de un canal de distribución dando las suficientes facilidades para que el cliente pueda acceder al producto sin ningún inconveniente.

3.1.7.3. Ventaja competitiva

Para Mathison et. al. (2013) definen la ventaja competitiva como “aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro” (p. 70).

De esta manera, una ventaja competitiva constituye cierta característica que hace diferente a la empresa de la competencia siendo esta determinante a la hora de atraer mayor cantidad de consumidores.

3.1.7.4. Círculos del servicio

Según García (2012) la estrategia de los Cuatro Círculos de Manucci se emplea para averiguar los límites de intervención con los que cuenta la organización, así como para identificar riesgos y oportunidades para poder elaborar estrategias y alternativas de acción. El modelo es un sistema complejo que permite transitar, proyectar, integrar recursos y generar alternativas de acción para implicarse en la complejidad del entorno, y que se basa en cuatro principios básicos: mirar, posicionarse, compartir y actuar. Así, los cuatro círculos o procesos que configuran el modelo son:

1. El círculo de las percepciones, que permite definir el territorio de acción en el que se puede operar y saber con qué límites se cuenta en ese espacio de acción.
2. El círculo de las posiciones, que define el propósito y las hipótesis alternativas de intervención respecto a un determinado territorio de acción para así saber qué posibilidades y perspectivas posee el espacio de acción en cuestión.
3. El círculo de las relaciones, que establece los recursos de los que disponemos a la hora de intervenir en la dinámica del entorno.
4. El círculo de las acciones, que va a perfilar el modo de participar y actuar y la dinámica en que se ejecutarán las decisiones para así generar vínculos y gestionar correctamente las acciones.

Bajo estas características la estrategia de los cuatro círculos es un modelo que permite abordar la complejidad del contexto y gestionar la incertidumbre en el desarrollo de un proyecto a través de procesos de comunicación estratégica.

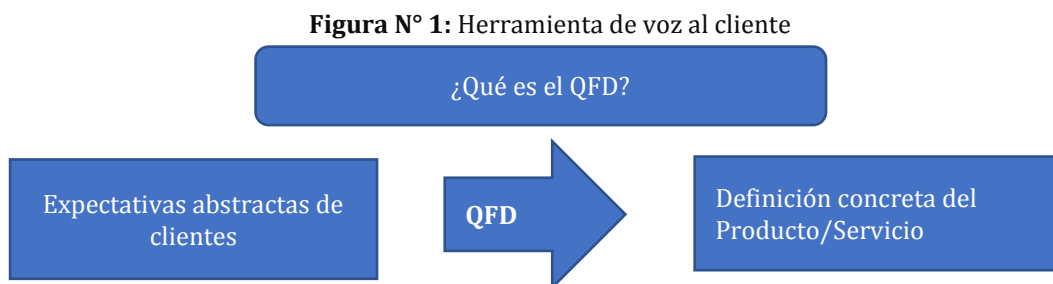
3.1.8. Propuesta de valor

Es importante desarrollar una propuesta de valor porque permite establecer una fuerte diferencia entre usted y sus competidores en la mente del consumidor, también asegura lograr un desempeño proactivo, además de ganar participación de mercado en el segmento de mercado en que compite y por último también ayuda a mejorar la eficacia del negocio (Sánchez, 2012).

Es decir, puede ser considerado como el valor único que el negocio ofrece a sus clientes. En otras palabras, significa el por qué tus clientes querrán hacer negocios contigo. Además, representa una herramienta de mercadeo que explica a los clientes porque se pueden beneficiar de los servicios y productos que oferta la empresa u organización.

3.1.9. Modelos

3.1.9.1. Herramienta de voz al cliente



Fuente: Adaptado de Ruiz, A. (2011) "Despliegue de la función calidad (QFD)", Madrid, España, p. 15
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

El QFD se puede definir como: "Un sistema detallado para transformar las necesidades y deseos del cliente en requisitos de diseño de productos o servicios". Esta herramienta alcanza sus mejores resultados cuando se aplica en grupo. También puede aplicarse de manera aislada, pero naturalmente en ese caso no se produce la realimentación positiva entre los conocimientos y experiencias de los distintos integrantes del grupo (Ruiz Falcó, 2011).

Por lo tanto, la metodología QFD también se conoce popularmente "como la voz del cliente" y también como "la casa de la calidad", es decir transforma los deseos y necesidades en requisitos para productos o servicios.

¿Para qué sirve el QFD?

El QFD sirve esencialmente para:

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos
- Priorizar la satisfacción de estas expectativas en función de su importancia.
- Focalizar todos los recursos, humanos y materiales, en la satisfacción de dichas expectativas.
- Reducción de los tiempos de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Optimización del producto o servicio para las expectativas del cliente objetivo.
- Más eficacia: se concentran los esfuerzos en "hacer lo que hay que hacer".
- Más eficiencia: se reducen los costes por fallos (Ruiz Falcó, 2011).

La satisfacción del cliente empieza por escucharle. Escuchar al cliente quiere decir conocer e identificar sus expectativas y necesidades. Frecuentemente se ha incurrido en el error de tratar

de "imponer" al cliente diferentes soluciones que están totalmente lejos de cubrir sus necesidades, no se adaptan a sus costumbres o simplemente no le gustan.

3.1.10 Análisis DAFO

De acuerdo con Juárez y Donet (2014) este tipo de análisis tiene como objetivo fundamental conocer la realidad que vive la empresa u organización, bajo este contexto el autor manifiesta lo siguiente:

Este análisis ayuda a determinar las ventajas competitivas de una empresa y las estrategias que más le convenga aplicar para su gestión con base a sus características propias y las del mercado en el que cual actúa. Por lo tanto, el principal objetivo recae en ayudar a la empresa a hallar sus elementos estratégicos críticos, para una vez reconocidos, aplicarlos para poder reforzar las fortalezas, restar las debilidades, aprovechar las oportunidades y desechar las amenazas (p. 98).

Bajo este criterio, es importante para cualquier empresario conocer la situación actual de su empresa y para ello la mejor herramienta lo constituye a través del análisis DAFO, misma que permite realizar una radiografía total de la empresa identificando puntos fuertes y puntos débiles de la organización.

Tabla N° 14: Análisis DAFO

| Análisis DAFO | Amenazas | Oportunidades |
|----------------------|---|---|
| Fortalezas | Formulación de estrategias defensivas | Formulación de estrategias ofensivas |
| Debilidades | Formulación de estrategias de supervivencia | Formulación de estrategias de reorientación |

Fuente: Adaptado de Juárez, D. y Donet, J. "Cuadernos de Marketing y Comunicación Empresarial", Escuela Politécnica de Alcoy, p. 98.
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

3.1.11. Matriz EFE

De acuerdo con Escribano, Alcaraz y Merino (2010) esta matriz se enfoca en el análisis de los factores externos de la empresa y la definen como:

En el análisis externo o también conocido o identificado como análisis del entorno, las empresas se enfocan en identificar las amenazas y oportunidades que el entorno les ofrece, sin embargo, estos factores surgen de situaciones no controlables por la institución, y tanto en un caso como en otro deberían suponer una reacción a tiempo de la empresa, para minimizar los efectos negativos y aprovechar los positivos (p. 24).

En definitiva, se puede argumentar también que esta herramienta enlista de forma resumida y evalúa todos los factores que el medio ambiente ofrece y en determinado momento puede afectar directamente al correcto funcionamiento de la empresa identificándose como amenazas y oportunidades.

3.1.12. Matriz EFI

Por otro lado, Escribano et. al. (2010) establece que esta matriz ayuda a identificar y evaluar factores internos y lo definen como "representa la forma más sencilla de analizar tanto los puntos débiles y fuertes de la organización, de esta manera elegir la mejor estrategia con base a las fortalezas para disminuir al máximo posibles ataques que pudieran realizar las empresas competidoras" (p. 24).

Bajo este criterio se puede argumentar también que esta herramienta ayuda en gran medida a determinar los puntos fuertes y débiles de la organización permitiendo plantear estrategias que ayuden en determinado momento responder a los ataques que plantee la competencia dentro del sector en el cual la empresa se encuentra inmiscuida.

3.1.13 Matriz de Perfil Competitivo

Para Peña (2015) esta matriz es definida como "se fundamenta en la descripción de los factores claves de éxito como criterios de evaluación y comparación entre dos o más empresas o industrias" (p. 267).

Esta matriz ayuda a identificar al o los competidores con mayor importancia dentro de un mercado con características similares de esta manera poder saber la situación actual en relación a la competencia.

3.1.14 Matriz Boston Consulting Group BCG

De acuerdo con la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2014) esta matriz fue desarrollada la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group es por ello su denominación:

Esta herramienta ayuda a la empresa a realizar una clasificación general de cada una de sus unidades de negocios por intermedio de dos factores relevantes considerados como la participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la empresa. Identificando en el eje horizontal la participación relativa del mercado y en el eje vertical la tasa de crecimiento de la industria (p. 49).

Por otro lado, la UNID (2014) indica que dentro de la matriz BCG se pueden determinar cuatro categorías de unidades de negocios o productos, los cuales se estructuran de la siguiente forma:

Estrellas: en el cuadrante uno se identifican los productos estrellas los cuales cuentan con una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento dentro del sector.

Interrogaciones: en el cuadrante dos se identifican los productos interrogantes o también conocidos como niños problema con una baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en el sector.

Vacas de electivo: en el tercer cuadrante se identifican los productos vacas lecheras los mismos que cuenta con una gran participación de mercado y pero con un bajo crecimiento.

Perros: finalmente en el último cuadrante se identifican los productos perros lo cuales tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. La mayor parte de las empresas, con este tipo de productos, no invierten fondos importantes en ellos (p. 50).

Para poder estructurar la matriz en mención es de vital importancia primero identificar tanto la tasa de crecimiento como la cuota de mercado de cada uno de las unidades de negocio o productos que la empresa oferta dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

Tasa de crecimiento

Para La Universidad Interamericana para el Desarrollo (2014) la tasa de crecimiento representa un indicador el cual es conceptualizado como “una medida representativa de la madurez y el atractivo de la industria. Este modelo representa negocios en industrias con rápido crecimiento y con oportunidades más atractivas de inversión para un crecimiento y rentabilidad futura” (p. 49).

Cuota de mercado relativa

Según Herno y Domínguez (2011) “la cuota de mercado representa el porcentaje de mercado, establecida en términos de unidades o de ingresos de un producto específico con relación al líder de la categoría” (p. 67).

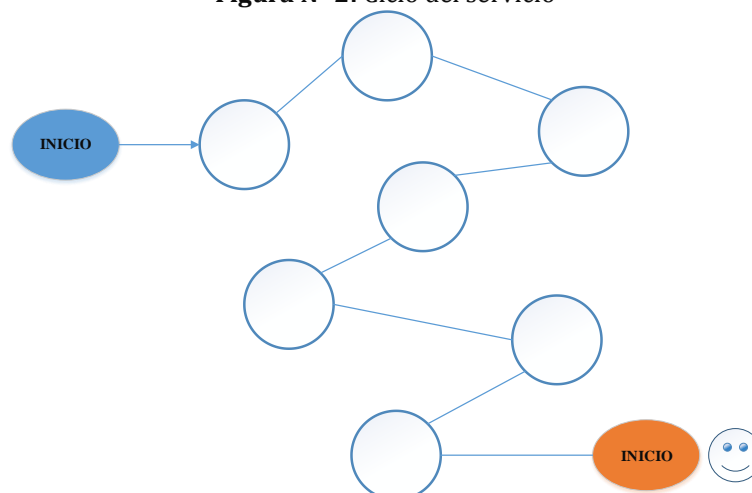
3.1.15. Ciclo del servicio

El ciclo de servicio es el conjunto de actividades que el cliente se ve obligado a realizar para adquirir un producto o servicio.

Se puede mencionar como ejemplos de ciclo de servicio, el de una Aerolínea, en la cual el ciclo comienza desde que el cliente llama por teléfono a la Aerolínea para averiguar los vuelos disponibles, pasando por la facilidad de pago para la compra de pasajes, el Check in, la atención abordo, el recojo de las maletas y finalizando con la atención de probables reclamos (Dávila Hernández, 2014).

Debe quedar claro que el ciclo de servicio se optimiza cuando más simple es y contiene menos puntos de contacto, puesto que ello implica que el cliente tiene que realizar menos “gestiones” para recibir un servicio óptimo. Mientras menos eslabones tiene la cadena y más fuertes son estos, se reduce el riesgo de que esta se rompa y por tanto de mostrar una mala imagen al cliente (percepción nivelada con las expectativas) (Dávila Hernández, 2014).

Figura N° 2: Ciclo del servicio



Fuente: Adaptado de Dávila, J. (2014) “Ciclo de Servicio”
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

La implementación del ciclo de servicios propone el análisis de la información que pueden proporcionar algunos puestos clave, es decir, aquellos que trabajan cerca del cliente. Es así que conjuntamente con la alta dirección se debe convenir cuales son ellos (Dávila Hernández, 2014).

Para obtener el ciclo de servicio se deben seguir los siguientes pasos:

Tabla N° 15: Ciclo del servicio

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|----------------|---------------------------------|--------------|--|
| Pasos | Capacitación e identificación de momentos de verdad | Requerimientos | Establecer los planes de acción | Priorización | Elaboración de encuestas de satisfacción de clientes |

Fuente: Adaptado de Dávila, J. (2014) "Ciclo de Servicio"

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

3.1.16 Medición del servicio al cliente

Para medir el Servicio al Cliente se consideran los indicadores que actualmente son de uso común en la mayoría de las empresas u organizaciones:

3.1.16.1. Cumplimiento de las órdenes de los clientes (Order Fill Rate)

El cumplimiento de las órdenes (Order Fill Rate) se mide como la proporción en la que se cumple el volumen de los productos en las órdenes específicas de los clientes, las cuales tienen que ser surtidas dentro de un periodo de tiempo comprometido (Flores, 2013).

$$Order\ Fill\ Rate\ (\%) = \frac{\$ Valor\ del\ producto\ ordenado - \$ Valor\ del\ producto\ no\ enviado - \$ Valor\ del\ producto\ enviado\ en\ excesos}{\$ Valor\ del\ producto\ que\ el\ cliente\ ordeno} * 100$$

3.1.16.2. Precisión de la entrega a los clientes (Delivery Accuracy)

La precisión de la entrega (Delivery Accuracy) se mide como la proporción en la que el cliente recibe producto libre de defectos que le fue enviado por el proveedor (Flores, 2013).

$$Delivery\ Accuracy\ (\%) = \frac{\$ Valor\ del\ producto\ que\ el\ cliente\ recibio\ bien}{\$ Valor\ del\ producto\ que\ se\ envio\ al\ cliente} * 100$$

3.1.16.3. Entregas a tiempo (On Time Delivery)

La entrega a tiempo (On Time Delivery) se mide como la proporción de producto que el cliente recibió a tiempo con respecto a todo el producto que le fue enviado por el proveedor (Flores, 2013).

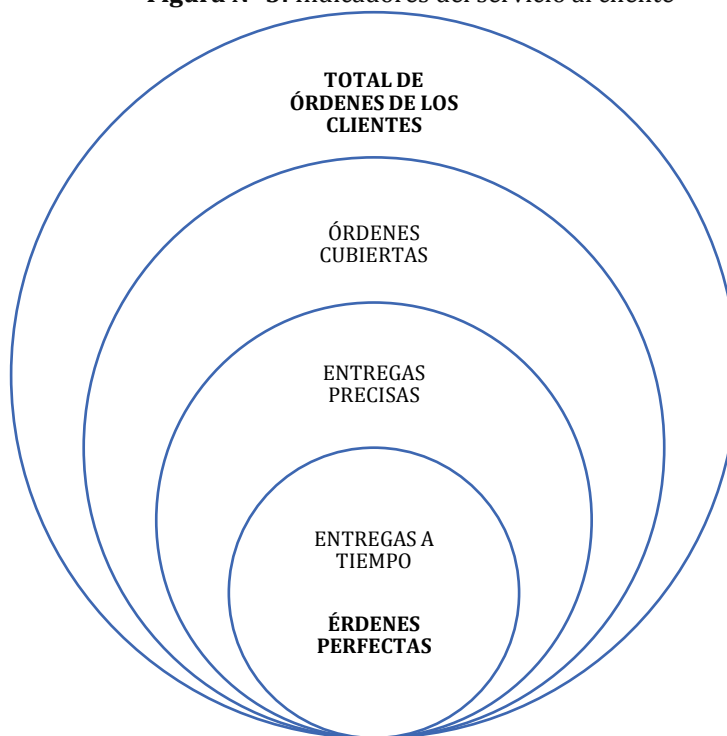
$$On\ Time\ Delivery\ (\%) = \frac{\$ Valor\ del\ producto\ que\ el\ cliente\ recibio\ a\ tiempo}{\$ Valor\ del\ producto\ que\ el\ cliente\ recibio\ bien} * 100$$

Los indicadores del servicio a los clientes descritos, como ya se dijo anteriormente son de uso generalizado en la mayoría de las empresas, sin embargo, pareciera que estos indicadores son considerados como eventos mutuamente exclusivos, cuando en realidad la relación entre ellos es que existe un evento primario del cual todos los otros eventos son sus subconjuntos, y existe

también un evento secundario del cual los demás eventos son subconjuntos del mismo con excepción del evento primario, etc. (Flores, 2013).

Esto se representa por medio del diagrama de conjuntos de la siguiente figura:

Figura N° 3: Indicadores del servicio al cliente



Fuente: Adaptado de Flores, J. (2013) "Medición de la efectividad de la cadena de suministro"
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

3.1.16.4. Índice de servicio a clientes (Perfect Orders)

El indicador de servicio a clientes (Customer Service Index/Perfect Orders), determina la proporción del producto ordenado que se entregó de manera perfecta a los clientes. Considerando la relación que existe entre los indicadores se define de la siguiente manera (Flores, 2013):

Tabla N° 16: Perfect Orders

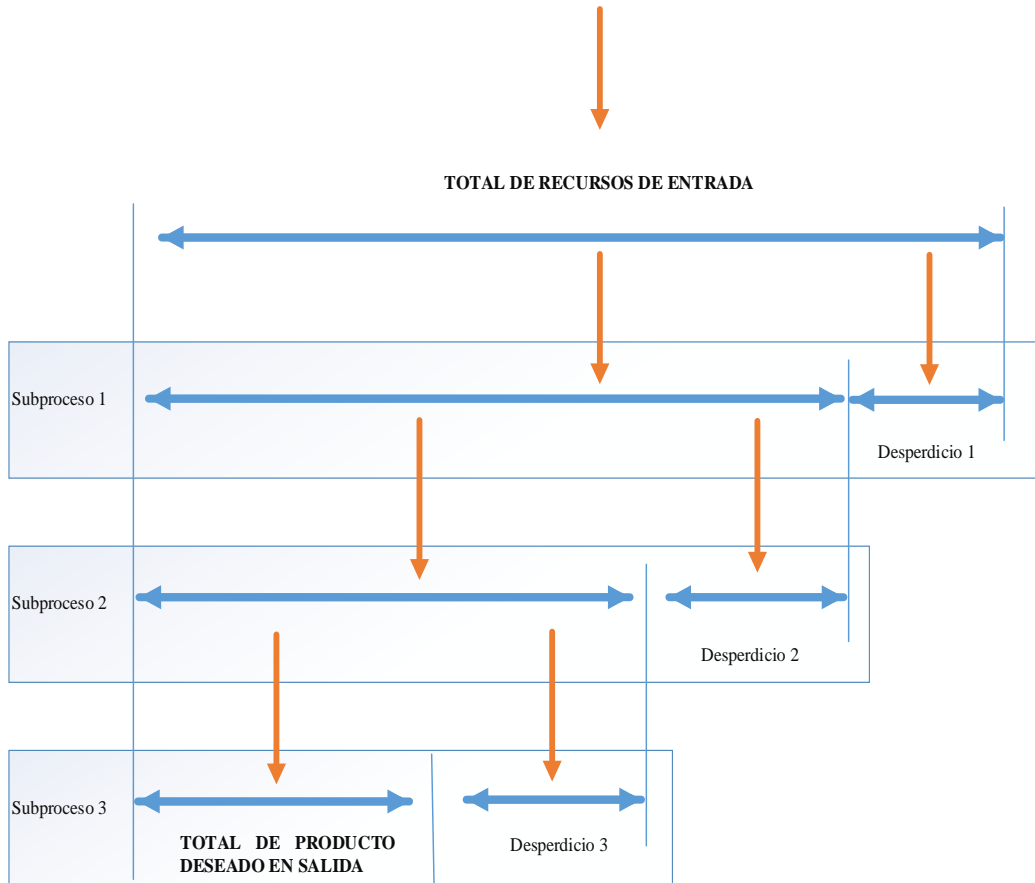
| | | | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|---|--|---|---|
| Índice de servicio a clientes (%) | = | % de órdenes cubiertas (order fill) | * | % de productos entregados bien (delivery accuracy) | * | % de productos entregados a tiempo (on time delivery) |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|---|--|---|---|

Fuente: Adaptado de Flores, J. (2013) "Medición de la efectividad de la cadena de suministro"
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

3.1.16.5 El modelo de la escala de rendimientos y el servicio a clientes

Otra manera de ver la evolución del desempeño de procesos es el modelo de la escala de rendimientos de los procesos, este modelo puede construirse como se muestra en la figura N° 4 (Flores, 2013):

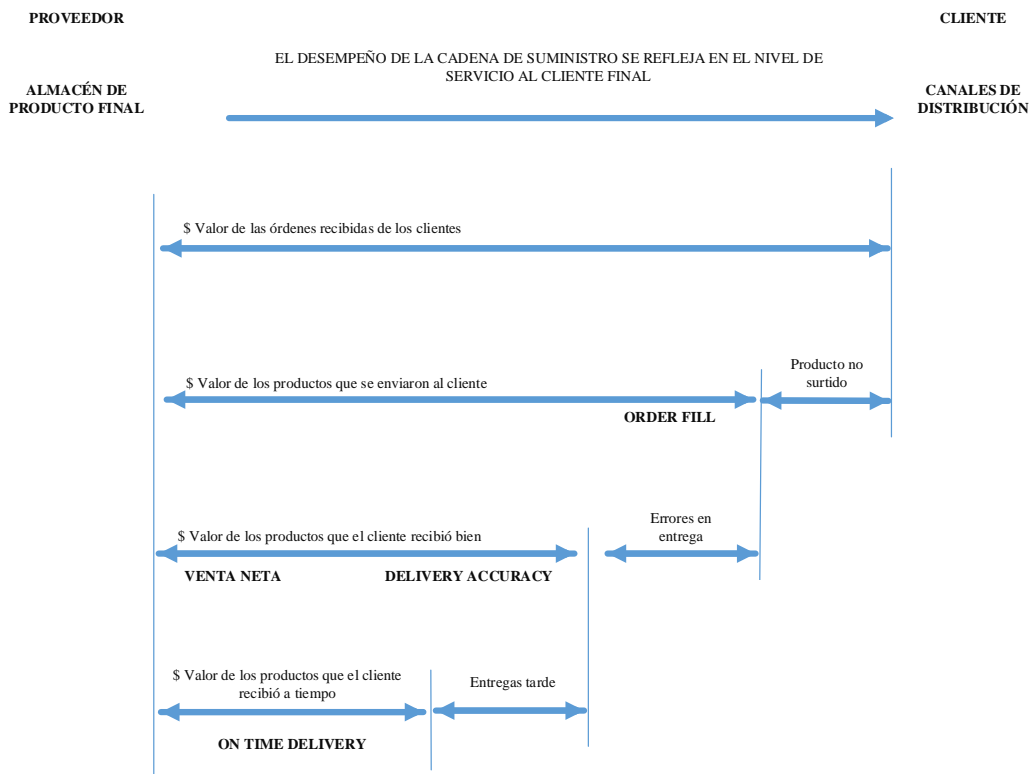
Figura N° 4: Modelo de la escala de rendimiento y servicio a clientes



Fuente: Adaptado de Flores, J. (2013) "Medición de la efectividad de la cadena de suministro"
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

De acuerdo con este modelo se puede representar los indicadores de servicio al cliente de la siguiente manera:

Figura N° 5: Modelo de la escala de rendimiento y servicio a clientes



Fuente: Adaptado de Flores, J. (2013) "Medición de la efectividad de la cadena de suministro"
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

El índice de servicio a clientes mide la efectividad con la que la cadena de suministro puede entregar al cliente los productos que solicitó en cantidad, calidad y tiempo. Si no se cumple con un desempeño alto en este indicador, está por demás decir que la cadena está fallando en algún eslabón (Flores, 2013).

- El cumplimiento de las órdenes refleja si hubo en tiempo la cantidad de producto para enviarlo al cliente de acuerdo con la orden del mismo. Si no hubo producto para cubrir las órdenes de los clientes, puede ser problema de: planeación, suministro de materiales, errores de almacén de materiales, retraso en la manufactura, errores del almacén de producto terminado, etc.
- La precisión de la entrega a los clientes indica los errores en la entrega misma e incluso refleja si el cliente rechazó producto por que no cumplió con las especificaciones de calidad. La cantidad de producto que se entregó con precisión al cliente (cantidad que el cliente recibió bien), es en si la cantidad de producto que se refleja en la Venta Neta. La afectación en la precisión de las entregas al cliente puede ser por: rechazo debido a la calidad del producto, errores de ventas (producto no solicitado), producto dañado por el transporte, errores en la distribución, etc.

- El producto entregado a tiempo mide la efectividad de la distribución para mover el producto y entregarlo al cliente en el tiempo que este lo necesita. El producto no entregado a tiempo puede ser consecuencia de no embarcarse a tiempo, retraso del transporte, etc.

3.2. Estado del Arte

En el proceso investigativo se encuentran los siguientes temas:

De acuerdo con Castellanos (2013) en su trabajo de investigación titulado “El servicio al cliente: una estrategia para competir en mercados globales” concluye:

- El servicio al cliente constituye una de las principales herramientas que conduce a las compañías al éxito empresarial.
- El servicio es hoy negocio de negocios y la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización que debe afrontar, y por esta razón tiene que analizarse el mercado, plantear estrategias e ideas innovadoras y un sin número de actividades que le ayuden y conlleven a responder a este desafío eficaz y eficientemente para darle la calidad de servicio a todos los clientes que tanto lo esperan.
- Por esta razón, todos los miembros de una organización deben tomar conciencia de esto ya que el cliente es la razón de ser de una compañía y es la razón por la cual trabajan todas las fuerzas de una compañía para satisfacer sus deseos y necesidades.
- Es importante generar una mentalidad y concientizar a la compañía sobre el lugar que ocupa el servicio en la organización; para ello se deben conocer las falencias de los diferentes departamentos de una compañía y trabajar en ellas, enfocando todos los esfuerzos a mejorar las relaciones con los clientes de la organización, conocer las necesidades de este, lo que le hace feliz, la forma de satisfacerlo buscando como enfoque generar una estrategia de servicio.

Para Najul (2011) en su trabajo de investigación titulado “El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio” concluye:

- La atención al cliente es una actividad de transcendencia para el éxito de cualquier organización en el escenario del mundo actual. Es una de las palancas fundamentales para agregar valor a los servicios de la empresa. Por este motivo, la calidad del sistema de atención al cliente, es un componente decisivo en la eficiencia de toda organización.
- El atributo, fundamentalmente, a determinar la posición de una empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas.
- Por consiguiente, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes “conoce a tu cliente”, en asuntos relacionados con sus necesidades, atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad de servicio y mantener el capital humano motivado y con la intención de realizar carrera dentro de la organización, permitiendo una gestión de recursos humanos moderna, concentrada en su gente y lo más importante en su clientela.

Por otro lado, Hernández, Chumaceiro y Atencio (2009) en su trabajo de investigación titulado “Calidad de servicio y recurso humano” concluye:

- Los resultados reflejaron áreas críticas; una, en la atención al cliente con apatía, falta de cortesía, desconocimiento de la mercancía y precios; y otra, en el proceso de venta (retrasos en las cajas registradoras); generándose molestia e insatisfacción en los compradores.
- El enfoque de Calidad del Servicio, debe ser asequible, manejable y aceptado por los empleados de cualquier empresa. Por lo tanto, la Calidad debe concentrarse inicialmente en la transformación de la organización como un todo, desde la gerencia, a los accionistas, proveedores y empleados.
- Para finalizar, es recomendable crear un Programa de Entrenamiento para el personal, que debe estar orientado en tres sentidos: acorde a los objetivos organizacionales y del recurso humano, en función de las necesidades determinadas por la evaluación clientela, y basado en parámetros de Calidad de Servicio.

El servicio al cliente como generador de valor para clientes y compañías, en cada organización debe superar las expectativas de los mercados y los clientes, saber que la satisfacción del cliente es proporcional a las utilidades de la misma, mejorar las relaciones sociales con su entorno, alcanzar cierto posicionamiento y evaluar continuamente el servicio que se ofrece tanto al cliente interno como externo, todo esto se encuentra entrelazado con las utilidades que puede dar una buena calidad en el servicio.

Por otro lado, de acuerdo a la teoría de Grönroos citado en Cubillo y Cerviño (2008) manifiesta que hoy en día el servicio es un aspecto muy significativo el cual debe tomarse como uno de los temas más importantes para una compañía, debido a que gestiona el éxito de la misma. Además, los clientes en relación con el largo plazo buscan cada vez más soluciones como un complemento del bien que han adquirido.

La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio (Castro Monge, 2011).

Según Porter (1990), en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores (Castro Monge, 2011).

Capítulo 4

Metodología

4.1. Métodos aplicados

4.1.1. Enfoque de la investigación

4.1.1.1. Enfoque cualitativo

Se basa más en una lógica y proceso inductivo, es decir explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general. Bajo este preámbulo dentro de la presente investigación se analiza la reacción del cliente en cuanto a la forma de atención que brinda el vendedor de la empresa.

4.1.1.2. Enfoque cuantitativo

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se trabaja con datos estadísticos los cuales permiten identificar las causas que originan la aparición del fenómeno problemático, por otro lado, los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas son sometidas a una tabulación y un posterior análisis e interpretación de resultados de manera imparcial.

4.1.2 Modalidad básica de investigación

4.1.2.1 Investigación Bibliográfica-Documental

Se trabaja en el procesamiento de información como aporte a la presente investigación en temas relacionados con “estrategias de diferenciación y servicio al cliente”, dicha información se recolecta de libros, tesis realizadas con anterioridad, revistas, bibliotecas virtuales, etc.

4.1.2.2 Investigación de Campo

Se desarrolla esta modalidad de investigación pues permite conocer la realidad de la empresa, misma que permite a la investigadora inmiscuirse dentro de la empresa, a fin de tener contacto directo con clientes, trabajadores y mando directivo, donde se recolecta información primaria a través de la aplicación de una encuesta y la observación misma.

4.1.3 Nivel o tipo de investigación

4.1.3.1 Descriptiva

El objetivo de esta investigación es desarrollar estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para la mejora de su satisfacción en la empresa Jean Up Caso Ciudad de Ambato, por lo tanto, es necesario identificar las costumbres y actitudes de los clientes a través de la descripción de actividades siendo su principal método de recogida de información la encuesta e incluso la observación.

4.2 Diagnóstico

En el presente proyecto de investigación se plantea realizar, encuestas a los clientes de la empresa cuya información recopilada sea un aporte para el desarrollo del tema planteado.

Encuestas: Se aplica una encuesta estructurada por 16 preguntas diseñadas en su gran mayoría con opciones de respuesta bajo la escala de Likert, sin embargo, antes de aplicar en su totalidad a la muestra seleccionada, es decir a los 653 clientes externos insatisfechos ya sea por el servicio u otra cuestión de la Empresa Jean Up, se procede a realizar una prueba piloto con 50 personas, a fin de determinar o no la fiabilidad del instrumento diseñado.

4.3 Población

De acuerdo con Cuesta y Herrero (2015) la población o universo puede ser definido como “el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen” Bajo esta perspectiva y para fines de la presente investigación, se toma en consideración el número de clientes que adquirieron el producto desde el mes de mayo al mes de octubre del 2016.

Tabla N° 17: Población

| Descripción | Cantidad |
|--------------------|-----------------|
| Mayo | 197 |
| Junio | 354 |
| Julio | 143 |
| Agosto | 129 |
| Septiembre | 99 |
| Octubre | 111 |
| Total | 933 |

Fuente: Empresa Jean Up
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Según la información que maneja internamente la empresa se registra un total de 933 clientes, de los cuales el 30% (280 clientes) son considerados como clientes fieles, mientras que el 70% (653 clientes) corresponden a clientes insatisfechos ya sea por el servicio al cliente, la calidad

del producto, etc. Para la presente investigación se toma como referencia los 653 clientes, a fin de investigar las razones de su insatisfacción y plantear una alternativa de solución.

Muestra

Bajo la perspectiva de Ludwing (2014) la muestra puede ser definido como “un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella” (p. 2).

Muestra probabilística

De acuerdo con Hernández (2014) “Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo” (p. 174). Es decir, bajo estas características dentro del presente estudio la muestra a obtener es probabilística puesto que todos los elementos de investigación tendrán la misma posibilidad de ser parte de la investigación.

Con base a lo estipulado por el autor, para la presente investigación se aplica la siguiente fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{Ne^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de Confianza (1.96)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

e = Precisión, error muestral (0.05)

$$n = \frac{653 (1,96)^2 (0,50)(0,50)}{653(0,05)^2 + 1,96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{627.1412}{0,05^2(652) + 1,96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{627,1412}{0.9604 + 1.6325}$$

$$n = \frac{627,1412}{2,5929}$$

$$n = 242$$

Una vez aplicada la fórmula correspondiente el resultado es de 242 clientes a quienes se les aplicará una encuesta estructurada a fin de obtener información relevante sobre las variables objeto de estudio y poder estructurar el capítulo de análisis e interpretación de resultados.

Selección sistemática de los elementos muestrales

Este procedimiento de selección es muy útil e implica elegir dentro de una población N un número n de elementos a partir de un intervalo K . este último (k) es un intervalo que se determina por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. Así, se tiene que $k = N/n$, en donde:

K = intervalo de selección sistemática

N = la población

n = la muestra

$$K = \frac{N}{n}$$

$$K = \frac{653}{242} = 2,69; \text{ redondeando} = 3$$

El intervalo $1/K = 3$ indica que cada tres personas $1/k$ se seleccionará hasta completar $n = 242$, es decir se puede recurrir a la selección sistemática de elementos muestrales $1/k$ para elegir los elementos de n de cada estrato.

Tabla N° 18: Selección sistemática de los elementos muestrales

| | | | | | | | |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 37 | 73 | 109 | 145 | 181 | 217 | 253 |
| 2 | 38 | 74 | 110 | 146 | 182 | 218 | 254 |
| 3 | 39 | 75 | 111 | 147 | 183 | 219 | 255 |
| 4 | 40 | 76 | 112 | 148 | 184 | 220 | 256 |
| 5 | 41 | 77 | 113 | 149 | 185 | 221 | 257 |
| 6 | 42 | 78 | 114 | 150 | 186 | 222 | 258 |
| 7 | 43 | 79 | 115 | 151 | 187 | 223 | 259 |
| 8 | 44 | 80 | 116 | 152 | 188 | 224 | 260 |
| 9 | 45 | 81 | 117 | 153 | 189 | 225 | 261 |
| 10 | 46 | 82 | 118 | 154 | 190 | 226 | 262 |
| 11 | 47 | 83 | 119 | 155 | 191 | 227 | 263 |
| 12 | 48 | 84 | 120 | 156 | 192 | 228 | 264 |
| 13 | 49 | 85 | 121 | 157 | 193 | 229 | 265 |
| 14 | 50 | 86 | 122 | 158 | 194 | 230 | 266 |
| 15 | 51 | 87 | 123 | 159 | 195 | 231 | 267 |
| 16 | 52 | 88 | 124 | 160 | 196 | 232 | 268 |
| 17 | 53 | 89 | 125 | 161 | 197 | 233 | 269 |
| 18 | 54 | 90 | 126 | 162 | 198 | 234 | 270 |
| 19 | 55 | 91 | 127 | 163 | 199 | 235 | 271 |
| 20 | 56 | 92 | 128 | 164 | 200 | 236 | 272 |
| 21 | 57 | 93 | 129 | 165 | 201 | 237 | 273 |
| 22 | 58 | 94 | 130 | 166 | 202 | 238 | 274 |
| 23 | 59 | 95 | 131 | 167 | 203 | 239 | 275 |
| 24 | 60 | 96 | 132 | 168 | 204 | 240 | 276 |
| 25 | 61 | 97 | 133 | 169 | 205 | 241 | 277 |
| 26 | 62 | 98 | 134 | 170 | 206 | 242 | 278 |
| 27 | 63 | 99 | 135 | 171 | 207 | 243 | 279 |
| 28 | 64 | 100 | 136 | 172 | 208 | 244 | 280 |
| 29 | 65 | 101 | 137 | 173 | 209 | 245 | 281 |
| 30 | 66 | 102 | 138 | 174 | 210 | 246 | 282 |
| 31 | 67 | 103 | 139 | 175 | 211 | 247 | 283 |
| 32 | 68 | 104 | 140 | 176 | 212 | 248 | 284 |
| 33 | 69 | 105 | 141 | 177 | 213 | 249 | 285 |
| 34 | 70 | 106 | 142 | 178 | 214 | 250 | 286 |
| 35 | 71 | 107 | 143 | 179 | 215 | 251 | 287 |
| 36 | 72 | 108 | 144 | 180 | 216 | 252 | 288 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 289 | 333 | 377 | 421 | 465 | 509 | 553 | 597 |
| 290 | 334 | 378 | 422 | 466 | 510 | 554 | 598 |
| 291 | 335 | 379 | 423 | 467 | 511 | 555 | 599 |
| 292 | 336 | 380 | 424 | 468 | 512 | 556 | 600 |
| 293 | 337 | 381 | 425 | 469 | 513 | 557 | 601 |
| 294 | 338 | 382 | 426 | 470 | 514 | 558 | 602 |
| 295 | 339 | 383 | 427 | 471 | 515 | 559 | 603 |
| 296 | 340 | 384 | 428 | 472 | 516 | 560 | 604 |
| 297 | 341 | 385 | 429 | 473 | 517 | 561 | 605 |
| 298 | 342 | 386 | 430 | 474 | 518 | 562 | 606 |
| 299 | 343 | 387 | 431 | 475 | 519 | 563 | 607 |
| 300 | 344 | 388 | 432 | 476 | 520 | 564 | 608 |
| 301 | 345 | 389 | 433 | 477 | 521 | 565 | 609 |
| 302 | 346 | 390 | 434 | 478 | 522 | 566 | 610 |
| 303 | 347 | 391 | 435 | 479 | 523 | 567 | 611 |
| 304 | 348 | 392 | 436 | 480 | 524 | 568 | 612 |
| 305 | 349 | 393 | 437 | 481 | 525 | 569 | 613 |
| 306 | 350 | 394 | 438 | 482 | 526 | 570 | 614 |
| 307 | 351 | 395 | 439 | 483 | 527 | 571 | 615 |
| 308 | 352 | 396 | 440 | 484 | 528 | 572 | 616 |
| 309 | 353 | 397 | 441 | 485 | 529 | 573 | 617 |
| 310 | 354 | 398 | 442 | 486 | 530 | 574 | 618 |
| 311 | 355 | 399 | 443 | 487 | 531 | 575 | 619 |
| 312 | 356 | 400 | 444 | 488 | 532 | 576 | 620 |
| 313 | 357 | 401 | 445 | 489 | 533 | 577 | 621 |
| 314 | 358 | 402 | 446 | 490 | 534 | 578 | 622 |
| 315 | 359 | 403 | 447 | 491 | 535 | 579 | 623 |
| 316 | 360 | 404 | 448 | 492 | 536 | 580 | 624 |
| 317 | 361 | 405 | 449 | 493 | 537 | 581 | 625 |
| 318 | 362 | 406 | 450 | 494 | 538 | 582 | 626 |
| 319 | 363 | 407 | 451 | 495 | 539 | 583 | 627 |
| 320 | 364 | 408 | 452 | 496 | 540 | 584 | 628 |
| 321 | 365 | 409 | 453 | 497 | 541 | 585 | 629 |
| 322 | 366 | 410 | 454 | 498 | 542 | 586 | 630 |
| 323 | 367 | 411 | 455 | 499 | 543 | 587 | 631 |
| 324 | 368 | 412 | 456 | 500 | 544 | 588 | 632 |
| 325 | 369 | 413 | 457 | 501 | 545 | 589 | 633 |
| 326 | 370 | 414 | 458 | 502 | 546 | 590 | 634 |
| 327 | 371 | 415 | 459 | 503 | 547 | 591 | 635 |
| 328 | 372 | 416 | 460 | 504 | 548 | 592 | 636 |
| 329 | 373 | 417 | 461 | 505 | 549 | 593 | 637 |
| 330 | 374 | 418 | 462 | 506 | 550 | 594 | 638 |
| 331 | 375 | 419 | 463 | 507 | 551 | 595 | 639 |
| 332 | 376 | 420 | 464 | 508 | 552 | 596 | 640 |

| |
|-----|
| 641 |
| 642 |
| 643 |
| 644 |
| 645 |
| 646 |
| 647 |
| 648 |
| 649 |
| 650 |
| 651 |
| 652 |
| 653 |

Análisis e Interpretación de Resultados

Para empezar con el análisis e interpretación de resultados, el primer paso a considerar se enmarca en validar el instrumento diseñado, para lo cual se emplea el método conocido como “Alfa de Cronbach” que según Welch y Comer (1988) establecen que “es un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica” (p. 26).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Es decir, según George y Mallery (2003) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach:

Tabla N° 19: Coeficiente de Cronbach

| | |
|------------------|-----------------------|
| Coeficiente alfa | > 0,9 es excelente |
| | > 0,8 es bueno |
| | > 0,7 es aceptable |
| | > 0,6 es cuestionable |
| | > 0,5 es pobre |
| | < 0,5 es inaceptable |

Fuente: Adaptado de George y Mallery (2003)
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Validación del cuestionario

Tabla N° 20: Resumen del procesamiento de los datos

| | | N | % |
|-------|-----------|----|-------|
| Casos | Válidos | 50 | 100,0 |
| | Excluidos | 0 | ,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

Fuente: Estadígrafo SPSS
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

La validación del cuestionario se lo realiza con base a las encuestas levantadas, es decir los datos válidos representan una prueba piloto aplicada a un total de 50 clientes, mientras que los datos excluidos representan datos perdidos, en este caso no se registran pues todos respondieron positivamente la encuesta diseñada.

Tabla N° 21: Estadístico de fiabilidad

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|-------------------------|----------------------------|

| Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|------------------|---------------------|
| 0,837 | 16 |

Fuente: Estadígrafo SPSS
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Cálculo a través de la varianza de los ítems

$$a = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

En donde:

Tabla N° 22: Simbología de la fórmula del Alfa de Cronbach

| Simbología | |
|------------|-----------------------|
| $\alpha =$ | Alfa de Cronbach |
| $K =$ | Número de Ítems |
| $V_i =$ | Varianza de cada ítem |
| $V_t =$ | Varianza Total |

Fuente: Estadígrafo SPSS
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

A continuación, se realiza la prueba de confiabilidad:

Tabla N° 23: Prueba de Confiabilidad

| Pregunta | Nº | Varianza |
|--|----|----------|
| ¿Qué técnicas considera usted que se debería implementar en el proceso de ventas? | 50 | ,485 |
| ¿En qué aspecto cree usted que la empresa debe diferenciarse de la competencia? | 50 | ,619 |
| ¿Qué factor considera usted importante en los empleados para conseguir excelencia en cuanto a la atención del cliente? | 50 | ,578 |
| ¿Usted como cliente que tipo de trato se merece? | 50 | 1,574 |
| ¿Qué tipo de información requiere usted como cliente para adquirir un producto? | 50 | 1,220 |
| ¿Considera usted que el tiempo en espera para ser atendido fue adecuado? | 50 | ,366 |
| ¿Cómo califica usted el servicio al cliente que el personal de contado brinda a los clientes? | 50 | ,844 |
| ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio que brinda el equipo de ventas de la empresa Jean Up? | 50 | ,841 |
| ¿La explicación sobre el producto y sus beneficios fueron claros? | 50 | ,743 |
| ¿Cómo califica la comunicación entre usted y el personal de contacto (vendedores)? | 50 | ,940 |

| | | |
|---|-------------|---------------|
| ¿Cómo califica la calidad del producto que comercializa la empresa? | 50 | ,877 |
| ¿Considera adecuados los precios que maneja la empresa Jean Up con sus productos? | 50 | 1,049 |
| ¿Cómo calificaría usted el horario de atención que brinda la empresa Jean Up? | 50 | ,760 |
| ¿Considera adecuado la ubicación del local? | 50 | ,255 |
| ¿Que podríamos hacer para que su visita sea aún más placentera? | 50 | 1,021 |
| ¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte del personal de contacto (vendedores) de la empresa Jean Up? | 50 | ,571 |
| | Suma | 12,744 |
| Suma | 50 | 59,313 |
| Nº Válido (según lista) | 50 | |

Fuente: Estadígrafo SPSS
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

$$a = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{Vt} \right]$$

$$a = \frac{16}{16-1} \left[1 - \frac{12,744}{59,313} \right]$$

$$a = \frac{16}{15} [1 - 0,21485]$$

$$a = 1,066 [0,78515]$$

$$a = 0,837$$

Con el valor obtenido del Alfa de Cronbach (0.837) y siguiendo los parámetros que establece George y Mallery (2003) se puede decir que el alfa obtenido es bueno de acuerdo a lo estipulado por los autores por lo tanto el instrumento diseñado para la presente investigación es confiable.

1. ¿Qué técnicas considera usted que se debería implementar en el proceso de venta?

Tabla N° 24: Técnicas de ventas

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Persuasión | 122 | 50% |
| Convencimiento | 91 | 38% |
| Claridad de la expresión | 29 | 12% |
| Total | 242 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 50% considera que la persuasión es la técnica que se debería implementar en el proceso de venta, el 38% considera que el convencimiento es la técnica que se debería implementar en el proceso de venta y finalmente el 12% considera que la claridad en la expresión es la técnica que se debería implementar en el proceso de venta.

Bajo estas características se determina que la mayor parte de encuestados aseguran que la persuasión es la técnica que se debería implementar durante el proceso de venta en la empresa Jean Up, pues es un proceso destinado a cambiar la actitud o el comportamiento de una persona (comprador) a través del uso de palabras que transmitan información, sentimientos, o el razonamiento mismo.

2. ¿En qué aspecto cree usted que la empresa debe diferenciarse de la competencia?

Tabla N° 25: Aspectos de Diferenciación

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Servicio al Cliente | 153 | 63% |
| Calidad del producto | 47 | 19% |
| Precio | 42 | 17% |
| Total | 242 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se pronuncian con un 63% que debe diferenciarse de la competencia en el aspecto de servicio al cliente, seguido de un 20% en calidad del producto y un 17% en el precio.

Según estos resultados se concluye que el aspecto de servicio al cliente es un factor en el que se debe dar más énfasis, pues sino es tomado en cuenta existirán menos clientes consumiendo el producto, y preferirían dirigirse a la competencia sin ningún inconveniente, seguido tenemos

el aspecto de la calidad del producto este factor es muy importante puesto que tiene relación con el precio, el tercer aspecto de la diferenciación del producto, entendemos así que a mejor calidad mayor precio, los clientes al adquirir los productos se basan en el precio pero simultáneamente también en la calidad, las personas forman un juicio de valor acerca del producto y al cumplir con sus expectativas (juicio positivo, excelente calidad) volverán a comprarlo sin importar si su precio es alto en comparación a los productos similares de la competencia logrando así una fidelización del cliente.

3. ¿Qué factor considera usted determinante en los empleados para conseguir excelencia en cuanto a la atención al cliente?

Tabla N° 26: Factores

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Motivación | 25 | 10% |
| Incentivos | 105 | 43% |
| Capacitación | 100 | 41% |
| Otro | 12 | 5% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e interpretación

Una vez realizada las encuestas, los encuestados consideran con un 44% que los incentivos consideran que es el factor predominante en los empleados para obtener la excelencia en atención al cliente, seguido de un 41% el factor de capacitación, con un 10% el factor de motivación un 5% en otros.

Según los datos obtenidos, se puede detectar que al factor incentivo es el que genera la excelencia en atención al cliente, seguido de una eficiente capacitación, que permita al empleado mejorar su desempeño en el área de ventas y de esta manera lograr resultados e inclusive mayores a los esperados.

La motivación no es considerada un factor determinante puesto que a los empleados les interesa más un reconocimiento visible, palpable y disfrutable denominados incentivos que un reconocimiento por parte de su jefe al realizar un trabajo eficiente.

En el factor otros, se destaca el ambiente laboral adecuado, puesto que es un factor notable para lograr un eficiente desempeño de los empleados.

4. ¿Usted como cliente que tipo de trato se merece?

Tabla N° 27: Trato al cliente

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Cortesía | 20 | 8% |
| Respeto | 20 | 8% |
| Amabilidad | 50 | 21% |
| Importancia | 70 | 29% |
| Atención personalizada | 82 | 34% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e interpretación

Se pudo evidenciar que, una vez realizadas las encuestas, los clientes poco frecuentes se pronunciaron con un 34% que la atención personalizada es el trato que deben merecerse los clientes, seguido de un 29% con el factor importancia, posteriormente con un 21% al factor amabilidad y con un 8% para cortesía, y para el factor respeto.

Los clientes manifiestan que la atención personalizada es el factor preponderante que necesitan los clientes que visitan Jean Up, debido a que los clientes lo que desean es sentirse valorado, únicos y especiales; tomando muy en cuenta sus gustos, preferencias y necesidades.

5. ¿Qué tipo de información requiere usted como cliente para adquirir un producto?

Tabla N° 28: Información dirigida al cliente

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Clara | 176 | 73% |
| Real | 19 | 8% |
| Relevante | 14 | 6% |
| Todas las anteriores | 33 | 14% |
| Total | 242 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e interpretación

Del total de las encuestas, el 73% corresponde a que los encuestados prefieren que la información sea clara, con un 13% todas las anteriores, con un 8% considera que sea real y con un 6% sea relevante.

Según datos obtenidos se ha evidenciado que la mayoría requiere que la información sea clara, conocer el producto, las promociones, los beneficios; con el fin de que el cliente reciba una experiencia única de compra y se encuentre totalmente satisfecho y haya cumplido sus expectativas.

6. ¿Considera usted que el tiempo en espera para ser atendido fue adecuado?

Tabla N° 29: Tiempo de espera

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Corto | 40 | 17% |
| Largo | 160 | 66% |
| Normal | 42 | 17% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

De todos los clientes pocos frecuentes que fueron encuestados comentaron que el tiempo de espera para ser atendido lo consideran como largo con un 66%, seguido de un 17% como normal y un 17% como corto.

En base a estos resultados la mayoría de clientes pocos frecuentes consideran que el tiempo de espera es largo, en vista de que falta personal para que se pueda cubrir con las necesidades de los clientes, y de esta manera la entrega del producto sea inmediata, sin que el cliente tenga que esperar y genere molestias para realizar la compra.

7. ¿Cuál es la calificación que usted pondría al personal de contacto (vendedores) en relación al servicio brindado?

Tabla N° 30: Servicio al cliente

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Muy Bueno | 30 | 12% |
| Bueno | 40 | 17% |
| Regular | 121 | 50% |
| Malo | 51 | 21% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 50% califican el servicio brindado por los vendedores como regular, el 21% lo califican como malo, el 17% lo califican como bueno y finalmente el 12% restante califican el servicio brindado por los vendedores como muy bueno.

Con estos datos, se confirma que el cliente percibe como regular el servicio al cliente por parte del personal, considerando que debe existir una mayor empatía, cordialidad, generando una experiencia única de compra desde que ingresa al local comercial hasta que fue despachado el producto.

8. ¿Luego de efectuada la compra, cual fue el grado de satisfacción sobre el servicio brindado por la persona que lo atendió?

Tabla N° 31: Satisfacción del Servicio

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Alto | 12 | 5% |
| Medio | 65 | 27% |
| Bajo | 165 | 68% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 68% aseguran que su grado de satisfacción en relación al servicio fue bajo, el 27% indican que su grado de satisfacción es medio y finalmente el 5% restante indican que su grado de satisfacción en relación al servicio fue alto.

Bajo estas características, la mayoría de los encuestados experimentaron un grado de satisfacción bajo en relación al servicio percibido.

9. ¿La explicación sobre el producto y sus beneficios fueron claros?

Tabla N° 32: Información clara

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 2% |
| Casi siempre | 10 | 4% |
| A veces | 111 | 46% |
| Casi nunca | 82 | 34% |
| Nunca | 34 | 14% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Una vez realizada la encuesta, los encuestados se manifestaron con un 46% que a veces la explicación sobre el producto y sus beneficios fueron claros, seguidos con un 34% que corresponde a casi nunca, con un 14% corresponde a nunca, con un 4% a casi siempre y con un 2% a siempre.

De lo manifestado anteriormente, existe un porcentaje significativo en los ítems a veces y casi nunca las explicaciones son claras es por ello que la empresa debe ser explícita brindando

información clara con un lenguaje sencillo como entendible para satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a la información de cada producto que dispone y ofrece.

10. ¿Cómo califica la comunicación entre usted y el personal de contacto (vendedores)?

Tabla N° 33: Calidad de comunicación

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Excelente | 10 | 4% |
| Muy bueno | 20 | 8% |
| Bueno | 40 | 17% |
| Regular | 132 | 55% |
| Malo | 40 | 17% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada existe el 4% que califica la comunicación entre el vendedor y comprador que realmente es excelente, el 8% da una calificación de muy bueno, 17% de bueno, 55% de los encuestados expresa que es regular, 17% de malo, dando un total del 100% de personas encuestadas.

Más de la mitad de los encuestados expresan que la comunicación entre el comprador y vendedor es regular, hoy en día existe una gran exigencia por parte de los clientes dado a la competencia, por lo tanto, es de suma importancia que la empresa brinde a su personal capacitación sobre atención al cliente, ya que esto influye en la decisión de adquirir o no el producto.

11. ¿Cómo califica la calidad del producto que comercializa la empresa?

Tabla N° 34: Calidad del producto

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Excelente | 94 | 39% |
| Muy bueno | 64 | 26% |
| Bueno | 75 | 31% |
| Regular | 9 | 4% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Entre la población de encuestados se encontró que el 39% califican el producto como excelente, el 26% como muy bueno, 31% dan una calificación de bueno y el 4% de los encuestados expresan que el producto es regular.

Es evidente que la mayor parte de los encuestados calificaron al producto excelente sin embargo también existe un porcentaje significativo que expresó como bueno, dado los resultados obtenidos esto no beneficia a la empresa, y como punto importante a tomar se debería aplicar un control de calidad del producto sin que afecte el costo para el cliente.

12. ¿Considera adecuados los precios que maneja la empresa Jean Up con sus productos?

Tabla N° 35: Precios

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 35 | 14% |
| Casi siempre | 30 | 12% |
| A veces | 149 | 62% |
| Casi nunca | 12 | 5% |
| Nunca | 16 | 7% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, el 62% consideran que los precios de las prendas de vestir siempre son adecuados, 14% expresan que siempre, 12% opinan que casi siempre son adecuados, 62% a veces, 55% es un porcentaje significativo que creen que casi nunca son adecuados y el 7% nunca.

Entre todas las opciones, los encuestados expresaron que siempre y casi nunca los precios de los productos que maneja la empresa son adecuados, la empresa debería ampliar una gama de precios y productos accesibles a los clientes de acuerdo a sus necesidades como también expresar la calidad que posee cada producto.

13. ¿Considera adecuada la ubicación del local?

Tabla N° 36: Ubicación del local

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Si | 122 | 50% |
| No | 120 | 50% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Según la encuesta aplicada el 50% consideran adecuado la ubicación del local y el 50% no lo considera.

Esta pregunta es una clara muestra de que los clientes hoy en día buscan la comodidad para adquirir sus productos y la localidad para un negocio siempre va a ser para todos un punto esencial tanto para la empresa como para los clientes, por lo tanto, se debería obtener más lugares o sitios de redes sociales donde ofrecer sus productos.

14. ¿Qué podríamos hacer para que su visita se aún más placentera?

Tabla N° 37: Factores

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Descuentos | 119 | 49% |
| Cupones | 67 | 28% |
| Obsequios | 33 | 14% |
| Otros | 23 | 10% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Dentro de la encuesta aplicada obtuvimos los siguientes resultados del cual el 49% consideran que los descuentos serían factibles, 28% opinan que los cupones permitirían que la empresa venda más, 14% de los encuestados aprecian que los obsequios serían factibles en la empresa y el 10% otros.

Desde los resultados obtenidos más de la tercera parte de los encuestados consideran que los descuentos serían factibles para lograr mayores ventas, seguidos por los cupones, así como también de los obsequios que motivan al cliente. En otros se puede considerar: rifas, organización de eventos por fechas especiales (ofrecer agasajos a los clientes fieles en fechas

especiales como el día de la madre, del niño, navidad) etc., dando como resultado que el cliente regrese y le mantenga a la expectativa.

15. ¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte del personal de contacto (vendedores) de la empresa Jean Up?

Tabla N° 38: Calidad del servicio

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente | 5 | 2% |
| Bueno | 70 | 29% |
| Regular | 134 | 55% |
| Malo | 33 | 14% |
| Total | 242 | 100,0 |

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Análisis e Interpretación

Según la encuesta realizada el 2% califica que el trato del vendedor es excelente, 29% aprecia que es bueno, para el 55% es regular y el 14% estima como malo. Para las empresas es un reto satisfacer al cliente con el desempeño positivo del vendedor y de acuerdo a la encuesta el resultado es regular, por lo que, no es favorable para la empresa ya que con esto el cliente no se siente a gusto y su deseo por volver adquirir un producto disminuye o desistir totalmente.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Producto Final del Proyecto de Titulación

Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up caso ciudad de Ambato.

Cómo lograr la diferenciación

“Un diferenciador puede incorporar atributos que elevan el rendimiento del producto o que hagan más económico su uso. Una compañía también puede incorporar características que eleven la satisfacción del comprador en formas tangibles o intangibles durante su uso”

Bajo esta perspectiva para el desarrollo de la propuesta se toma como referencia lo expuesto por Kotler (1994) en donde establece dos formas para crear estrategias de diferenciación: enfocadas hacia el servicio y enfocadas hacia el producto. A continuación, se presenta el modelo operativo que sirve de guía para la estructuración de la presente propuesta.

Tabla N° 39: Esquema Producto Final del Proyecto de Titulación

| | | |
|--|--------------------------|---|
| Estrategias de diferenciación para el servicio al cliente | Hacia el Servicio | 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos |
| | | 2. Matriz de Evaluación de Factores externos |
| | | 3. Matriz de Perfil Competitivo (Factores de éxito en el servicio al cliente) |
| | | 4. FODA Cruzado |
| | | 5. Matriz de priorización de estrategias (Saaty) |
| | | 6. Matriz BCG |
| | | 7. 5 fuerzas de Porter |
| | | 8. Matriz Mckinsey |
| | | 9. Desarrollo de estrategias |
| | Hacia el Producto | 1. Cuatro círculos |
| | | 2. Océano azul |
| | | 3. Patrones y determinantes de los clientes |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Matriz FODA

El análisis FODA consiste en ejecutar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, establecen la situación interna de la empresa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Tabla N° 40: Matriz FODA

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Portafolio de productos• Calidad del producto• Variedad de diseños• Locales ubicados estratégicamente• Experiencia en el mercado local• Imagen institucional• Capacidad de producción | <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Amplio mercado• Demanda insatisfecha• Incrementar el nivel de satisfacción• Tendencia de la moda (nuevos diseños)• Aumento del número de clientes• Protocolo del servicio |
| <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Ausencia de estrategias de diferenciación en el servicio al cliente• Inadecuado personal de contacto• Falta de interés de los vendedores en cerrar las ventas• Bajo nivel de asesoramiento en la venta• Técnicas de persuasión mal utilizadas• Deficiente servicio al cliente• Ausencia de un plan de incentivos para el personal de contacto• Ausencia de un plan de capacitación para el personal de contacto• Insuficiente número de trabajadores para atención al cliente• Deficiente comunicación vendedor/cliente• Servicio post venta• Falta de ofertas y promociones | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Creciente competencia• Productos con menor calidad• Precios de la competencia• Incremento de precios en la materia prima• Escasez de mano de obra calificada• Conflictos políticos |

Fuente: Jean Up

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista tanto factores internos como externos que influyen directamente en el desempeño de una empresa, el siguiente paso se enmarca en evaluar como primer punto la situación interna de la empresa, a través de la matriz antes mencionada, como se muestra en la Tabla N° 42:

El procedimiento para la estructuración de la Matriz MEFI consiste en cinco fases que evalúan únicamente las fortalezas como las debilidades de la empresa en estudio. Para ello es necesario efectuar o desarrollar el siguiente procedimiento:

1. Se debe asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); cabe recalcar que el peso asignado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos asignados a cada uno de los factores evaluados debe sumar 1.0.
2. Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor que indique: 1 es igual a debilidad importante; 2 es igual a debilidad menor; 3 es igual a fortaleza menor y 4 es igual a fortaleza importante (Becerra, Arellano, & Pineda, 2007).
3. Por otro lado, se debe efectuar la multiplicación del peso de cada factor, para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Finalmente, hay que sumar las calificaciones ponderadas de cada factor, para determinar el total ponderado de la empresa en conjunto (Ponce, 2007).

Tabla N° 41: Matriz MEFI

| Factores Internos Claves | Ponderación | Calificación | Resultado |
|--|-------------|--------------|-----------|
| | (0-1) | (1-4) | Ponderado |
| Fortalezas | | | |
| Portafolio de productos Dado a una amplia cartera de productos como blusas, carteras, correas, entre otros. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Calidad del producto Dado a un alto estándar en calidad de la materia prima (MP importada) | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Variedad de diseños Dado que las temporadas tienden a sacar de 2 a 3 diseños por prenda | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Locales ubicados estratégicamente, Dado que se encuentra con 14 locales en los centros comerciales del país | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Experiencia en el mercado local, Dado que la empresa tiene 25 años en el | 0,03 | 3 | 0,09 |

| | | | |
|--|------|---|------|
| mercado | | | |
| Imagen institucional Dado que es conocido a nivel nacional | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Capacidad de producción Dado que la producción actualmente tiene una tendencia creciente, pero con la adquisición de maquinaria actualizada se mejoraría la producción | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Debilidades | | | |
| Ausencia de estrategias de diferenciación en el servicio al cliente Dado que la empresa se centra más en mejorar el proceso de producción más que el proceso de venta | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Inadecuado personal de contacto Dado que el personal que atiende los locales en los centros comerciales no tiene la formación adecuada académicamente y la capacitación es muy baja | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Falta de interés de los vendedores en cerrar las ventas Dado que la empresa no cuenta con un plan de incentivos y metas | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Asesoramiento en la venta, Dado que no tiene el análisis previo del segmento | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Técnicas de persuasión mal utilizadas, Debido a que no son utilizados | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Deficiente servicio al cliente Dado que el número de quejas es considerable | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Ausencia de un plan de incentivos para el personal de contacto, Dado que el vendedor no siente el placer y la actitud positiva caracterizada al momento de la venta | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Ausencia de un plan de capacitación para el personal de contacto, | 0,03 | 2 | 0,06 |

| | | | |
|--|----------|---|-------------|
| Dado a que es inexistente, las instrucciones se los hace verbal y empíricamente | | | |
| Insuficiente número de trabajadores para atención al cliente, Dado a que en cada local solo existe un personal de contacto y por temporada existe cuellos de botella | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Deficiente comunicación vendedor/cliente, Dado a que existe dificultad al momento de expresar promociones, calidad del producto bajando los niveles de entusiasmo para fomentar la compra | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Servicio post venta, Dado a que la empresa no cuenta con herramientas de posventa, y afecta al momento que la clientela espera la nueva temporada | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Falta de ofertas y promociones, Dado que la meta de la empresa es producir más que promocionar para vender más | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Total | 1 | | 2,21 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Lo importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la empresa en su conjunto son favorables o desfavorables. En este caso, las fuerzas internas son favorables para la empresa, pues su peso ponderado total de las fortalezas es de 1.49, contra 0.72 de las debilidades.

Cada uno de los factores internos claves analizados, recibieron una ponderación bajo el criterio de 0 (no importante) y (1) muy importante, es decir bajo el criterio de la investigadora y conjuntamente con la opinión del gerente de Jean Up se tomó la decisión de ponderar con los puntajes más altos a los siguientes factores: Portafolio de productos (amplia gama de productos disponibles para los clientes), Calidad del producto, Variedad de diseños e imagen institucional como fortalezas de mayor importancia, mientras que para las debilidades se ponderó con los puntajes más altos a los siguientes factores: ausencia de estrategias de diferenciación en el servicio al cliente, inadecuado personal de contacto, deficiente servicio al cliente, falta de interés de los vendedores en cerrar las ventas, y deficiente comunicación vendedor/cliente pues son los factores más importantes que determinan la aparición de la

problemática dentro de la empresa. Los demás factores se ponderaron con estimaciones mínimas que no son muy importantes según la opinión del gerente.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se establece un análisis cuantitativo simple de factores externos, es decir, las oportunidades y las amenazas a través de siguiente procedimiento:

1. Se debe realizar una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Se debe asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) y 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deber ser igual a 1.0.
3. Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor que indique: 1 es igual a amenaza importante; 2 es igual a amenaza menor; 3 es igual a oportunidad menor y 4 es igual a oportunidad importante (Becerra, Arellano, & Pineda, 2007).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Tabla N° 42: Matriz MEFE

| Factores Internos Claves | Ponderación | Calificación | Resultado Ponderado |
|--|--------------------|---------------------|----------------------------|
| | (0-1) | (1-4) | |
| Oportunidades | | | |
| Amplio mercado, Dado que la ciudad tiene un crecimiento poblacional significativo | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Demanda insatisfecha Dada a la falta de disponibilidad de tiempo, es necesario cada vez estar más cerca del cliente | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Incrementar el nivel de satisfacción, Dado que el cliente hoy en día se ha convertido en un crítico exigente | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Tendencia de la moda, Dado a la capacidad de adaptación inmediata a los últimos modelos en moda | 0,06 | 3 | 0,18 |

| | | | |
|---|----------|---|-------------|
| Aumento del número de clientes, Dado que Ambato es una ciudad de alto crecimiento y con la ampliación del mall | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Protocolo del servicio, Siendo un poquito redundantes con el punto 3, los estándares de servicio a nivel de país y mucho más de ciudad está siendo exigente | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Amenazas | | | |
| Creciente competencia Dado a que existe aproximadamente 325 locales con las mismas características que Jean Up en la ciudad de Ambato, y cada año se siguen abriendo de 8 a 5 locales | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Productos con menor calidad Debido a los aranceles de importación ha impulsado la compra de producto nacional, que lamentablemente es de baja calidad | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Precios de la competencia Debido a que existe una guerra de precios sin control | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Incremento de precios en la materia prima, Debido a que al querer mejorar la calidad del producto, obviamente la materia prima tiende a incrementarse significativa | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Escasez de mano de obra calificada a nivel de cuarto nivel | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Conflictos políticos, Dado que el tema del país es inestable, por el cambio de gobierno y por la normativa de la constitución, por ende, el tema de importaciones, IVA aranceles a la empresa privada fue incrementado | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Total | 1 | | 2,55 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.98, y de las amenazas de 0.63, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la empresa pues las oportunidades son más que las amenazas.

Cada uno de los factores externos claves analizados recibieron una ponderación bajo el criterio de 0 (no importante) y (1) muy importante, es decir bajo el criterio de la investigadora y conjuntamente con la opinión del gerente de Jean Up se tomó la decisión de ponderar con los puntajes más altos a los siguientes factores: amplio mercado, demanda insatisfecha, incrementar el nivel de satisfacción, aumento del número de clientes, protocolo del servicio como oportunidades de mayor importancia, mientras que para las amenazas se pondero con los puntajes más altos a los siguientes factores: creciente competencia, productos con menor calidad, precios de la competencia pues son los factores más importantes que determinan los riesgos para la empresa.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La aplicación de la matriz de perfil competitivo permite identificar completamente a los competidores con los que cuenta la empresa, mediante la identificación de determinados aspectos internos o factores de éxito, que bien pueden constituirse en determinado momento como fortalezas o debilidades de la empresa en estudio.

Para poder estructurar la matriz en mención se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras del sector.
2. Se enlistan los factores críticos a considerar para el servicio al cliente, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores, sin embargo, la suma de estos factores no debe ser mayor a 1.0.
4. A cada una de las empresas inmiscuidas en el análisis se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad grave; 2 debilidad menor; 3 Fuerza menor y 4 fuerza mayor.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Para realizar la ponderación de los factores de éxito tomados en consideración dentro de la matriz de perfil competitivo se tomó la decisión conjuntamente con el gerente de establecer cifras similares pues cada uno de los factores evaluados son de igual importancia para el presente estudio y únicamente se diferenció en la calificación otorgada bajo el siguiente criterio 1, debilidad grave; 2 debilidad menor; 3 Fuerza menor y 4 fuerza mayor para cada una de las empresas tomadas en cuenta para el presente estudio.

A continuación, se realiza una comparación de la marca Jean Up y otras dos marcas más, evaluando diferentes aspectos que permitieron identificar fortalezas y debilidades e identificar cuál de ellas es una amenaza fuerte dentro del segmento de mercado en el cual se desenvuelve Jean Up.

Tabla N° 43: Factores claves del éxito

| Factores Críticos para el Servicio al Cliente | | Studio F | | | Jean Up | | | Stage | | |
|---|--|----------|--------------|---------------------|----------|--------------|---------------------|----------|--------------|---------------------|
| | | Peso | Calificación | Resultado Ponderado | Peso | Calificación | Resultado Ponderado | Peso | Calificación | Resultado Ponderado |
| 1 | Local | 0,14 | 1 | 0,14 | 0,14 | 4 | 0,56 | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 2 | Calidad del Producto | 0,15 | 4 | 0,60 | 0,15 | 4 | 0,60 | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 3 | Precio | 0,14 | 4 | 0,56 | 0,14 | 2 | 0,28 | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 4 | Atención al cliente | 0,15 | 4 | 0,60 | 0,15 | 1 | 0,15 | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 5 | Servicio post venta | 0,14 | 4 | 0,56 | 0,14 | 1 | 0,14 | 0,14 | 3 | 0,42 |
| 6 | Portafolio de productos | 0,14 | 2 | 0,28 | 0,14 | 4 | 0,56 | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 7 | Número de empleados para atención al cliente | 0,14 | 3 | 0,42 | 0,14 | 1 | 0,14 | 0,14 | 2 | 0,28 |
| Total | | 1 | | 3,16 | 1 | | 2,43 | 1 | | 2,14 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

| | |
|----------------------|---|
| Debilidad grave | 1 |
| Debilidad menor | 2 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Fortaleza importante | 4 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Evaluando los factores claves del éxito se pudo determinar que Studio F tiene un resultado ponderado de 3.16, rango mayor que las demás marcas comparadas según los factores de éxito, por lo que se considera una fuerte amenaza en el mercado, mientras que la Stange tiene un rango de 2.14 por lo que se considera una amenaza menor.

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

Una vez que se haya formado la matriz FODA en donde se han identificado tanto fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el siguiente paso recae en armar una matriz cuyo nombre es matriz analítica de formulación de estrategias MAFE, en la cual se pueden desarrollar estrategias de cuatro tipos resumidas en las siguientes:

- **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (David, 1997).

Tabla N° 44: Matriz MAFE

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de productos 2. Calidad del producto 3. Variedad de diseños 4. Locales ubicados estratégicamente 5. Experiencia en el mercado local 6. Imagen institucional 7. Capacidad de producción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de estrategias de diferenciación en el servicio al cliente 2. Inadecuado personal de contacto 3. Falta de interés de los vendedores en cerrar las ventas 4. Bajo asesoramiento en la venta 5. Técnicas de persuasión mal utilizadas 6. Deficiente servicio al cliente 7. Ausencia de un plan de incentivos para el personal de contacto 8. Plan de capacitación para el personal de contacto 9. Insuficiente número de trabajadores para atención al cliente 10. Deficiente comunicación vendedor/cliente 11. Servicio post venta 12. Falta de ofertas y promociones |
| OPORTUNIDADES | FO EXPLOTAR | DO BUSCAR |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio mercado 2. Demanda insatisfecha 3. Incrementar el nivel de satisfacción 4. Tendencia de la moda 5. Aumento del número de clientes 6. Protocolo del servicio | <p>F2,3:01 A través de la calidad y variedad del producto cubrir ese amplio mercado</p> | <p>D6,3:06 Diseño de un protocolo de servicio para mejorar el servicio al cliente</p> <p>D5:05 Diseño de técnicas de persuasión para cerrar la venta y aumentar el número de clientes</p> <p>D12:02 Establecer ofertas y promociones para satisfacer la demanda insatisfecha</p> <p>D9:02 Aumentar el número de empleados en el área de ventas para para abastecer la demanda de personas</p> |
| AMENAZAS | FA CONFRONTAR | DA EVITAR |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia 2. Productos con menor calidad 3. Precios bajos 4. Incremento de precios en la materia prima 5. Escasez de mano de obra calificada 6. Conflictos políticos | <p>F6:A1: Aprovechar la imagen institucional para hacerle frente a la creciente competencia</p> <p>F3:A1: Incrementar el portafolio de productos con la mejor materia prima disponible</p> | <p>D8:D4 Capacitación continua al personal de contacto sobre las tendencias de moda</p> <p>D11:A1 Brindar un servicio post venta a fin de diferenciarse de la competencia Adecuar un espacio para distracción del cliente</p> |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Matriz Saaty

Es una herramienta metodológica que ha sido aplicada en varios países para incorporar las preferencias de actores involucrados en un conflicto y/o proceso participativo de toma de decisión (Toskano Hurtado, 2013).

El Objetivo de la Matriz Saaty, es jerarquizar el orden de las estrategias del más importante al menos importante para la toma de decisiones en el futuro.

A: Capacitación continua al personal de contacto sobre las tendencias de la moda

B: Aumentar el número de empleados en el área de ventas para para abastecer la demanda de personas

C: Brindar un servicio poste venta a fin de diferenciarse de la competencia

D: Establecer ofertas y promociones para satisfacer la demanda insatisfecha

E: Diseño de un protocolo de servicio para mejorar el servicio al cliente

F: Adecuar un espacio para distracción del cliente

G: Diseño de técnicas de persuasión para cerrar la venta y aumentar el número de clientes

La calificación estimada para la estructuración de esta matriz se establecerá tomando como referencia lo expuesto por Ramírez (2004) que lo hace de la siguiente forma: 1 estrategia igualmente importante, 3 estrategia ligeramente más importante o 1/3 estrategia ligeramente menos importante, 5 estrategia más importante o 1/5 estrategia menos importante, 7 estrategia bastante importante o 1/7 estrategia bastante menos importante, 9 estrategia mucho más importante o 1/9 estrategia mucho menos importante. Bajo estas características para estimar los valores que se asigna a cada una de las estrategias la base fundamental fue el criterio de la investigadora a fin de realizar una priorización de estrategias conforme a las necesidades que demanda el estudio.

Desarrollo de la matriz Saaty

Tabla N° 45: Matriz Saaty

| | A | B | C | D | E | F | G | a | b | c | d | e | f | g | Media | % de Importancia | Orden |
|---------|------|-------|-------|-------|----|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------------------|-------|
| A | 1 | 5 | 9 | 1/3 | 9 | 3 | 1/3 | 0,04 | 0,23 | 0,28 | 0,02 | 0,31 | 0,13 | 0,03 | 0,15 | 14,83 | 4 |
| B | 9 | 1 | 1/3 | 9 | 3 | 1/9 | 1 | 0,37 | 0,05 | 0,01 | 0,42 | 0,10 | 0,00 | 0,09 | 0,15 | 14,90 | 3 |
| C | 1 | 3 | 1 | 1/7 | 1 | 5 | 1 | 0,04 | 0,14 | 0,03 | 0,01 | 0,03 | 0,21 | 0,09 | 0,08 | 7,93 | 6 |
| D | 3 | 1/5 | 5 | 1 | 3 | 1/5 | 1/5 | 0,12 | 0,01 | 0,15 | 0,05 | 0,10 | 0,01 | 0,02 | 0,07 | 6,63 | 7 |
| E | 7 | 3 | 9 | 5 | 1 | 7 | 3 | 0,29 | 0,14 | 0,28 | 0,23 | 0,03 | 0,30 | 0,26 | 0,22 | 21,94 | 1 |
| F | 1/5 | 1/9 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 0,01 | 0,01 | 0,15 | 0,23 | 0,10 | 0,04 | 0,43 | 0,14 | 14,01 | 5 |
| G | 3 | 9 | 3 | 1 | 9 | 7 | 1 | 0,12 | 0,42 | 0,09 | 0,05 | 0,31 | 0,30 | 0,09 | 0,20 | 19,76 | 2 |
| Totales | 24,2 | 21,31 | 32,33 | 21,48 | 29 | 23,31 | 11,53 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | 100,00 | |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Calificación

1 = Igualmente importante

3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos importante)

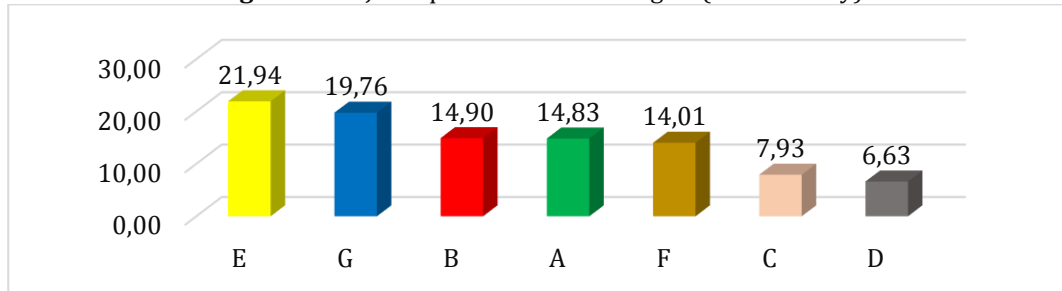
5 = Más importante (1/5 Menos importante)

7 = Bastante importante (1/7 Bastante menos importante)

9 = Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Figura N° 6: Jerarquización de estrategias (Matriz Saaty)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Con base a la matriz presentada anteriormente se ordenan por importancia las siguientes estrategias, llegando a determinar la siguiente secuencia:

- Como prioridad 1, la estrategia E: Diseño de un protocolo de servicio para mejorar el servicio al cliente
- Como prioridad 2, la estrategia G: Diseño de técnicas de persuasión para cerrar la venta y aumentar el número de clientes.
- Como prioridad 3, la estrategia B: Aumentar el número de empleados en el área de ventas para para abastecer la demanda de personas.
- Como prioridad 4, la estrategia A: Capacitación continua al personal de contacto sobre las tendencias de la moda.
- Como prioridad 5, la estrategia F: Adecuar un espacio para distracción del cliente.
- Como prioridad 6, la estrategia C: Brindar un servicio poste venta a fin de diferenciarse de la competencia.
- Como prioridad 7, la estrategia D: Establecer ofertas y promociones para satisfacer la demanda insatisfecha.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

La BCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente:

- **Cuadrante 1. Las interrogantes.** Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento.
- **Cuadrante 2. Las estrellas.** Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.
- **Cuadrante 3. Las vacas.** Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.
- **Cuadrante 4. El producto perro.** Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento.

Tabla N° 46: Matriz BCG

| Producto | Jean Up | Studio F (Principal competidor) | Ventas del sector 2016 | Ventas del sector 2015 | Total Participación Ventas | Tasa de crecimiento | Cuota de Mercado |
|--------------|------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------|
| Jean | \$ 1.580.000,00 | \$ 1.520.000,00 | \$ 4.920.000,00 | \$ 4.370.000,00 | 79% | 13% | 1,04 |
| Chaquetas | \$ 211.000,00 | \$ 350.000,00 | \$ 1.550.000,00 | \$ 1.410.000,00 | 11% | 10% | 0,60 |
| Blusas | \$ 124.000,00 | \$ 119.000,00 | \$ 2.310.000,00 | \$ 2.200.500,00 | 6% | 5% | 1,04 |
| Carteras | \$ 85.000,00 | \$ 127.900,00 | \$ 1.220.000,00 | \$ 1.155.000,00 | 4% | 6% | 0,66 |
| Total | \$ 2.000.000,00 | \$ 2.116.900,00 | \$ 10.000.000,00 | \$ 9.135.500,00 | 100% | | |

Fuente: Ventas empresa Jean Up año 2016

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la elaboración de la matriz Boston Consulting Group fue necesario recurrir a datos reales de la empresa en estudio pues esta cuenta con estudios previos sobre sus principales competidores, análisis de sector, etc., y lo único que se hizo fue adaptar dicha información a las necesidades de la presente investigación.

Cálculo de la tasa de crecimiento (Jean)

$$TC = \frac{\text{Ventas del sector 2016} - \text{Ventas del sector 2015}}{\text{Ventas del sector 2015}} * 100$$

$$TC = \frac{4.920.000,00 - 4.370.000,00}{4.370.000,00} * 100$$

$$TC = 13\%$$

Cálculo de la tasa de crecimiento (Chaquetas)

$$TC = \frac{\text{Ventas del sector 2016} - \text{Ventas del sector 2015}}{\text{Ventas del sector 2015}} * 100$$

$$TC = \frac{1.550.000,00 - 1.410.000,00}{1.410.000,00} * 100$$

$$TC = 10\%$$

Cálculo de la tasa de crecimiento (Blusas)

$$TC = \frac{\text{Ventas del sector 2016} - \text{Ventas del sector 2015}}{\text{Ventas del sector 2015}} * 100$$

$$TC = \frac{2.310.000,00 - 2.200.500,00}{2.200.500,00} * 100$$

$$TC = 5\%$$

Cálculo de la tasa de crecimiento (Carteras)

$$TC = \frac{\text{Ventas del sector 2016} - \text{Ventas del sector 2015}}{\text{Ventas del sector 2015}} * 100$$

$$TC = \frac{11.220.000,00 - 1.155.000,00}{1.155.000,00} * 100$$

$$TC = 4\%$$

Cuota de mercado relativa

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra empresa}}{\text{Ventas del principal competidor}}$$

Cálculo de la cuota de mercado (Jean)

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra empresa}}{\text{Ventas del principal competidor}}$$

$$CM = \frac{1.580.000,00}{1.520.000,00}$$

$$CM = 1,04$$

Cálculo de la cuota de mercado (Chaquetas)

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra empresa}}{\text{Ventas del principal competidor}}$$

$$CM = \frac{211.000,00}{350.000,00}$$

$$CM = 0,60$$

Cálculo de la cuota de mercado (Blusas)

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra empresa}}{\text{Ventas del principal competidor}}$$

$$CM = \frac{124.000,00}{119.000,00}$$

$$CM = 1,04$$

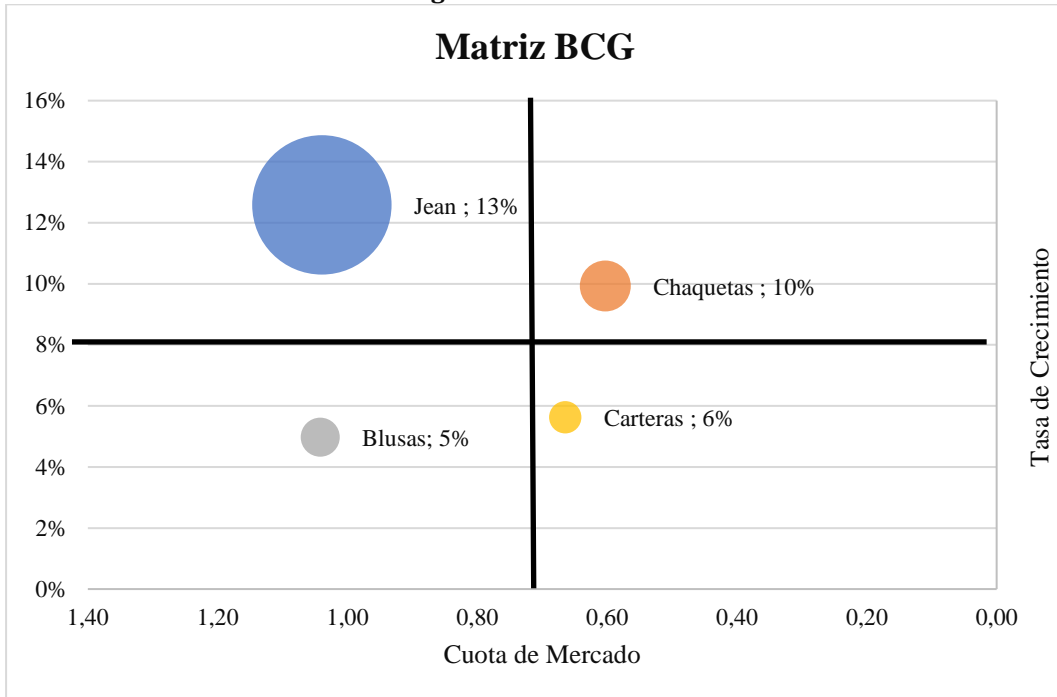
Cálculo de la cuota de mercado (Carteras)

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra empresa}}{\text{Ventas del principal competidor}}$$

$$CM = \frac{85.000,00}{127.900,00}$$

$$CM = 0,66$$

Figura N° 7: Matriz BCG



Fuente: Jean Up
 Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Bajo este criterio dentro de la presente investigación desarrollada en Jean Up se identificaron los siguientes productos:

Tabla N° 47: Descripción de cuadrantes Matriz BCG

| Producto Estrella | Producto Interrogante |
|---|---|
| Jeans (alta tasa de crecimiento; alta cuota de mercado) | Chaquetas (alta tasa de crecimiento; baja cuota de mercado) |
|  |  |
| Producto Vaca Lechera | Producto Perro |
| Blusas (baja tasa de crecimiento; alta cuota de mercado) | Carteras (baja tasa de crecimiento; baja cuota de mercado) |
|  |  |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Matriz Mckinsey

La matriz de Mckinsey es utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y determinar si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crear nuevos productos o servicios o a su vez abandonar este mercado pues las condiciones no permiten mayor crecimiento (Dvoskin, 2004).

La estructuración de la Matriz Mckinsey parte del análisis de tres factores:

Unidades de negocio:

- Productos (Jean, Chaquetas, Blusas, Carteras)
- Ventas (estimadas de la matriz BCG)
- Cuota interna (división de la venta de cada producto por el total de las ventas)
- Evaluación media: es la multiplicación de la competitividad por la atractividad de cada uno de los productos

Competitividad

- Factores de competitividad
- % de ponderación (cada uno de los factores recibe una calificación ponderada estimada, la suma del total de factores debe ser igual a 100%)
- Evaluación de cada unidad de negocio (calificación de 1 a 10, siendo el 1 factor débil y 10 factor fuerte). Al final se obtiene un indicador que permite evaluar en función del peso cual es la calificación que obtuvo la unidad de negocio. Representa la calificación global de cada unidad de negocio en relación a su competitividad.

Atractividad

- Factores de atractividad
- % de ponderación (cada uno de los factores recibe una calificación ponderada estimada, la suma del total de factores debe ser igual a 100%)
- Evaluación de cada unidad de negocio (calificación de 1 a 10, siendo el 1 factor débil y 10 factor fuerte). Al final se obtiene un indicador que permite evaluar en función del peso cual es la calificación que obtuvo la unidad de negocio. Representa la calificación global de cada unidad de negocio en relación a su atractividad.

Tabla N° 48: Análisis de las Unidades de Negocio

| | | Nombre unidades de negocio | VENTAS | % Cuota interna | Evaluación (media) |
|--|--------------|----------------------------|-----------|------------------|--------------------|
| N UNIDADES de NEGOCIO o productos o servicios | 1 | Jean | 1.580.000 | 79% | 5,95 |
| | 2 | Chaquetas | 211.000 | 11% | 5,35 |
| | 3 | Blusas | 124.000 | 6% | 4,90 |
| | 4 | Carteras | 85.000 | 4% | 4,85 |
| | 5 | | | 0% | 0,00 |
| | Total | | | 2.000.000 | |

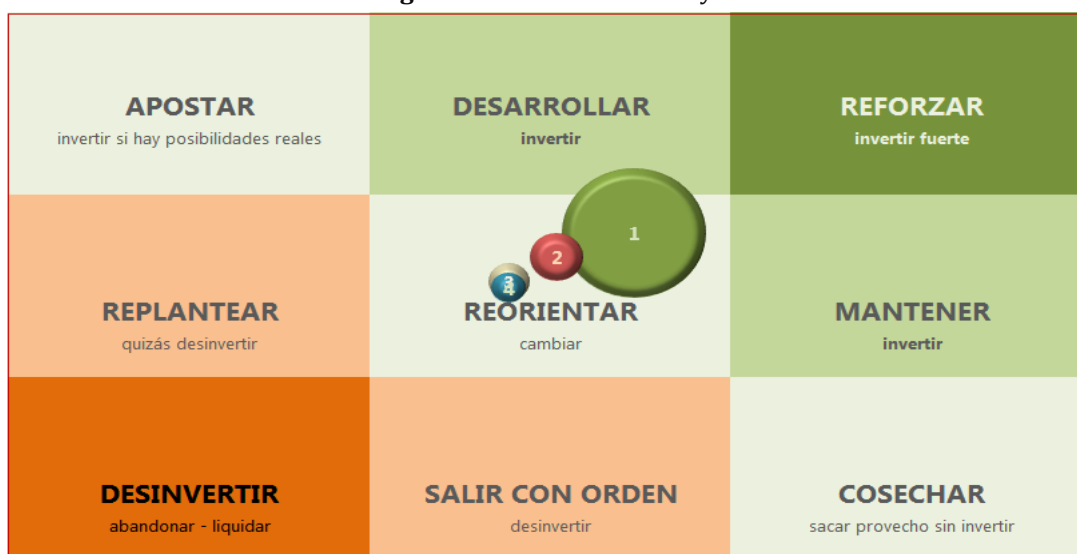
| | | Evaluación de cada unidad de negocio | | | | | | |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Factores de competitividad | | % IMPORT. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| COMPETITIVIDAD Factores claves | 1 | Capacidad producción | 10% | 8 | 8 | 6 | 4 | |
| | 2 | Cuota de mercado | 10% | 8 | 6 | 5 | 4 | |
| | 3 | Gestión calidad | 10% | 7 | 6 | 6 | 5 | |
| | 4 | Capacidad comercial | 10% | 6 | 5 | 5 | 6 | |
| | 5 | Marca | 10% | 8 | 7 | 7 | 8 | |
| | 6 | Capacidad financiera | 10% | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | 7 | Liderazgo en costos | 10% | 5 | 4 | 3 | 6 | |
| | 8 | Capacidad innovación | 10% | 8 | 8 | 8 | 8 | |
| | 9 | Flexibilidad en manejo de precios | 10% | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| | 10 | Rentabilidad | 10% | 7 | 6 | 5 | 4 | |
| Total | | 100,00% | 6,50 | 5,70 | 5,20 | 5,20 | 0,00 | |

| | | Evaluación de cada unidad de negocio | | | | | | |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Factores de atractividad | | % IMPORT. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| A ATRACTIVIDAD Factores clave | 1 | Rentabilidad | 10% | 7 | 6 | 5 | 5 | |
| | 2 | Crecimiento de la demanda | 10% | 7 | 7 | 6 | 5 | |
| | 3 | Diferenciación productos | 10% | 8 | 7 | 6 | 7 | |
| | 4 | Competencia | 10% | 7 | 7 | 7 | 7 | |
| | 5 | Entorno socioeconómico | 10% | 3 | 2 | 1 | 2 | |
| | 6 | Desarrollo tecnológico | 10% | 3 | 2 | 3 | 1 | |
| | 7 | Proveedores (status) | 10% | 6 | 6 | 6 | 6 | |
| | 8 | Infraestructuras | 10% | 7 | 7 | 7 | 7 | |
| | 9 | Subvenciones y ayudas | 10% | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| | 10 | Barreras de entrada | 10% | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| Total | | 100,00% | 5,40 | 5,00 | 4,60 | 4,50 | 0,00 | |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

A continuación, se detalla el gráfico obtenido en relación a la ponderación realizada anteriormente registrándose la siguiente información.

Figura N° 8: Matriz Mckinsey

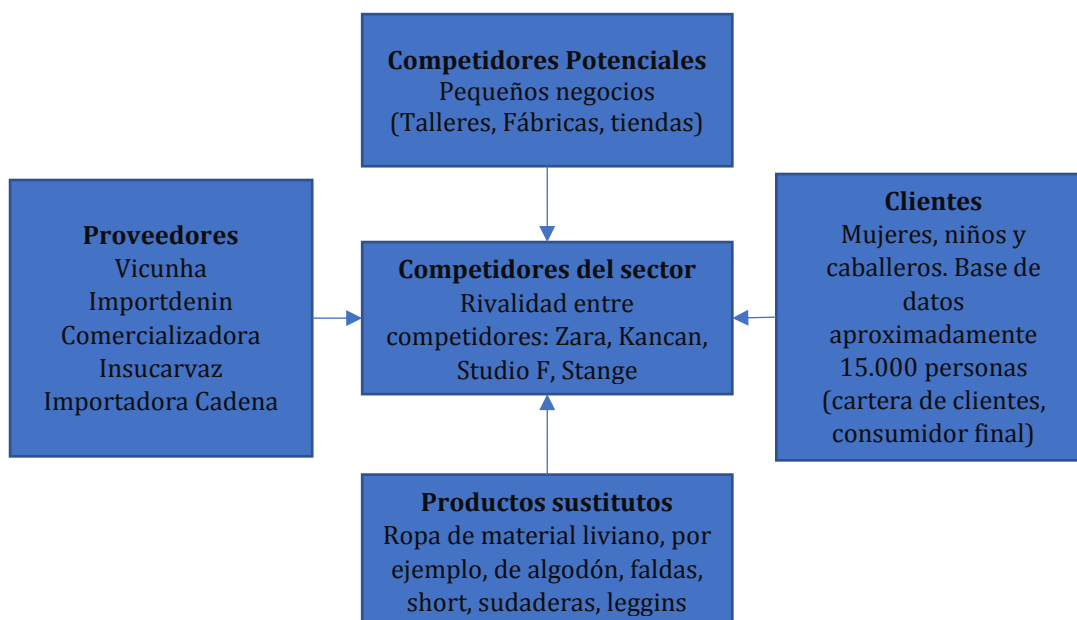


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Bajo estas características las unidades de negocios de la empresa recayeron en el cuadrante Reorientar lo que significa que hay que seguir desarrollándose en el mercado y tratar de que la competitividad y atractividad vaya hacia un desarrollo.

Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Figura N° 9: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Jean Up

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Entrada de Nuevos competidores

En la actualidad, se identifican muchos emprendimientos y pequeños negocios dedicados a la rama de la confección de todo tipo de ropa, vestimenta, etc., lo que hace que el mercado en cierto momento llegue a saturarse y colapse. Dentro de los nuevos competidores pueden registrarse los siguientes:

- Talleres
- Fábricas
- Tiendas

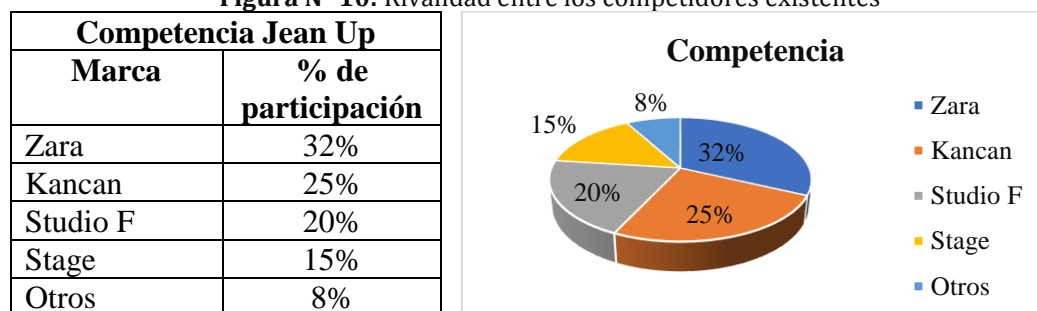
Rivalidad entre los competidores existentes

JEAN UP es una marca internacional inspirada en la mujer latina, la creatividad y madurez estilística han dado vida a un concepto único de lujo y alternativo, por lo que en la tienda Jean Up del Centro Comercial Mall de Los Andes se puede encontrar pantalones jeans, chaquetas, blusas, camisetas, carteras entre otras prendas de vestir para dama. Jean Up se especializa en diseñar prendas de vestir creadas con la intención de resaltar la belleza de la mujer, brindándole comodidad, estilo y seguridad.

Bajo estas características, en el país y la ciudad se pueden encontrar un sinnúmero de tiendas que ofertan los mismos productos, sin embargo, la diferencia de estas otras tiendas en relación a Jean Up se marca en la calidad del producto, precios, promociones y servicios.

Jean Up dentro del segmento de mercado que se encuentra ubicado y de acuerdo a una investigación previa desarrollada destaca como sus principales competidores a las siguientes empresas:

Figura N° 10: Rivalidad entre los competidores existentes



Fuente: Jean Up
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Poder de Negociación de los Proveedores

La mayor parte de proveedores de la empresa son de procedencia nacional, es decir esta situación es considerada como una ventaja pues los pedidos que se realizan llegan de forma

inmediata a la empresa y las relaciones se han ido fortaleciendo a través de ciertos parámetros establecidos a la hora de la negociación. Por ejemplo:

- Formas de pago
- Descuentos por volumen de compra
- Asesoramiento en la compra

A partir de ello y de acuerdo la información obtenida de la fuente (empresa) los principales proveedores con los que cuenta la empresa se destacan a continuación.

Tabla N° 49: Proveedores

| | |
|-----------------------------|--------------|
| Vicunha | Telas planas |
| Importdenin | Telas licras |
| Comercializadora Insucarvaz | Accesorios |
| Importadora Cadena | Hilos |

Fuente: Jean Up

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Poder de negociación de los clientes

Los clientes representan la razón de ser de cualquier empresa u organización, es por ello que Jean Up cuenta con un amplio portafolio de productos que oferta en determinado momento a sus clientes. Además, según la base de datos que maneja internamente la empresa se puede decir que son aproximadamente 15.000 personas, que son parte de la cartera de clientes (consumidor final) de la empresa.

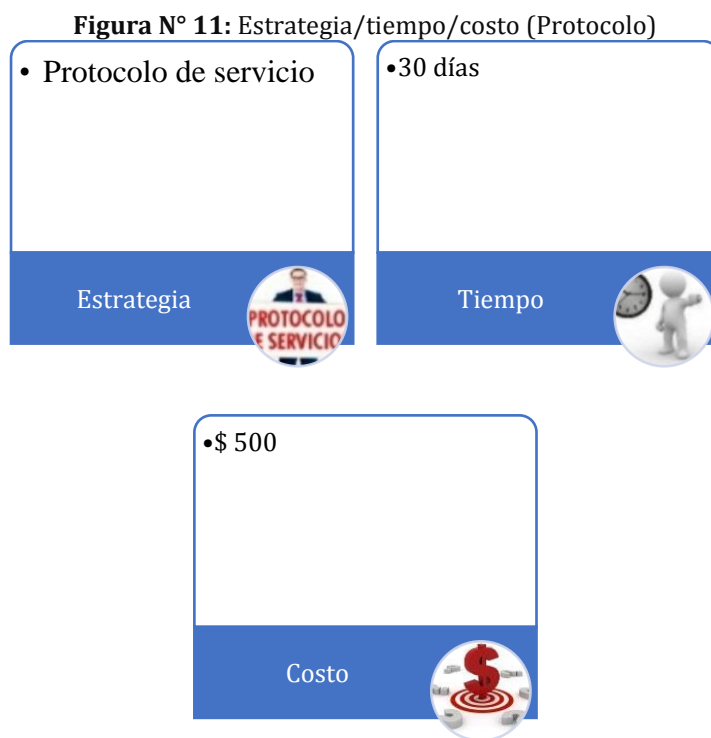
Amenaza de productos sustitutos

Dentro de este apartado se toma en consideración lo expuesto por Mejía (2016) “con el transcurso de los años, el hombre ha logrado crear para cada producto que se comercializa productos sustitutos, ya que por sus características cumplen la misma función que el producto original”.

Estos productos son comercializados dentro del mercado por su utilidad, precio, gusto y quizá también sea por calidad. Para el caso de Jean Up los productos sustitutos podrían ser considerados: Ropa de material liviano, por ejemplo, de algodón, faldas, shorts, sudaderas, leggings.

Desarrollo de las estrategias

A continuación se presenta la primera estrategia de una manera sintética y práctica para la ejecución adecuada en tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor. Como se puede observar en la figura N° 11, los estrategias deben ir más allá de los conceptos teóricos y científicos para comprender con más precisión como se puede implementar y corregir errores en la implementación o en el proceso de la estrategia.



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

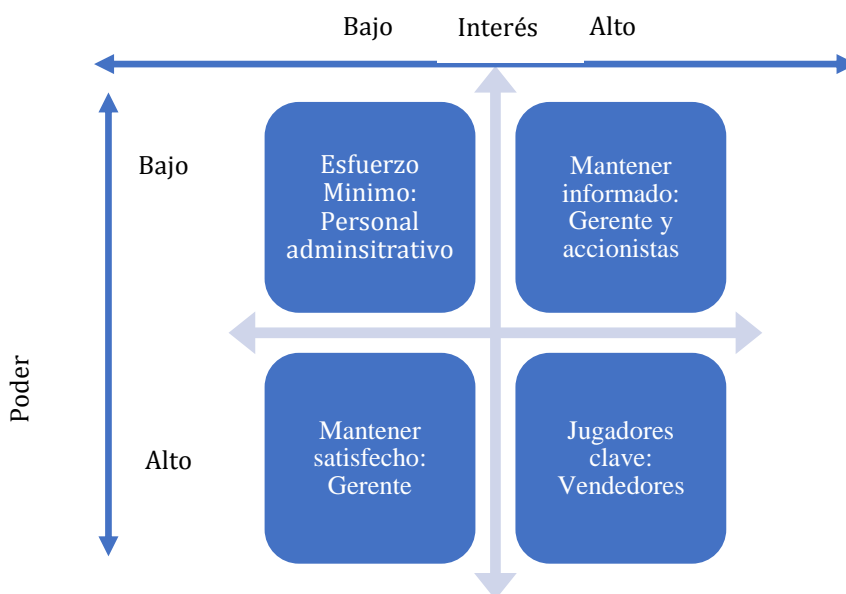
Dentro de la estrategia de diseño de un protocolo de servicio para mejorar el servicio al cliente se evidencia como producto final un manual, que contenga información sobre cómo actuar ante los diferentes clientes, tomando en consideración aspectos como: contacto inicial, sintonía, desarrollo y conclusión, además de ciertos aspectos que se debe considerar durante la ejecución del protocolo del servicio por ejemplo, imagen del vendedor, formas de vestir, formas de comunicación, etc. Partiendo de esta idea, se proyecta realizar el diseño del protocolo durante el mes de enero del año 2018, empleando recursos de tipo económico para su diseño e impresión en un total aproximado de \$ 500,00.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses

El mayor porcentaje de éxito de la estrategia parte de una óptima identificación de los involucrados y como cada uno de ellos influye en el proyecto o en la investigación, las necesidades que ellos tienen y su grado de interés y comprometimiento hacia la mejora de la

creación de valor en el proceso de servicio al cliente. El estratega debe poseer la habilidad de identificar a los interesados tanto internos como externos, positivos como negativos, ejecutores y asesores, con objeto de determinar los requisitos de los proyectos y las expectativas de todas las partes involucradas. El gerente de la empresa o el director de este proyecto deben gestionar las influencias de los distintos interesados con relación a los requerimientos de la estrategia para asegurar un resultado exitoso, por otro lado, pretende describir la actual matriz el contexto en el que se va a desarrollar la estrategia individual. Para ello, clasifica las partes interesadas en función de su poder y el grado en el que pueden entregar interés y el grado en el que pueden mostrar interés por respaldar u oponerse a determinada estrategia. La matriz indica el tipo de relaciones que pueden establecer normalmente la empresa Modas Mundo Azul con grupos de partes interesadas en los distintos cuadrantes.

Figura N° 12: Mapa de partes interesadas (Protocolo)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Evidentemente que las estrategias sean aceptadas para los jugadores claves segmento (D), tiene una importancia primordial. A menudo, las cuestiones más difíciles están relacionadas con las partes interesadas del segmento c (accionistas institucionales suelen encontrarse en esta categoría). Aunque es posible que estas partes interesadas puedan ser, por lo general, relativamente pasivas, puede surgir una situación desastrosa cuando no se valora suficientemente su grado de interés y se traslada repentinamente al segmento D, frustrando la adopción de la nueva estrategia.

Estrategia # 1: Diseño de un protocolo de servicio para mejorar el servicio al cliente

| Estrategia | Descripción |
|---------------------------------|---|
| Objetivo | <p>Marcar las pautas de actuación y comportamiento de los vendedores en el punto de venta de la empresa Jean Up sentando las bases de servicio caracterizado por su calidad y excelencia; de igual manera este protocolo contribuye a lograr que la atención se caracterice por su homogeneidad y estandarización.</p> |
| Escenario | <p>El punto de atención debe ser el primer contacto con el cliente, por lo tanto, la persona siempre deberá estar ubicado en la zona de ingreso a la tienda de jeans.</p> <p>La atención presencial implica una comunicación inmediata: el vendedor y el cliente solicitante del producto intercambian mensajes de manera continuada, utilizando, además, la comunicación corporal. Por este motivo, es fundamental que el proceso de atención se desarrolle de la manera más adecuada y efectiva posible.</p> <p>Rol del vendedor:</p> <p>Interpretar e identificar las necesidades de cada uno de los clientes con el objetivo de brindar la información y el producto que requiere el cliente</p> |
| Responsable | Vendedores |
| Fases | <p> <input type="text" value="Contacto inicial"/> </p> <p> <input type="text" value="Sintonía"/> </p> <p> <input type="text" value="Desarrollo"/> </p> <p> <input type="text" value="Conclusión"/> </p> |
| Despliegue del Protocolo | |
| Contacto inicial | <p>¿Qué hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El contacto inicial es clave para que el proceso de venta se desarrolle satisfactoriamente para ambas partes. • Partiendo de una imagen personal cuidada, se da la bienvenida al cliente con una sonrisa y se procede con el saludo identificándose con nombre y apellidos, si es posible |

| | |
|------------|--|
| | <p>(sonreír mirando a los ojos del cliente de manera amable).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguidamente, le acogemos amablemente y, de manera cordial, le ofrecemos nuestra ayuda. <p>¿Cómo hacerlo?</p> <p>Buenos días / tardes, bienvenido a Jean Up, soy _____, siga por favor.</p> <p>¿En qué puedo ayudarle?</p> |
| Sintonía | <p>¿Qué hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A continuación, se procede a escuchar activamente al cliente, sin interrupciones, mostrando comprensión ante la consulta planteada utilizando el lenguaje corporal y reforzando con breves comentarios. • Indagar sobre el complemento de la necesidad, hacer preguntas sobre las tallas, colores o modelos. • Identificar las necesidades del cliente, pidiendo, si es necesario, más detalles, con un tono de voz correcto y mencionando su nombre para hacer más agradable el trato. • Finalmente, se repite lo esencial del mensaje para verificar y mostrar que hemos entendido sus necesidades en un lenguaje accesible y se preguntara si existe alguna cuestión más en lo que podamos ayudar. <p>¿Cómo hacerlo?</p> <p>Información genérica</p> <p>¿Qué pantalón está buscando?</p> <p>Entonces lo que usted necesita es.....</p> |
| Desarrollo | <p>¿Qué hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez concretada la necesidad, dar detalles de los productos (tallas, colores, diseños, etc.) que al cliente pudiera interesarle. • Indicarle el espacio donde el cliente puede probarse el pantalón elegido • Decir elogios al cliente con la finalidad de subir su autoestima. |

| | |
|------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecerle nuevos diseños • Ofrecerles más productos • Cierre de la venta |
| Conclusión | <p>¿Qué hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, nos despedimos, utilizando su nombre, de manera amable y cortés, quedando a su disposición para cualquier otra inquietud que pudiese necesitar. <p>¿Cómo hacerlo?</p> <p>Señor(a). ¿Gracias por visitar Jean Up?</p> <p>Muchas gracias por su compra. Que tenga usted un buen día/ tarde</p> |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Aspectos a considerar durante la ejecución del protocolo del servicio

Imagen: Primera impresión

La primera impresión constituye un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.

Cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción

Forma de Vestir

En cuanto a la forma de vestir la ropa influye directamente en el estado de ánimo. Esta actividad se enmarca en tener la intuición para elegir la vestimenta que mejor le quede según la ocasión que se presenta.

Bajo estas consideraciones, los vendedores de la Empresa Jean Up deberán seguir los siguientes lineamientos en cuanto a la forma de vestir se refiere:

Colores:

- En cuanto a los colores todas las prendas de vestir de los empleados deben ser sobrios y discretos.

Camisas y Blusas:

Dentro de las camisas y blusas los estilos que están permitidos dentro de la empresa Jean Up están para los hombres: camisas con cuello, botones, manga corta o manga larga, mientras que para las mujeres las blusas serán de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta.

Nota: La empresa no debe permitir: camisetas, camisas deportivas, blusas de tirante delgado, blusas transparentes, etc.

Pantalones:

En cuanto a los pantalones que deben usar los hombres serán de modelos sencillos y de corte elegante para el desarrollo del trabajo.

Nota: Bajo ningún concepto se deberá permitir overoles en los hombres y en las mujeres el uso de shorts, pantalones ajustados.

Faldas:

Para el uso de faldas es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: faldas del largo que deseen siempre y cuando esta pase las rodillas.

Nota: Bajo ningún concepto se debe permitir minifaldas, faldas transparentes, ni demasiado ajustadas.

Medias:

En cuanto a las medias los hombres deberán utilizar medias con colores oscuros que hagan juego con el pantalón, mientras que las mujeres deberán utilizar medias de nylon cortas o largas según sea el pantalón o la falda.

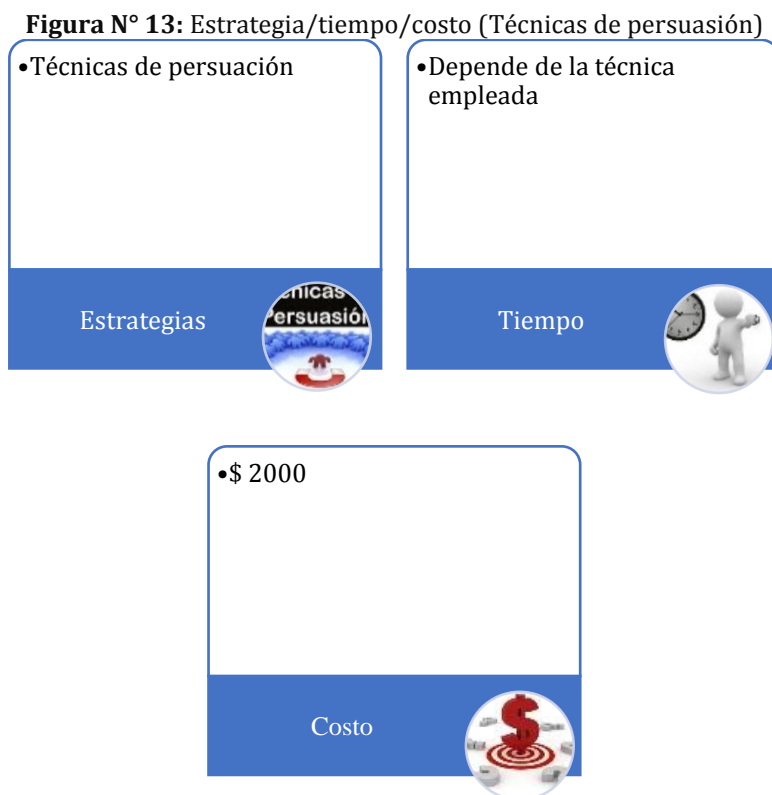
Nota: Bajo ningún concepto deberá permitirse en los hombres medias blancas o de cuadros y en las mujeres medias con diseños o decorados.

Zapatos:

En cuanto a los zapatos los hombres deberán utilizar calzado de tipo mocasín o con cordones, mientras que las mujeres deberán utilizar calzado cerrado o abierto con tacón alto o de tacón bajo, también se permitirá el uso de botas formales.

Nota: Bajo ningún concepto se deberá permitir la utilización de botas de campo, tipo militar o vaquero, sandalias, tenis, chancletas o pantuflas, ni zapatos de plataforma.

Para la segunda estrategia, se ha diseñado el siguiente esquema donde se detalla la estrategia, tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor.

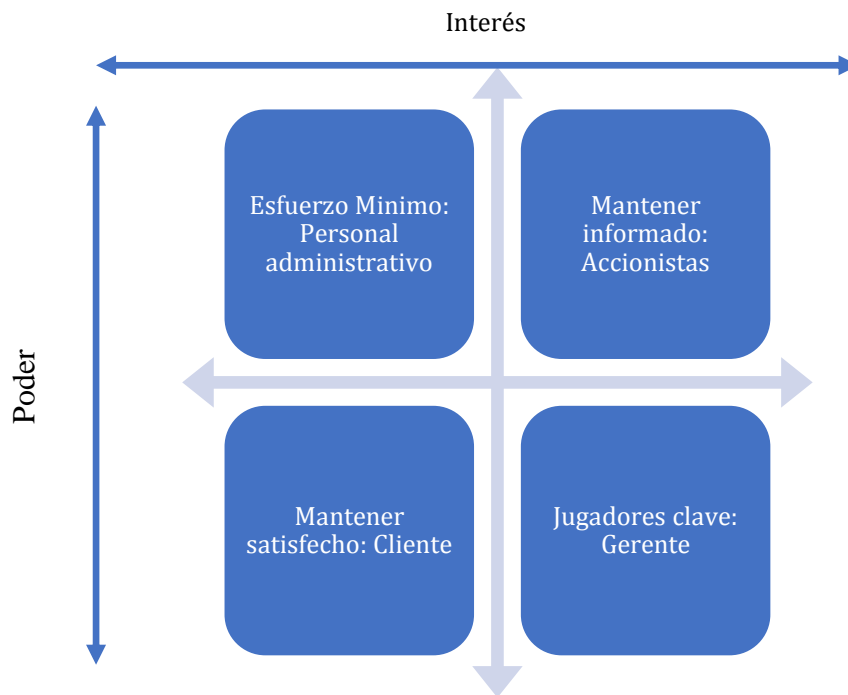


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Dentro de las técnicas de persuasión diseñadas se destacan aquellas en las cuales necesariamente hay que realizar algún tipo de inversión de tipo económica, por ejemplo aquellas basadas por la reciprocidad donde el objetivo recae en la entrega de algún obsequio o detalle por la compra realizada o en aquella basada en la simpatía, la misma que emplea el uso de una celebridad que se encuentre en auge, por ejemplo dentro de sector de la moda mujeres que se destaquen en actividades deportivas o sociales, bajo esta perspectiva el monto asignado para esta actividad será de \$ 2000, dado que se contratará modelos o deportistas que estén como imagen dentro de la campaña y también ese monto será destinado para entregar algún detalle u obsequio por la compra, cabe recalcar que el desarrollo de cada una de las estrategias se realizará de acuerdo a ciertos meses considerando por ejemplo: meses de bajo volumen de ventas, días especiales, etc. Los recursos a emplear serán humanos y económicos pues se necesita la participación directa de los vendedores y el financiamiento por parte del área administrativa.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses

Figura N° 14: Mapa de partes interesadas (Técnicas de persuasión)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Evidentemente, dentro de esta estrategia el jugador clave es el gerente dado que se encuentra en el cuadrante donde el interés es alto y el poder es alto. Mientras que dentro del cuadrante donde existe un interés bajo y un poder bajo se encuentran el personal administrativo dado que estos representan aquellas personas que menos se involucran dentro del proceso de comercialización.

Estrategia # 2: Diseño de técnicas de persuasión para cerrar la venta y aumentar el número de clientes

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>1. Técnicas basadas en la reciprocidad</p> | <p>Representan aquellas en las que la interacción entre vendedor y cliente provocan en este último la idea de que se le está realizando una concesión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica de la puerta/el portazo en la cara | <p>En este apartado el vendedor de la empresa Jean Up deberá hacer una oferta inicial muy exagerada y costosa hacia el cliente tomando en cuenta que éste sin duda alguna la va a rechazar. Una vez el cliente rechaza la oferta el vendedor está en la obligación de ir rebajando progresivamente el nivel del precio, para posteriormente llegar al punto que era el objetivo inicial desde el primer contacto. De esta manera, el cliente considerará que la empresa Jean UP le ha concedido una gran oferta, con lo que se facilita que acabe accediendo a la oferta.</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica “esto no es todo” | <p>Por otro lado, con la aplicación de esta técnica la empresa destinará un presupuesto para ofrecer a sus clientes un pequeño detalle u obsequio adicional a la compra efectuada. Este detalle u obsequio se ve como una concesión, de modo que de nuevo se facilita que el cliente se sienta favorecido y quiera aceptar la oferta que el vendedor de la empresa Jean Up le está ofreciendo.</p> |
| <p>2. Técnicas basadas en el compromiso</p> | <p>Se fundamentan en el deseo del cliente de ser coherente con sus actitudes y acciones previas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica del pie en la puerta | <p>En esta técnica los diferentes vendedores de la empresa Jean Up tendrán que hacer una oferta inicial pequeña, fácilmente aceptable por el cliente. Una vez aceptada la oferta, el vendedor procederá a realizar ofertas cada vez mayores.</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica del cebo y el interruptor | <p>En esta técnica el vendedor de la empresa Jean Up deberá enfocarse en conseguir que el cliente acceda a la oferta, sin embargo una vez logrado la aceptación por parte del cliente, el</p> |

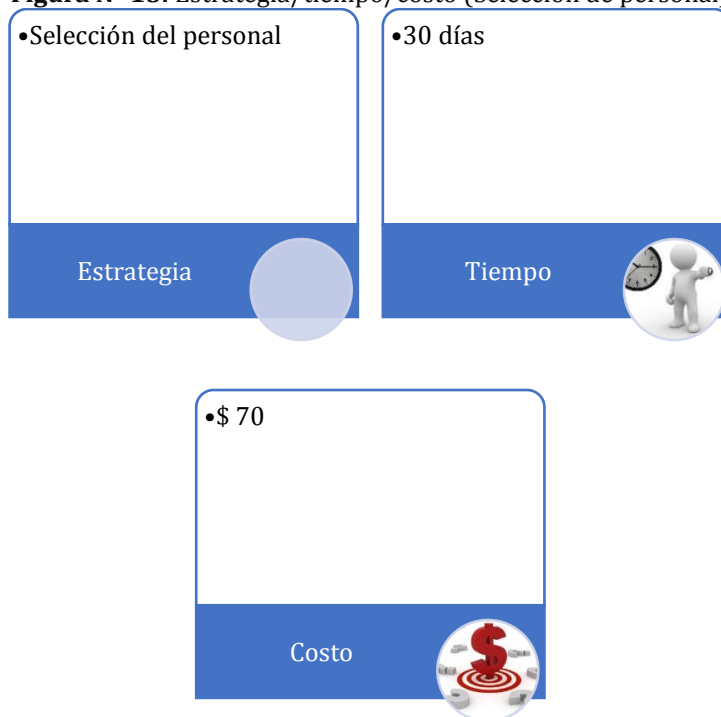
| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | vendedor ofrecerá otras opciones pues el producto que lo atraía probablemente se ha agotado. |
| 3. Técnicas basadas en la escasez | Las técnicas basadas en la escasez, pretenden aumentar el valor de lo ofrecido a ojos del cliente con tal de que éste lo acepte. | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica de “jugar fuerte para conseguir algo” | En esta técnica el vendedor de la empresa Jean Up está en la obligación de insinuar que el producto es escaso y difícil de obtener con el fin de que el cliente se vea motivado a adquirirlo. Por ejemplo, productos con diseños exclusivos de la empresa. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica de la fecha límite | En esta técnica se indica que la oferta es solo temporal, con lo que se invita a adquirirla rápidamente antes de que se acabe. Es decir se trata que la empresa Jean Up lance al mercado una oferta limitada. |
| 4. Técnicas basadas en la aprobación social | Se fundamenta en la aprobación social pretenden utilizar la necesidad de los clientes de sentirse parte del grupo y la sociedad. | <ul style="list-style-type: none"> • En este caso destaca el uso de estadísticas o técnicas de inclusión en el grupo. | Este recurso se emplea frecuentemente con el fin de hacer ver la popularidad de la oferta, mostrando que en caso de aceptarla entrará dentro del grupo. Por ejemplo, la empresa podría poner a disposición de las personas conjuntos madre e hija, en donde ambas se vistan de igual forma utilizando prendas con diseños y colores similares. |
| 5. Técnicas basadas en la simpatía | Se fundamentan en crear una sensación de semejanza y cercanía entre la fuente de persuasión y el cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de elementos que propicien la sensación de familiaridad | Si bien no es una técnica en sí, es común emplear el entorno, la forma de vestir e incluso la conducta y formar de expresarse de manera que el cliente se sienta lo suficientemente cómodo como para aceptar la oferta. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Atractivo físico | El uso del propio atractivo físico y personal de la fuente facilita que el cliente se vea atraído por aquello que provenga de él/ella, con lo que es frecuente que acepte la oferta. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Uso de celebridades | Se emplea el reconocimiento público de un personaje famoso e influyente con el fin de modificar la percepción del o de los clientes sobre una oferta concreta. En este caso la Empresa Jean Up podría ayudarse de un personaje que este en auge para llamar la atención de su segmento de mercado. |
|--|--|--|--|

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la tercera estrategia, se ha diseñado el siguiente esquema donde se detalla la estrategia, tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor.

Figura N° 15: Estrategia/tiempo/costo (Selección de personal)

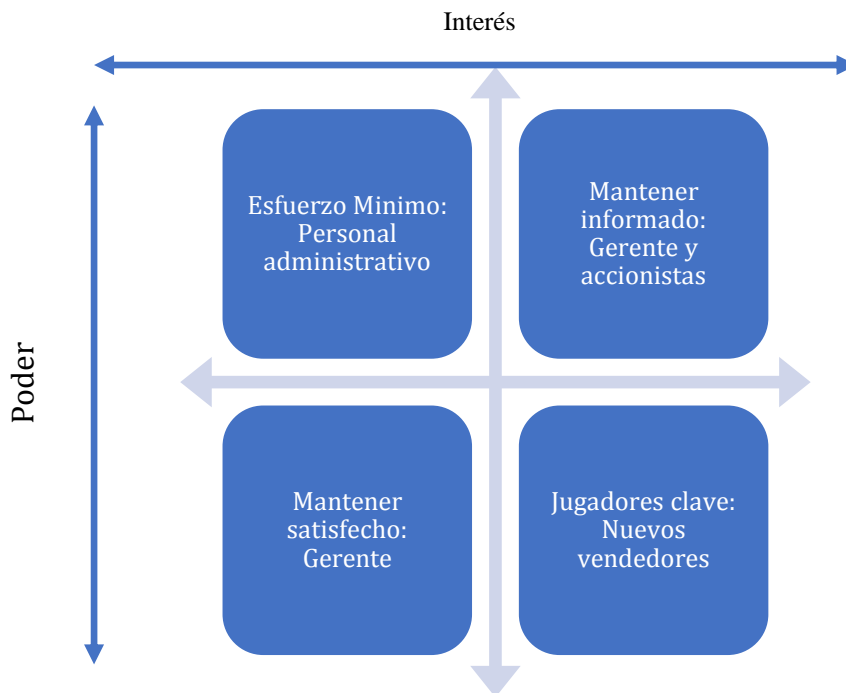


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Esta estrategia se fundamenta en actividades como convocatoria, preselección, realización de pruebas, entrevista y periodo de prueba, se proyecta que esto se desarrolle en un tiempo promedio de 30 días, con un costo total de \$ 70. Dado que primeramente hay que sacar un anuncio en uno de los diarios de la localidad (\$ 50) y luego, el proceso requiere la aplicación de pruebas a los postulantes (\$ 20), los recursos a emplear serán: económicos para el pago del anuncio e impresión de las pruebas y humanos porque el gerente será la persona encargada de realizar las entrevistas y toma de pruebas de conocimiento. Esta estrategia fue diseñada con el objetivo de brindar una solución a meses donde existe una demanda considerada en los almacenes de Jean Up, por ejemplo específicamente en el mes de mayo por el día de la madre y el mes de diciembre por las fiestas navideñas.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses

Figura N° 16: Mapa de partes interesadas (Selección del personal)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Dentro de esta estrategia, la/s personas que necesitan estar informados son el gerente y los accionistas, mientras que el jugador clave está representado por los nuevos colaboradores, en este caso los nuevos vendedores, dado que constituyen las personas que interactúan directamente con los clientes, para mantener satisfecho a la parte administrativa, con el servicio y las ventas en este caso el gerente, finalmente dentro de esta matriz también se identifica aquellos involucrados que realizan el mínimo esfuerzo que constituyen el personal administrativo pues estos no intervienen directamente en la relación vendedor – cliente.

Estrategia # 3: Aumentar el número de empleados en el área de ventas para para abastecer la demanda de personas.

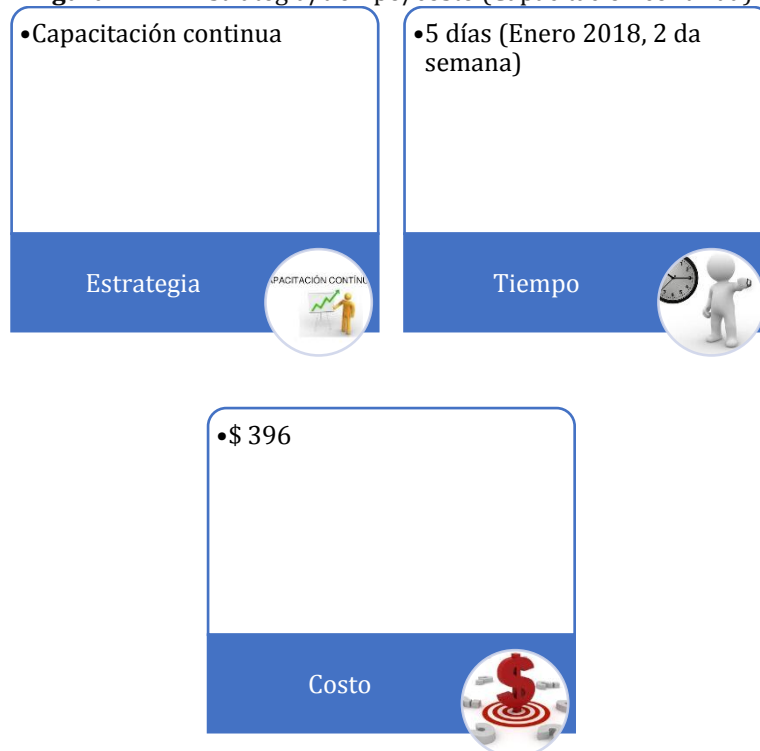
| Estrategia | Descripción |
|--------------------------------------|--|
| <p>Selección del personal</p> | <p>En este apartado se trabajará netamente en el proceso de selección que la empresa Jean Up deberá realizar con el objetivo fundamental de incrementar el número de empleados destinados para el área de comercialización.</p> <p>Bajo este antecedente, esta estrategia será desarrollada con base a cuatro fases preestablecidas, las mismas que se enmarcan en los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria Esta fase consiste en realizar una publicación en uno de los medios escritos de la ciudad, por ejemplo. Diario el Herald, Diario La Hora o Diario El Ambateño. En donde va una descripción breve de los perfiles que la empresa está en la búsqueda. 2. Preselección: La segunda fase es la preselección, actividad que consiste en la revisión minuciosa por parte la parte administrativa de las hojas de vida que hayan sido entregados en los lugares indicados en el anuncio realizado. Esta fase será el primer filtro pues de aquí únicamente pasaran a la siguiente fase las personas cuya formación y experiencia se adapte a las necesidades de la empresa. 3. Realización de Pruebas Una vez identificados los candidatos con las características que busca la empresa, el siguiente paso es la realización de las pruebas en donde se tomará en cuenta aspectos tanto teóricos como también prácticos que él o la postulante deberá pasar. 4. Entrevistas Luego de tomadas las pruebas se identifican a los de mejor calificación para una entrevista cuyo objetivo fundamental será mantener una conversación verificando la información que se recolecto en las fases anteriores, además de informar sobre las actividades a desempeñar, el horario de trabajo y la remuneración que percibirán y conocer la predisposición o no de los postulantes. |

| | |
|--|--|
| | <p>5. Fase Final</p> <p>Finalmente, en esta fase se toma la decisión con la mayor objetividad de contratar a la persona que se haya destacado. Cabe destacar que la persona elegida estará de acuerdo con todos los términos acordados anteriormente y necesariamente tendrá que superar un periodo de prueba a fin de evaluar su rendimiento para que posteriormente pueda incorporarse definitivamente a su cargo dentro de la empresa.</p> |
|--|--|

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la cuarta estrategia, se ha diseñado el siguiente esquema donde se detalla la estrategia, tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor.

Figura N° 17: Estrategia/tiempo/costo (Capacitación continua)

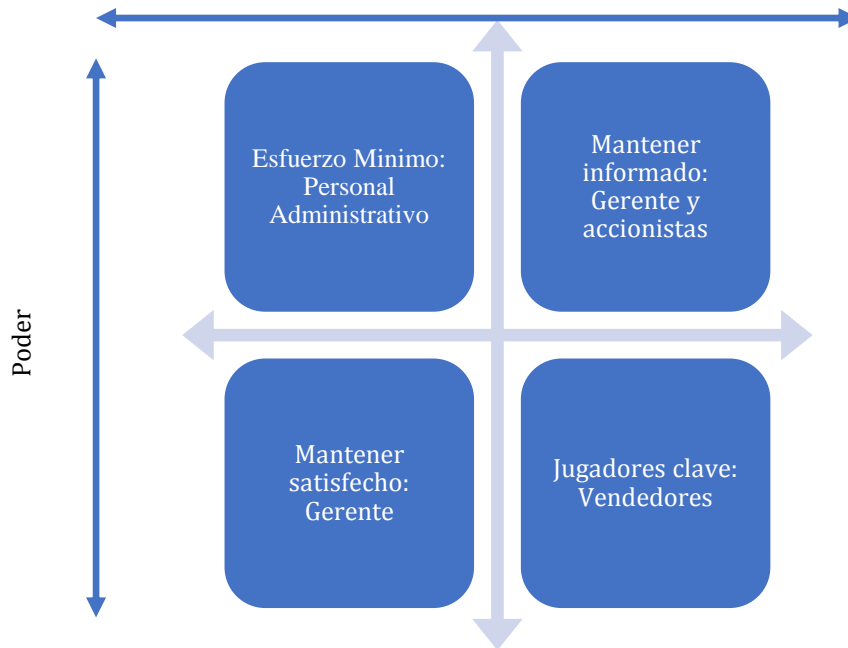


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la capacitación a desarrollarse, se consideró necesario abordar temas como: formas de comunicación con el cliente, estilos de expresión, cuidado personal, técnicas de persuasión y evaluación de la capacitación, se proyecta que el evento se lo realice después de finalizar la estrategia N° 3, con una duración de 5 horas en las instalaciones de la empresa, para lo cual, dentro de los recursos a emplear constan: recurso humano (capacitador), recurso tecnológico (computadora e infocus), recurso económico (refrigerio). El monto aproximado para la ejecución de dicha capacitación bordea los \$ 400, 00.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses

Figura N° 18: Mapa de partes interesadas (Capacitación)
Interés



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Como se muestra en la matriz diseñada, los vendedores (jugadores claves) tienen un interés y poder alto, por el contrario quienes realizan esfuerzos mínimos (personal administrativo) tienen un interés y poder bajo, lo cual es entendible puesto que la estrategia diseñada es exclusiva para vendedores con el fin de mejorar la atención que brinda a los clientes.

Estrategia # 4: Capacitación continua al personal de contacto sobre las tendencias de la moda.

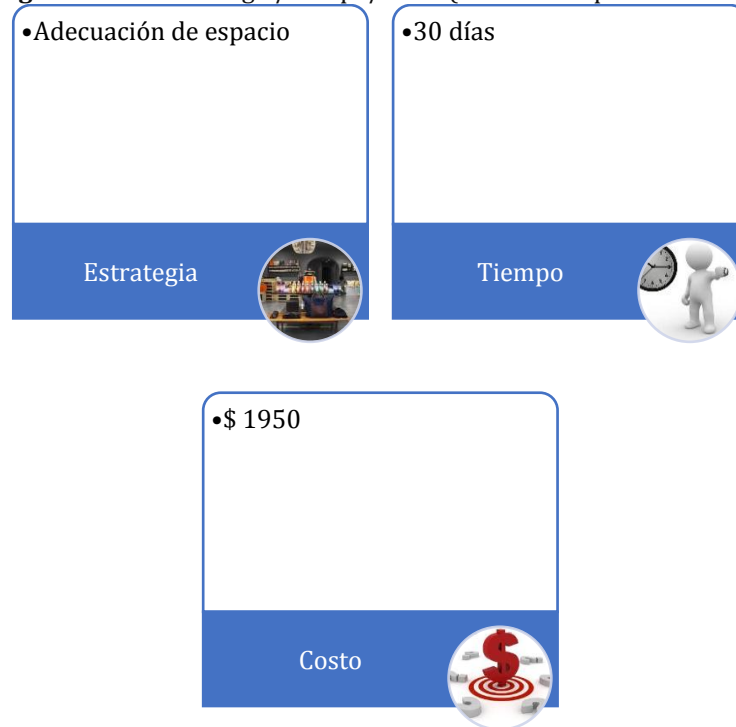
| Denominación | | Número de horas a impartir | | | | |
|---|-------------|----------------------------|------------------------|-----|-----|----------------|
| Capacitación general sobre las formas de atención | | Cinco | | | | |
| Objetivo: Mejorar el nivel de calidad de atención al cliente por parte del personal de contacto de la Empresa Jean Up hacia los clientes que visitan las instalaciones de la empresa | | | | | | |
| Temas a impartir | Agosto 2017 | | | | | Dirigida hacia |
| | Lun | Mar | Mie | Jue | Vie | |
| Formas de comunicación con el cliente | • | | | | | Vendedores |
| Estilos de expresión al momento de la interacción cliente/vendedor | | • | | | | Vendedores |
| Cuidado personal: formas de vestir | | | • | | | Vendedores |
| Técnicas de persuasión | | | | • | | Vendedores |
| Evaluación de la capacitación | | | | | • | Vendedores |
| GASTOS A INCURRIR | | | | | | |
| Honorarios del capacitador: | | \$ 250,00 | | | | |
| Materiales: | | \$ 60,00 | | | | |
| Refrigerio: | | \$ 50,00 | | | | |
| Imprevistos: | | \$ 36,00 | | | | |
| Total: | | \$ 396,00 | | | | |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | | |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

La capacitación propuesta se proyecta a que se efectuó en el mes de agosto del presente año, cada sección tendrá una duración de 60 minutos y será desarrollada en las instalaciones de la empresa Jean Up.

Para la quinta estrategia, se ha diseñado el siguiente esquema donde se detalla la estrategia, tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor.

Figura N° 19: Estrategia/tiempo/costo (Distracción para el cliente)

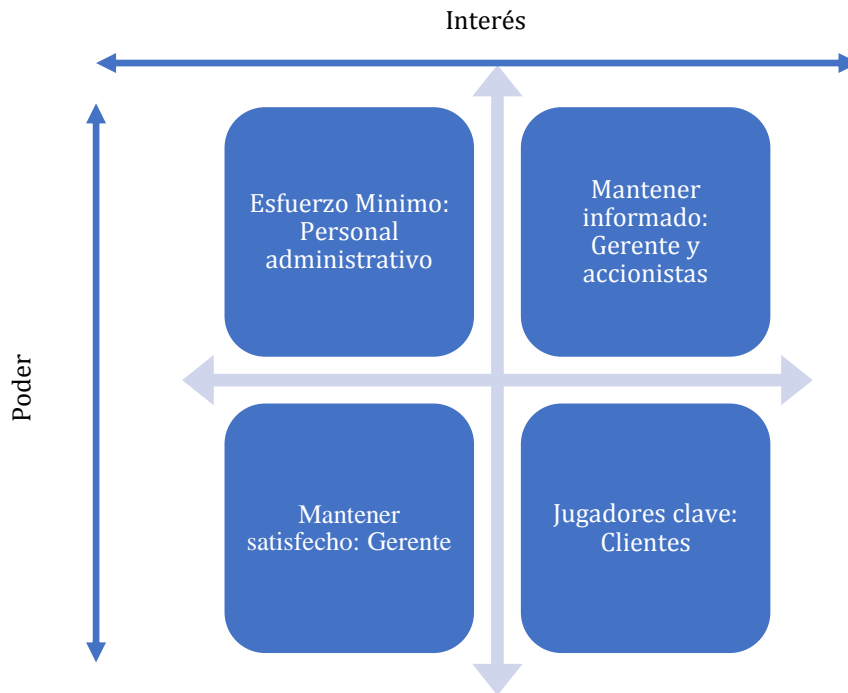


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la adecuación de un espacio para comodidad del cliente, fue necesario realizar una redistribución de espacios (perchas) con la finalidad de ubicar elementos que ayuden a la satisfacción del cliente, por ejemplo se vio la necesidad de implementar un dispensador de agua cuyo precio en el mercado bordea los \$ 150, además de sillas de espera para las personas que acompañan a los clientes cuyo precio en el mercado es de \$ 600, así mismo se destinó un espacio para ubicar una televisión para distracción del cliente mientras espera su producto o factura. Se proyecta que estos elementos sean ubicados en el local, de esta manera se busca añadir plus en el servicio al cliente.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses



Figura N° 20: Mapa de partes interesadas (Adecuación de espacio)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Como se muestra en la matriz diseñada, los vendedores (jugadores claves) tienen un interés y poder alto, por el contrario quienes realizan esfuerzos mínimos (personal administrativo) tienen un interés y poder bajo, lo cual es entendible puesto que la estrategia diseñada es exclusiva para vendedores con el fin de mejorar la atención que brinda a los clientes.

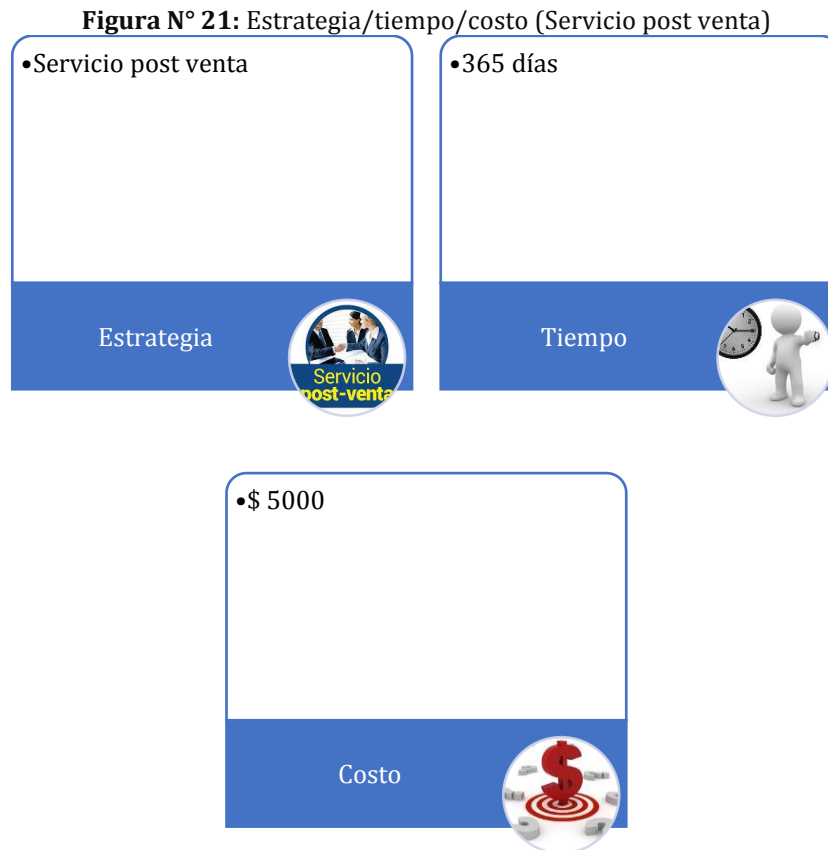
Estrategia # 5: Adecuar un espacio para distracción del cliente

| Estrategia | Descripción |
|--|---|
| Distracción para el cliente | <p>Esta estrategia busca adecuar un espacio exclusivo para los clientes en el caso de que por algún motivo no puedan ser atendidos de forma rápida como es característica de la empresa, el cliente tendrá la opción de refrescarse con un vaso de agua a través de un dispensador, esperar cómodamente sentado en sillas exclusivas para su uso acompañados de imágenes de televisión que servirán como deleite por un momento mientras esperan ser atendidos.</p> |
| | <p>1. Poner a disposición de los clientes un dispensador de agua</p> |
| |  |
| | <p>El dispensador estará ubicado en un lugar visible para que el cliente se sirva agua al momento que desee pues se considera que este viene de la calle y existen días con mucho sol por lo que es ideal brindar un servicio adicional para el cliente ya que son muy pocas empresas que se preocupan por el cliente en este aspecto.</p> |
| | <p>Subtotal:</p> |
| <p>2. Adquisición de sillas para comodidad de los clientes o sus acompañantes</p> | |
|  | <p>Actualmente la empresa Jean Up no dispone de un espacio en donde se encuentren sillas para que sus clientes o sus acompañantes se sienten cómodamente en el caso de tener que esperar antes de ser atendidos por lo que se ve como una estrategia viable adecuar un espacio que brinde estas características para el cliente.</p> |

| | | |
|---|------------------|--------|
| | Subtotal: | \$600 |
| 3. Ubicación de un Televisor | | |
| <div data-bbox="778 331 1066 589" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="464 629 1377 757">Por lo general en cualquier sala de espera siempre es común un televisor en donde exista programación llamativa para las personas que observan mientras esperan.</p> | | |
| | Subtotal: | \$1200 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la sexta estrategia, se ha diseñado el siguiente esquema donde se detalla la estrategia, tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor.

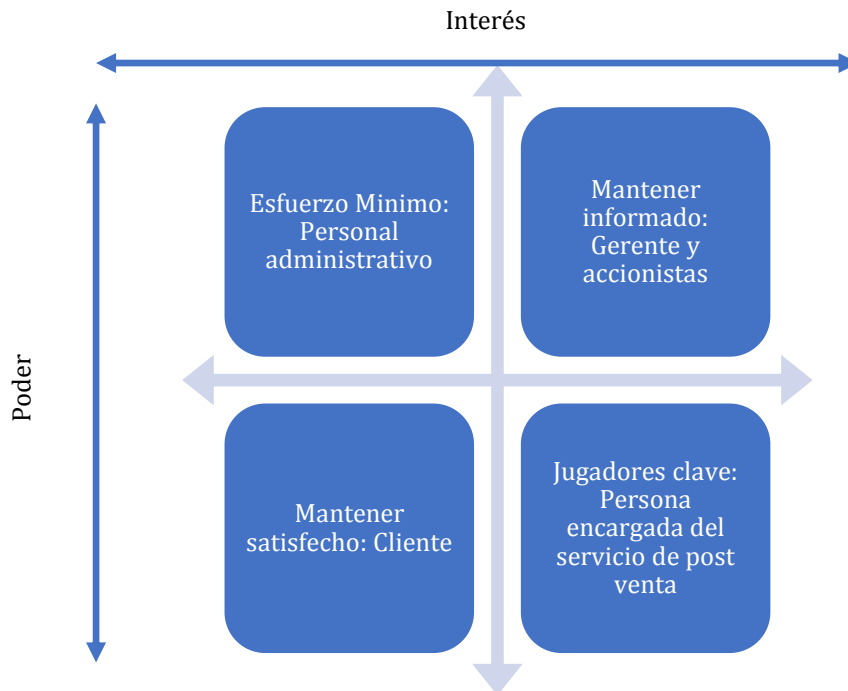


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para realizar la gestión de post venta será necesario contratar una persona que se encargue directamente de esta acción, inicialmente esta estrategia se la desarrollara durante todo el año 2018 a través de llamadas telefónicas, mensajes por WhatsApp y correos, el monto presupuestado para dicha estrategia bordea los \$ 5000 dado que se ha considerado un sueldo básico para esta persona, además de la adquisición de un teléfono celular para hacer aquella gestión.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses

Figura N° 22: Mapa de partes interesadas (Servicio post venta)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Como se muestra en la matriz diseñada, la persona encargada del servicio de post venta representa el jugador clave, dado que será el responsable directo de la gestión de post venta pues según la matriz diseñada cuenta con un interés alto y un poder alto.

Estrategia # 6: Brindar un servicio post venta a fin de diferenciarse de la competencia

| Estrategia | Descripción |
|---------------------|---|
| Servicio post venta | Esta estrategia busca dar seguimiento a la compra efectuada, a través de diferentes medios. |
| | 1. Llamada telefónica |
| | 2. Mensajes por whatsapp |
| | 3. Correos |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para la séptima y última estrategia, se ha diseñado el siguiente esquema donde se detalla la estrategia, tiempo y costo, es decir, en que lapso de tiempo en término de meses se va a llevar implementar la estrategia con eficiencia y que recursos son los necesarios para que tenga buenos resultados a la creación de valor.

Figura N° 23: Estrategia/tiempo/costo (Oferta y promoción)

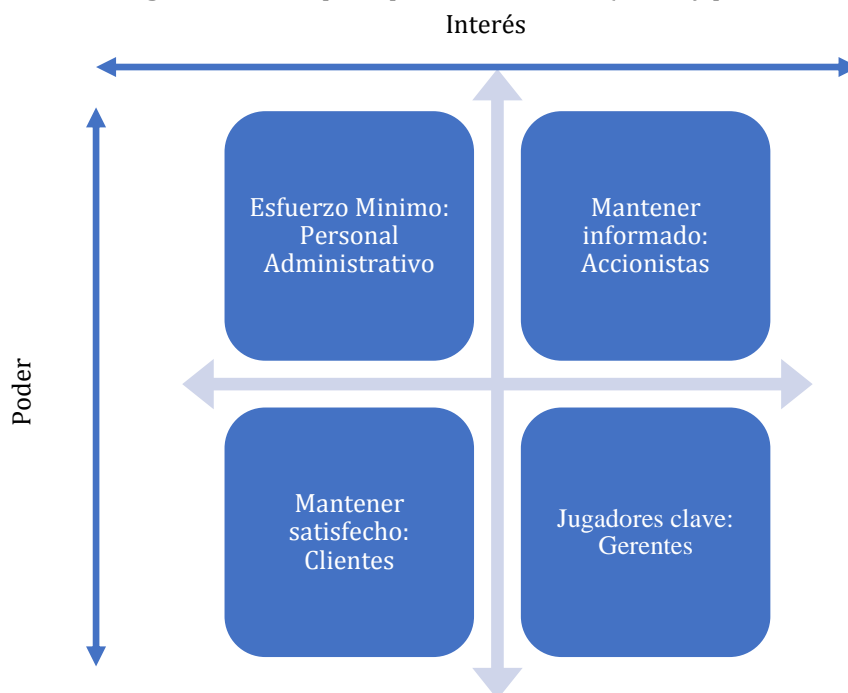


Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Dentro de las estrategias de oferta y promoción se han considerado por ejemplo por la compra de un jean el segundo es a mitad de precio, esto se lo podría desarrollar en fechas especiales por ejemplo durante el mes de mayo aprovechando el día de la madre o en septiembre donde se celebra el día internacional de la mujer, el costo estimado para esta actividad bordea un total de \$ 1000. Dado que en estas fechas se realizara también la entrega de flores, premios para mamá por ejemplo licuadoras, microondas, etc.

Mapa de las partes interesadas: la matriz de poder/intereses

Figura N° 24: Mapa de partes interesadas (Oferta y promociones)



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Como se muestra en la matriz diseñada, dentro de esta estrategia el gerente representa el jugador clave dado que él es el encargado de aprobar tanto las ofertas y promociones que en determinadas fechas la empresa otorgue a sus clientes de esta manera se incrementen las ventas a fin de mantener informado de los avances a los accionistas de la empresa. Por otro lado, con la aplicación de este tipo de estrategias se logrará mantener satisfechos a los clientes quienes se sentirán importantes dentro de la gestión de la empresa.

Estrategia # 7: Establecer ofertas y promociones para satisfacer la demanda insatisfecha.

| Estrategia | Descripción |
|-----------------------|---|
| Ofertas y promociones | Esta estrategia busca incrementar el número de clientes ofreciéndoles ofertas y promociones por la compra de productos en la Empresa Jean Up. |
| | 1. Compra un Jean y el segundo es a mitad de precio |
| | 2. Jean Up Premia a Mamá en su día |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Estrategias hacia el producto

La ingeniería de servicios cuida que los mismos sean de calidad y contribuyan a lograr diferenciación de los productos y de la imagen corporativa de la empresa, para alcanzar un gran posicionamiento en el mercado.

Los servicios de la economía moderna atraviesan un periodo de cambio donde la manera de atender al cliente se está transformando de una manera muy rápida, la innovación lanza con frecuencia nuevas formas de satisfacer las necesidades actuales incluso algunas que ni siquiera sabíamos que existe.

Estrategias de los 4 círculos

Para transformar la mirada en acción implica aprender a observar. Cada uno mira desde su propia incertidumbre, la dinámica de la realidad, aquí se otorgó significados a los espacios vacíos que emergen de la trama compleja. Según lo señalado la implementación de los 4 círculos, tanto en lo individual como en lo grupal o corporativo, está relacionada con el trabajo sobre 4 unidades que tienen como marco de referencia las percepciones, las posiciones, las relaciones, las acciones.

Pero antes de entrar a esta metodología que permite ampliar la capacidad de decisión y las posibilidades de acción para trascender las intervenciones reactivas y compulsivas ante la dinámica de sucesos cotidianos, se ha diseñado una tabla donde se traza el futuro que desea la organización, partiendo desde las incertidumbres que hubo en el pasado, comparándolas con el presente y concentrar el contexto de la incertidumbre en el punto de bifurcación que convino el determinismo y la aleatoriedad, la necesidad y el azar. Donde a partir de estas aparecen alternativas emergentes para llegar al futuro que se quiere trazar.

A continuación, se presenta la tabla donde se muestra las incertidumbres que se considera en el pasado versus el presente y lo que se anhela al futuro.

Tabla N° 50: Incertidumbres

| Pasado | Presente | Futuro que queremos |
|--|---|---|
| Incertidumbres | Versus | Estrategias |
| Si el segmento medio alto compra en el Ecuador | Si está dispuesto a comprar | Que exista mayor número de personas que compren lo nuestro. |
| Maquinaria obsoleta | Maquinaria actual con tecnología suficiente para cumplir con los estándares requeridos. | Maquinaria con tecnología de punta |
| Si nuestro diseño y calidad será igual o mejor a los productos | Diseño y calidad con estándares requeridos | Crear un departamento de investigación, desarrollo y diseño |

| | | |
|---|---|--|
| importados | | |
| Si existe la aceptación de una marca nacional | Si hubo aceptación, pero no la esperada | Que el cliente se enamore del producto ecuatoriano |
| Política comercial desde el sector público | Crearon las salvaguardias | Consumir producto ecuatoriano, eliminando la importación de productos extranjeros. |
| Contrabando | Mucho más control y mejor producción nacional | Eliminar el contrabando |
| Personal operativo poco capacitado (baja calidad) | Medianamente capacitado | Capacitación con empresas internacionales de producción |
| Procesos todavía no definidos | Proceso definido medianamente. | Conseguir certificación ISO |
| Sistema inadecuado de ventas | Mayor control en el sistema de ventas | |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Como se puede apreciar las estrategias están basadas a la creación de valor para lograr la satisfacción plena del cliente y futuros clientes de la marca Jean Up, lo que se busca es que las personas consuman producto nacional, el mismo que se lo debe realizar mediante el uso y adquisición de maquinaria que cuente con tecnología de punta, esto se lo puede lograr también mediante la investigación, desarrollo y diseño de nuevos productos (I+D+D). Esto permitirá que las personas se sientan conforme con el producto ecuatoriano, lo que originará que las marcas extranjeras vayan perdiendo mercado. Además, el personal debe mantenerse completamente formado, conforme con las buenas prácticas de manufactura internacional (BPM), para ubicarse en el concepto de producción limpia, generando un producto final más respetuoso con el medio ambiente con el resultado de proceso que incorporan en cada una de las fases valor en las actividades, así también se creará responsabilidad social que incentivará la prevención de la contaminación en el sector, así se generaría valor ambiental en los proceso de planeación y gestión que conlleven a la sostenibilidad ambiental y al mejoramiento de la competitividad empresarial.

Además, debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. En el servicio lo importante es la calidad de servicio percibida por el cliente, que puede dividirse en diferentes dimensiones, de manera que se haga un concepto operativo más para la organización, es por ello que la implementación de un sistema de gestión de calidad más la adquisición de buenas prácticas de manufactura y con el ajuste estratégico en la cadena de suministros se logre un producto de calidad, recordando que la medición de la calidad de servicio difiere sustancialmente de la medición de calidad del producto, es decir, se puede tener un servicio excelente pero si no existe un producto de calidad no tenemos la

complacencia buscada en la satisfacción del cliente o viceversa, si tenemos un producto de calidad y un bajo servicio en la tienda no lograremos que el cliente se sienta totalmente satisfecho con las expectativas esperadas.

Una vez que se logre esto se podrá conseguir una certificación ISO, que consiste en tener estándares de calidad bajo procesos bien definidos por medio de la documentación, lograr eficiencia en cada una de las áreas, por otro lado medir y monitorear el desarrollo de los procesos para incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos, con el departamento de investigación y desarrollo se incrementará la innovación basada en investigación para el desarrollo de modelos, diseños, tendencias, aumento de ofertas que conlleve al aumento de ventas y al liderazgo en el mercado, lo que permita que la empresa tenga la capacidad de mostrar un producto de calidad al mercado, y haya creado un valor hacia la persona más importante que es el cliente.

Océano azul

Para definir el océano azul se han planteado varios puntos dentro de los cuales se encuentra el océano rojo, que son lo que se realiza actualmente; océano azul, mismo que consiste en encontrar oportunidades de mejora; y finalmente se realizó una matriz de cuatro acciones para la empresa.

Océano Rojo

Dentro de lo que tiene que ver con el océano rojo, se han planteado varios puntos que se consideran son los más frecuentes dentro de la industria de la moda, los mismos se encuentran detallados a continuación.

- El cliente es incentivado a la compra por medio del precio.
- Nuevos modelos cada temporada.
- Descuentos por volumen o por temporada.
- Publicidad a través de medios de comunicación
- Decoración del local
- Garantía
- Buena calidad
- Distribución de productos mediante productor – consumidor, es decir de forma directa.
- Facilidades de pago

Nueve factores principales que se determinó que prevalece entre la competencia de la industria de la moda en especial el de comercialización de jeans, por lo cual permitirá partir desde aquí el análisis océano azul.

Océano Azul

Para lo que es el océano azul se plantearon diferentes alternativas que pueden mejorar la situación de la empresa.

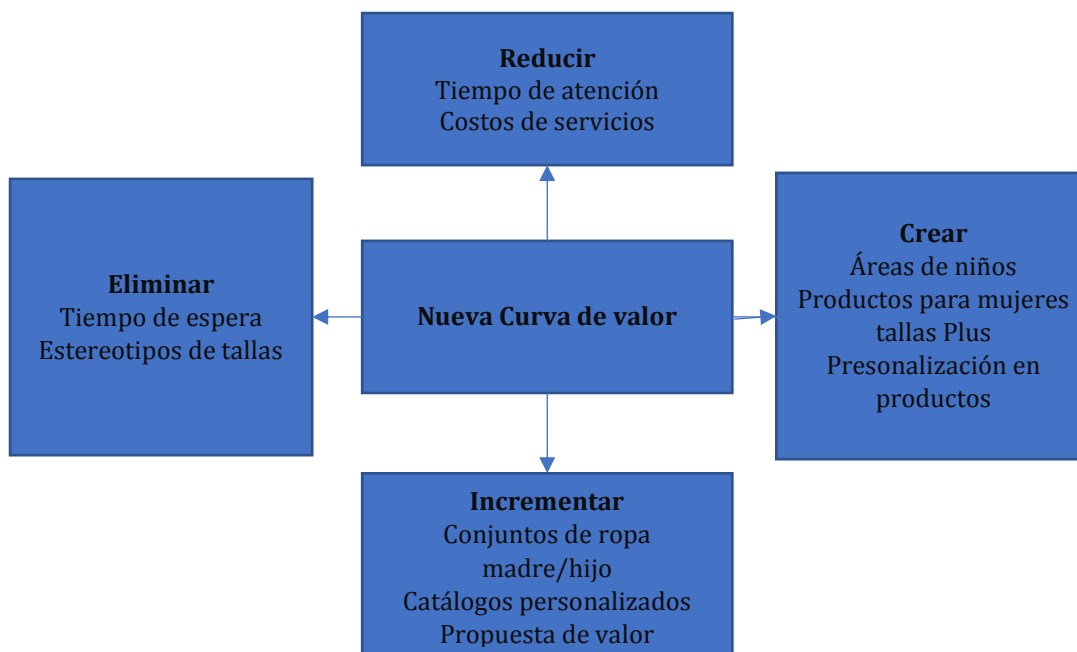
- Creación de una tienda virtual en redes sociales
- Adelantar la temporada
- Capturar compradores/suscriptores por redes sociales
- Presentar los productos mediante desfiles de moda; otoño, invierno, primavera, verano
- Manejo de google analytics
- Ropa personalizada en conjunto (familiares, madre-hijo/a, personas talla plus)
- Fecha de caducidad en perchas

Se escogieron los ítems que se visualizan puesto que, al ser una empresa en constante evaluación, debe aprovechar la tecnología que tiene a la mano y que además se utiliza constantemente por las personas, esto ayuda no solo a incrementar las ventas, sino que además se puede tener un historial de las necesidades y requerimientos del cliente, para que se pueda en la tienda incrementar. De igual manera, debe crear eventos que permitan mostrar lo que va a vender, antes que otras tiendas lo hagan. A su vez, debe personalizar sus funciones de venta tanto en lo que se refiere a la atención, así como también al stock, inclusive dar ese extra que el resto de las empresas no lo hacen, para posteriormente obtener clientes que se conviertan en recompradores y que recomienden a otras personas los servicios que se presta la marca, y la fecha de caducidad, que se refiere a que una vez transcurrido 3 temporadas (estaciones), la prenda debe salir de la tienda o se debe vender con un 70% de descuento, ya que en la tienda no deben existir prendas pasadas de moda.

Matriz de las 4 acciones

En la siguiente figura se muestra las cuatro acciones que se toman dentro de la marca Jean Up para mejorar sus ingresos, mediante las cuatro preguntas planteadas acerca de lo que es crear, incrementar, reducir y eliminar.

Figura N° 25: Matriz de los 4 círculos



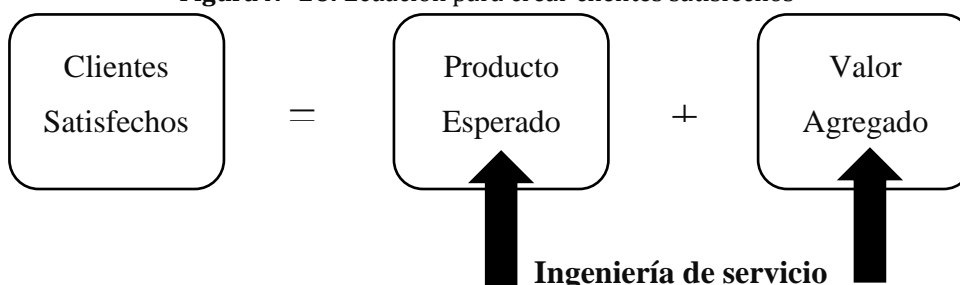
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

A veces el problema reside no en el servicio al cliente, sino en la combinación disponible de información, producto y estrategia de diferenciación. Como último punto de esta interesante investigación realizada en la empresa Jean Up, se ha escogido determinar un sistema de información que ayude a la empresa, al servicio y al producto a satisfacer los altos estándares de calidad que requiere los clientes que van hacer sus compras en un centro comercial o Mall.

Para gestionar la información se echa un vistazo a un componente muy importante de la ecuación para crear clientes satisfechos en donde intervienen directamente el producto esperado más el valor agregado.

Ecuación para crear clientes satisfechos

Figura N° 26: Ecuación para crear clientes satisfechos



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Para poder brindar un producto esperado la empresa debe tener la información adecuada para tener los patrones y determinantes exactos que exige la demanda, se empieza por obtener respuesta a estas cuatro determinantes.

Tabla N° 51: Patrones y determinantes de la demanda

| Niveles de compra en ciclos previsible (Cuanto dura cada ciclo) | Causas de las variaciones cíclicas | Movimientos en los niveles de demanda | Los clientes de Jean Up en particular son desagregados a lo largo del tiempo |
|---|--|--|--|
| 1 día (varía cada hora) | Horario de trabajo | Cambios diarios en el tiempo atmosférico | Patrones de comportamiento |
| 1 semana (varía cada día) | Facturación y ciclos de ingreso-devolución impuestos | Relacionadas temporadas dedicadas a las mujeres (día de la mujer, día de la madre) | Variación en la rentabilidad |
| 1 mes (varía por día o por semanas) | Fecha de pago de los salarios | Promociones | |
| 1 año (varía por mes o por temporada, o bien, refleja los patrones vacacionales de la sociedad) | Horas lectivas en escuelas y universidades, así como periodos vacacionales | | |
| | Cambios de clima | | |
| | Concurrencia de días festivos y puentes | | |
| | Ciclos naturales | | |

Fuente: Adaptado de Lovelock, C. et. al. (2011) "Administración de servicios", México, Pearson p. 511.

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

En la primera determinante se cuestionará la primera pregunta **¿Qué determina la demanda?** es decir, ¿siguen los niveles de demanda un ciclo previsible? Si es así, ¿Cuánto dura el ciclo? A menudo operar varios ciclos de manera simultánea; de esta forma tomando el caso de Jean Up (Mall de los Andes) la demanda de visitantes o el número de personas que asisten al centro comercial no es el mismo del lunes que del martes, y mucho menos del jueves y viernes al del fin de semana, por ello se plantea la siguiente razón de indicador como determinante en el nivel de demanda de un ciclo que puede ser calculado de mes en mes.

$$Demanda\ mes = \frac{\# de\ personas\ que\ visitaron\ mensualmente\ Jean\ Up}{Total\ de\ personas\ que\ entraron\ al\ mes}$$

A continuación, se suscitará un ejemplo con datos reales del mes de diciembre:

de visitantes: 2880

Total de personas al mes: 21600

$$Demanda\ mes = \frac{2880}{21600}$$

$$Demanda\ mes = 0,13$$

$$Demanda\ mes = 13\%$$

Una vez aplicado la ecuación correspondiente para calcular la demanda mes se obtuvo un indicador del 13%, es decir este porcentaje representa la cantidad de personas que ingresaron a Jean Up del total de personas que visitaron el centro comercial.

Con este indicador se busca mantener en alerta a la empresa a fin de tener los recursos necesarios para satisfacer las demandas que exigen determinados meses y así poder satisfacer la demanda existente de la mejor manera (Capacidad de respuesta).

Para la segunda determinante de causas de las variaciones cíclicas se hace la pregunta ¿Cuáles son las causas de estas variaciones cíclicas? Donde se analizan los siguientes factores, horarios de trabajo, facturación y ciclos de ingreso-devolución de impuestos, fecha de pago de los salarios, horas lectivas en las escuelas y universidades, así como periodos vacacionales, cambios estacionales en el clima, concurrencia de fechas especiales y puentes, ciclos naturales. Para este caso se diseñará un indicador que genere información en el horario de trabajo correspondiente al factor horario de trabajo:

$$Variación\ mañana = \frac{\# de\ personas\ que\ entraron\ en\ la\ mañana}{Total\ de\ personas\ que\ entraron\ al\ día}$$

$$Variación\ tarde = \frac{\# de\ personas\ que\ entraron\ en\ la\ tarde}{Total\ de\ personas\ que\ entraron\ al\ día}$$

$$Variación\ noche = \frac{\# de\ personas\ que\ entraron\ en\ la\ noche}{Total\ de\ personas\ que\ entraron\ al\ día}$$

A continuación, se suscitará un ejemplo con datos reales del mes de diciembre:

de personas:

Mañana 8

Tarde 13

Noche 28

Total de personas al día: 49

$$\text{Variación mañana} = \frac{8}{49} \quad \text{Variación tarde} = \frac{13}{49} \quad \text{Variación noche} = \frac{28}{49}$$

$$\text{Variación mañana} = 0.16 \quad \text{Variación tarde} = 0.26 \quad \text{Variación noche} = 0.57$$

$$\text{Variación mañana} = 16\% \quad \text{Variación tarde} = 26\% \quad \text{Variación noche} = 57\%$$

Una vez realizados los cálculos correspondientes se determina que para la jornada nocturna se necesita más personal, pudiendo ser personal de la misma empresa o a su vez contratar una persona externa que ayude en determinadas horas ya que según los cálculos realizados en la noche existe mayor afluencia de público a las tiendas Jean Up.

Para el tercer determinante movimientos en los niveles de demanda se procede a realizar la siguiente pregunta ¿parece moverse al azar los niveles de la demanda?

Tabla N° 52: Días especiales

| | Día Normal | Día de la Madre |
|--------|-------------------|------------------------|
| Mañana | 8 | 13 |
| Tarde | 13 | 22 |
| Noche | 28 | 46 |
| Total | 49 | 81 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Bajo estas consideraciones en un día normal la afluencia de público es de 49 personas mientras que en el día de la madre la afluencia sube a 81 personas que representan el 65% de incremento todo esto gracias a las ofertas y promociones que en estas fechas especiales se les brinda a los clientes.

Por otro lado, para determinar el porcentaje de total de ventas cerradas es necesario aplicar la siguiente formula:

$$\% \text{ Ventas cerradas} = \frac{\# \text{ de personas que compraron el producto}}{\# \text{ de personas que entraron a la tienda Jean Up}}$$

A continuación, se suscitará un ejemplo con datos reales en un día normal del mes de Junio:

de personas que entraron a la tienda: 59

de personas que compraron el producto: 38

$$\% \text{ Ventas cerradas} = \frac{38}{59} * 100$$

$$\% \text{ Ventas cerradas} = 0,64 * 100$$

$$\% \text{ Ventas cerradas} = 64\%$$

Bajo esta consideración una vez efectuado los cálculos correspondientes se determina que el 64% de personas que ingresan a la tienda compra los productos mientras que con el 36% restante los vendedores no logran concretar las ventas y es allí donde deben apuntalar las estrategias diseñadas a fin que el 100% de personas que ingresen a la tienda terminen comprando el producto.

Finalmente, para poder estimar la calidad del servicio que brinda Jean Up se ha establecido la siguiente fórmula:

$$\text{Calidad en el servicio} = \frac{\# \text{ de quejas mensuales}}{\text{Total de clientes mensuales}}$$

A continuación, se suscitará el cálculo, con el fin de medir este factor como lo es la calidad en el servicio.

de quejas mensuales: 25

Total de clientes mensuales: 1500

$$\text{Calidad en el servicio} = \frac{25}{1770} * 100$$

$$\text{Calidad en el servicio} = 0.016 * 100$$

$$\text{Calidad en el servicio} = 1,6\%$$

Bajo esta consideración una vez efectuado los cálculos correspondientes se determina que existe 1,6% de inconformidad con la calidad del servicio, por lo que se considera fundamental identificar las estrategias que permitan la diferenciación en el servicio al cliente.

Tabla N° 53: Plan de acción

| Estrategias | Actividades | Recursos | Tiempo | | Responsables | Costo |
|--|---|---|--------|--------|-------------------------------|---------------------|
| | | | Inicio | Fin | | |
| Diseño de un protocolo de servicio para mejorar el servicio al cliente | Contacto inicial | Humano y Económico | ene-18 | ene-18 | Gerente Jean Up Investigadora | \$ 500,00 |
| | Sintonía | | | | | |
| | Desarrollo | | | | | |
| | Conclusión | | | | | |
| Técnicas de persuasión | Basadas en la reciprocidad (Detalle u obsequio) | Económico | ene-18 | mar-18 | Gerente Jean Up | \$ 1.000,00 |
| | Basadas en el compromiso | Humano | ene-18 | mar-18 | Gerente Jean Up | \$ - |
| | Basadas en la escasez (Oferta limitada) | Humano | abr-18 | abr-18 | Gerente Jean Up | \$ - |
| | Basadas en la aprobación social (Conjuntos diseños y colores similares) | Humano | may-18 | may-18 | Gerente Jean Up | \$ - |
| | Basadas en la simpatía (Uso de celebridades) | Humano y Económico | jun-18 | jun-18 | Gerente Jean Up | \$ 1.000,00 |
| Selección del personal | Convocatoria | Económico | dic-17 | dic-17 | Gerente Jean Up | \$ 50,00 |
| | Preselección | Humano | dic-17 | dic-17 | Gerente Jean Up | \$ - |
| | Realización de pruebas | Humano y Tecnológico | dic-17 | dic-17 | Gerente Jean Up | \$ 20,00 |
| | Entrevistas | Humano | dic-17 | dic-17 | Gerente Jean Up | \$ - |
| | Periodo de prueba | Humano | dic-17 | dic-17 | Gerente Jean Up | \$ - |
| Capacitación Continua | Formas de comunicación con el cliente | Humano, Material, Tecnológico y Económico | ene-18 | ene-18 | Gerente Jean Up | \$ 396,00 |
| | Estilos de expresión | | | | | |
| | Cuidado personal | | | | | |
| | Técnicas de persuasión | | | | | |
| | Evaluación de la capacitación | | | | | |
| Adecuación de espacio | Dispensador de agua | Económico | ene-18 | ene-18 | Gerente Jean Up | \$ 150,00 |
| | Sillas para mayor comodidad | Económico | ene-18 | ene-18 | Gerente Jean Up | \$ 600,00 |
| | Smart Tv | Económico | ene-18 | ene-18 | Gerente Jean Up | \$ 1.200,00 |
| Servicio de post venta | Llamada telefónica | Económico y tecnológico | ene-18 | dic-18 | Gerente Jean Up | \$ 5.000,00 |
| | Mensaje por WhatsApp | Económico y tecnológico | | | | |
| | Correos | Económico y tecnológico | | | | |
| Ofertas y promociones | Compra un jean y el segundo a mitad de precio | Económico | sep-18 | sep-18 | Gerente Jean Up | \$ 1.000,00 |
| | Jean Up premia a Mamá en su día | Económico | may-18 | may-18 | Gerente Jean Up | |
| Total | | | | | | \$ 10.916,00 |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Validación de las estrategias propuestas

Para la validación de las estrategias propuestas se procedió a seleccionar a 2 profesionales expertos en el ámbito del marketing empresarial y en ámbito académico; a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas referentes a la presente investigación, mismos que evaluaron la factibilidad de las estrategias propuestas para la empresa Jean Up Ambato caso ciudad de Ambato.

Los especialistas que participaron en la validación del estudio tienen los siguientes perfiles profesionales:

Tabla N° 54: Profesionales abordados

| Nº | Grado Académico | Nombre | Cargo | Años de Experiencia |
|----|-----------------|------------------|------------------------|---------------------|
| 1 | Ph.D | Fernando Caicedo | Gerente Optzem | 25 años |
| 2 | Msc | Diego Bonilla | Gerente Bh Consultores | 8 años |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Tabla N° 55: Criterios a evaluar

| Nº | Aspectos a Evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|--------------|---|-----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Aspecto teórico, problemática y metodología aplicada | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Esquema del proyecto final de titulación | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Estrategias de diferenciación enfocadas hacia el servicio | | | | | |
| | Matriz de evaluación de factores internos | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Matriz de evaluación de factores externos | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Matriz de perfil competitivo | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FODA Cruzado | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Matriz de priorización de estrategias | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Matriz BCG | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Matriz Mckinsey | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Desarrollo de estrategias | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Estrategias de diferenciación enfocadas hacia el producto | | | | | |
| | Cuatro círculos | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Océano azul | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Océano rojo | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Patrones y determinantes de los clientes | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Factibilidad de las estrategias diseñadas | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 26 | 3 | 1 | 0 | 0 |

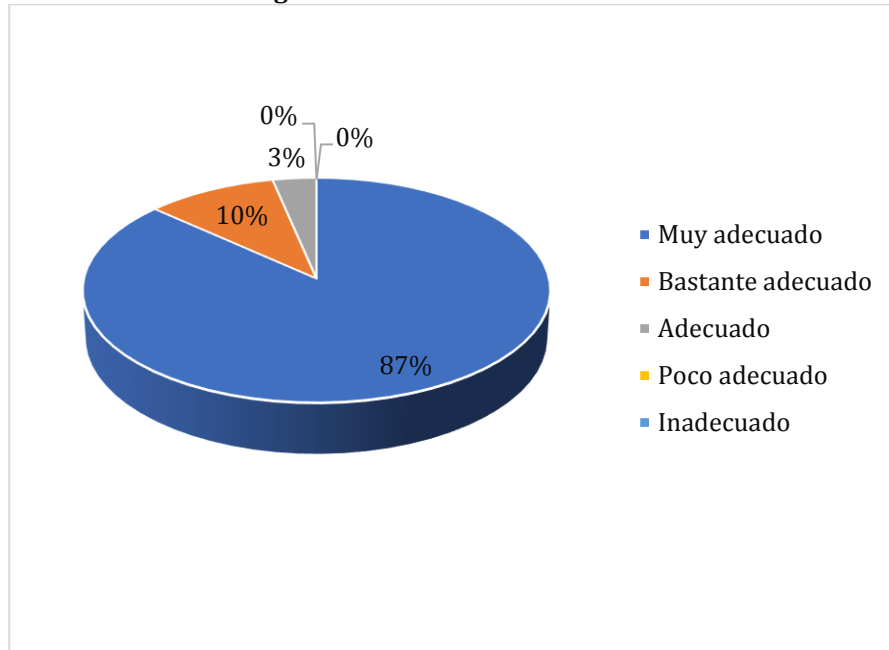
Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Tabla N° 56: Resultados obtenidos

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Muy adecuado | 26 | 87% |
| Bastante adecuado | 3 | 10% |
| Adecuado | 1 | 3% |
| Poco adecuado | 0 | 0% |
| Inadecuado | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Figura N° 27: Resultados obtenidos



Elaborado por: Ruiz, D. (2017)

Con base a los criterios aportados por los profesionales en el tema, demuestra la viabilidad y factibilidad de la presente investigación sobre todo en cuanto se refiere a la factibilidad de las estrategias diseñadas, pues bajo su criterio el 97% consideran que son muy adecuadas y bastante adecuadas.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Una vez concluida con la presente investigación con el tema “Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up Caso Ciudad de Ambato” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- A través de la fundamentación teórica se pudo recolectar importante información sobre estrategias de diferenciación, servicio y satisfacción al cliente, misma que fue sometida a un riguroso procesamiento para estructurar la parte teórica de la presente investigación.
- Por otro lado, de acuerdo con la investigación de campo efectuada se pudo conocer que el servicio que brinda el personal de contacto hacia los clientes es regular pues según el criterio de la mayor parte de personas encuestadas consideran que en la interacción cliente/vendedor debería existir mayor empatía y cordialidad, de manera que se genere una experiencia única de compra desde que ingresa a la tienda hasta que salga con el producto en sus manos.
- Además, otro aspecto fundamental a tomar en cuenta es que los clientes consideran que la explicación que brinda la fuerza de ventas de la empresa no satisface sus necesidades o requerimientos, lo que denota que el vendedor como tal no está capacitado de forma adecuada o simplemente desconoce las características del producto que se encuentra vendiendo lo que en la mayoría de veces causa molestia en el cliente mismo que opta por abandonar la tienda y buscar otras alternativas.
- Finalmente, de acuerdo a la información recabada en la Tabla N° 39 el cliente muestra su malestar por el trato que recibe por parte de los vendedores de la empresa ya que según las opciones de respuestas dadas manifiesta no sentirse a gusto con la atención lo que influye en gran medida en su decisión sobre volver o no a adquirir el producto.
- Bajo estos antecedentes, dentro del producto final del proyecto de titulación se procedió a desarrollar estrategias diferenciadoras en el servicio al cliente

aplicables dentro de la empresa Jean Up enfocadas en dos ejes fundamentales: primero hacia el servicio en donde se destaca la estructuración de las siguientes matrices: Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores externos, Matriz de Perfil Competitivo (Factores de éxito en el servicio al cliente), FODA Cruzado, Matriz de priorización de estrategias (Saaty), Matriz BCG, 5 fuerzas de Porter y el Desarrollo de estrategias; y segundo hacia el producto en donde se trabajó en los siguientes aspectos: Cuatro círculos, Océano azul y Patrones y determinantes de los clientes.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar las estrategias diseñadas a fin de mejorar la situación dentro de la empresa Jean Up en cuanto al servicio que brinda su personal de contacto hacia los clientes que día a día visitan las instalaciones de la empresa pues se oferta un producto de calidad sin embargo este no es complementado con el servicio.
- Establecer un protocolo de servicio dentro de la empresa estableciendo lineamientos en cuanto al servicio, garantizando la integridad en los canales de comunicación entre empresa/clientes de forma que permita actuar ante cualquier circunstancia garantizando una atención óptima en todo momento.
- Realizar capacitaciones constantes al equipo que conforma la fuerza de ventas de la empresa pues son el motor y de quienes depende la empresa para seguir en su gestión.
- Establecer ciertos indicadores que permitan por ejemplo determinar la demanda durante un ciclo previsible, es decir contar con un indicador que mantenga en alerta a la empresa a fin de tener los recursos necesarios para satisfacer las demandas que exigen determinados meses y así poder satisfacer la demanda existente de la mejor manera (Capacidad de respuesta).

Referencias

- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2012). *Guía para la gestión de quejas y reclamaciones de los clientes*. Madrid: Printeralia S.L. .
- Becerra, L., Arellano, R., & Pineda, N. (2007). Análisis interno de fincas cafetaleras mediante la matriz EFI. Trujillo, Venezuela.
- Blázquez, M., & Puelles, M. (2014). La importancia de la experiencia de compra en tiempos de recesión económica. Madrid, España.
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. Buenos Aires, Argentina.
- Campus Virtual . (Septiembre de 25 de 2012). *Satisfacción del cliente* . Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/comcon/9.pdf>
- Castellanos Vargas, J. (2013). El servicio al cliente: una estrategia para mercados globales. Madrid, España.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Oviedo, España.
- Castro Monge, E. (2011). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Oviedo, España.
- Chávez, P. (15 de Julio de 2013). *Estrategias de diferenciación: ¿Qué me hace único?* Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>
- Checa Hinojo, E. J. (2014). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. México D.F.: ic Editorial .
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Colombia.
- Cubillo Pinilla, J. M., & Cerviño Fernández, J. (2008). *Marketing Sectorial*. Madrid: Esic.
- Dávila Hernández, J. D. (2014). Ciclo de servicio. Madrid, España.
- De Andrés Ferrando, J. M. (2011). *Marketing en Empresas de Servicios*. México D.F.: Alfaomega.
- Duque, E., & Chaparro, C. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio . Bogotá, Colombia.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Editorial Vértice. (2013). *El proceso de venta*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Fernández , M. J., & Campiña , G. (2015). *Atención básica al cliente* . Madrid : Paraninfo .
- Flores, J. (2013). *Medición de la efectividad de la cadena de suministro*. México D.F.: Panorama.
- García Vidal, C. (2012). La teoría de los cuatro círculos para abordar la realidad. Madrid, España.
- González García, M. J. (2013). *Atención de Quejas y Reclamaciones*. Málaga: Innova.
- Hernández, J., Chumaceiro, A. C., & Atencio Cárdenas, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio de tienda por departamentos. Maracaibo, Venezuela.

- International Service Marketing Institute. (2013). La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos . México D.F., México .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Mathinson, L., Gándara, J., Primera, C., & García, C. (2013). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. Caracas, Venezuela.
- Millones Zagal, P. (2013). Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado. Piura, Perú.
- Moreno Hidalgo , J. A. (14 de Abril de 2012). Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante la Cabaña de Don Parce . Piura , Perú .
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Carabobo, Venezuela.
- Pérez Torres, V. C. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Madrid: Ideaspropias.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Xalapa, México.
- Publicaciones Vértice S.L. (2011). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones* . España: Vértice.
- Ruiz Falcó, A. (2011). Despliegue de la función calidad (QFD) . MADRID, España.
- Sánchez, J. (2012). Enamorando clientes: Propuesta de Valor . Bogotá, Colombia.
- Toskano Hurtado, G. B. (2013). El proceso de análisis jerárquico (AHP) como herramienta para la Toma de Decisiones en la Selección de Proveedores. Lima, Perú.
- UMB Virtual . (18 de Agosto de 2012). Servicio al Cliente . Medellín , Colombia .
- Yacuzzi, E., & Martín, F. (2009). Aplicación del Método de Kano en el diseño de un producto farmacéutico. Buenos Aires, Argentina.

Anexos

Anexo 1: Encuesta



Tema: Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up caso ciudad de Ambato”.

Objetivo: Recolectar información de la empresa Jean Up sobre el servicio al cliente

Indicaciones: Marque con una X donde usted considere correcto

1. ¿Qué técnicas considera usted que se debería implementar en el proceso de venta?

- Persuasión
- Convencimiento
- Claridad de la expresión

2. ¿En qué aspecto cree usted que la empresa debe diferenciarse de la competencia?

- Servicio al Cliente
- Calidad del producto
- Precio

3. ¿Qué factor considera usted determinante en los empleados para conseguir excelencia en cuanto a la atención al cliente?

- Motivación
- Incentivos
- Capacitación
- Otro

4. ¿Usted como cliente que tipo de trato se merece?

- Cortesía
- Respeto
- Amabilidad
- Importancia

Atención personalizada

5. ¿Qué tipo de información requiere usted como cliente para adquirir un producto?

- Clara
- Real
- Relevante
- Todas las anteriores

6. ¿Considera usted que el tiempo en espera para ser atendido fue adecuado?

- Corto
- Largo
- Normal

7. ¿Cómo califica usted el servicio al cliente que el personal de contacto brinda a los clientes?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio que brinda el equipo de ventas de la empresa Jean Up?

- Siempre
- Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

9. ¿La explicación sobre el producto y sus beneficios fueron claros?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

10. ¿Cómo califica la comunicación entre usted y el personal de contacto (vendedores)?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

11. ¿Cómo califica la calidad del producto que comercializa la empresa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

12. ¿Considera adecuados los precios que maneja la empresa Jean Up con sus productos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

13. ¿Cómo calificaría usted el horario de atención que brinda la empresa Jean Up?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

14. ¿Considera adecuado la ubicación del local?

Si

No

15. ¿Qué podríamos hacer para que su visita se aún más placentera?

Descuentos

Cupones

Obsequios

Otros

16. ¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte del personal de contacto (vendedores) de la empresa Jean Up?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Anexo 2: Entrevista



Entrevista Dirigida al Mag. Oswaldo Llerena Gerente General Jean Up

Tema: Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean Up caso ciudad de Ambato”.

Objetivo: Identificar las dimensiones que determinan la satisfacción de los clientes

Indicaciones: Sírvase en contestar con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas;

| | |
|-----|---|
| 1. | ¿Nos podría dar una breve reseña histórica de la empresa? La empresa nace en el año 2003, aprovechando la quiebra de empresas nacionales, la misma que se encontraban en una situación crítica por la importación de ropa china |
| 2. | ¿Qué productos oferta la empresa Jean Up? Jeans, Chaquetas, Blusas, Carteras |
| 4. | ¿Considera usted que los clientes se encuentran satisfechos al adquirir el producto? Es bastante complicado responderle que si, hay clientes que no se encuentran satisfechos |
| 5. | ¿Cuál es el promedio de quejas mensualmente? ¿Y cómo soluciona las quejas? Unas diez quejas mensuales aproximadamente, y no se ha dado seguimiento a las quejas presentadas |
| 7. | ¿Mide en el local la satisfacción del cliente? Si es afirmativa la respuesta ¿Con qué instrumentos y cuál es el método? No, Lamentablemente no tenemos un instrumento de medición de satisfacción del cliente |
| 8. | ¿Cuáles son sus principales competidores? Studio F, Stage, Zara |
| 9. | ¿Piensa usted que la empresa Jean Up se diferencia de la competencia en lo referente al Servicio al cliente? Si es afirmativa la respuesta, profundizar ¿En qué se diferencia? No, porque nuestro producto no está disponible para todos los segmentos, y se enfoca en: Calidad del producto (x) Exclusividad (x) Diseño innovador (x) |
| 10. | ¿El personal tiene la formación académica adecuada en servicio al cliente? Realmente no tiene una formación académica al respecto |
| 11. | ¿Cada cuánto tiempo capacita a los responsables en servicio al cliente? Lamentablemente no cuenta la empresa con un plan de capacitación |
| 12. | ¿La empresa tiene un modelo de servicio al cliente y si tiene explicar en qué consiste? La empresa hasta el momento no posee un modelo de servicio al cliente |
| 13. | ¿Cuáles son las políticas de venta que maneja en el punto de venta? Las políticas de venta están dadas más para clientes externos, más para boutiques, que es a quienes también comercializa, que para los puntos de venta |

Anexo 3 Fotos Local y Logo

