

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES, APLICABLE A UNA
CADENA DE AUTOSERVICIO DE CONSUMO CONFORME A LA NORMA ISO
10002:2004 Y AL MERCADO RELACIONAL

ING. ELENA ALEXANDRA TORRES LUNA

DIRECTOR: MBA. FERNANDO ROSAS SALAS

LINEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES

QUITO, 2016

DIRECTOR:

MBA. Fernando Rosas Salas

INFORMANTES:

Ing. Hernán Carrillo Villarroel

Ing. Pablo Carrión Gordillo

DEDICATORIA

A mi esposo Edwin y a mis hijos Martín y Tomás que son lo más importante en mi vida y me inspiran a continuar estudiando y cumpliendo mis objetivos profesionales y personales.

A mis padres Yolanda y José por brindarme su amor incondicional y por todos los valores que me inculcaron durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Fernando Rosas, Director de mi trabajo de titulación por su tiempo y aportes dados a mi investigación.

A todo el personal de Mega Santamaría que me apoyó en la realización de este trabajo, en especial a la Ing. Margarita Reyes y al Ing. Mauricio Erazo.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1. GENERALIDADES | 3 |
| 2.1 Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 2.2 Justificación..... | 4 |
| 2.3 Objetivos | 5 |
| 1.3.1 General | 5 |
| 1.3.2 Específicos | 5 |
| 2. FUNDAMENTOS DE ISO Y SUS NORMAS ISO 9001 Y 10002..... | 7 |
| 2.1 Norma ISO 9001:2008 | 7 |
| 2.1.1 Definición de la norma..... | 7 |
| 2.1.2 ISO a Nivel Mundial..... | 7 |
| 2.1.3 Ventajas de la certificación..... | 8 |
| 2.1.4 Importancia para los clientes y la empresa | 10 |
| 2.2 Norma 10002:2004..... | 11 |
| 2.1.5 Definición de la norma..... | 11 |
| 2.1.6 Beneficios de la aplicación de la Norma..... | 11 |
| 2.1.7 Contenido de la norma | 11 |
| 3. APROXIMACIONES CONCEPTUALES Y BASES METODOLÓGICAS SOBRE MARKETING RELACIONAL Y EL CRM | 16 |
| 3.1 Marketing Relacional | 16 |
| 3.1.1 Conceptos de Marketing Relacional | 16 |
| 3.1.2 Evolución del Marketing Relacional | 16 |
| 3.1.3 El marketing relacional y la fidelización de clientes | 18 |
| 3.1.4 Teorías del Marketing Relacional..... | 20 |
| 3.1.5 Proceso de Marketing Relacional | 20 |
| 3.2 CRM..... | 22 |
| 3.2.1 Definición del CRM..... | 22 |
| 3.2.2 Importancia de la estrategia CRM en las organizaciones | 22 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.2.3 | Arquitectura del CRM..... | 24 |
| 3.2.4 | Tecnologías CRM..... | 28 |
| 3.2.5 | Puntos clave para su implementación..... | 29 |
| 3.2.6 | Análisis costo - beneficio..... | 31 |
| 3.3 | Quejas..... | 31 |
| 3.3.1 | Definición de queja..... | 31 |
| 3.3.2 | Tipos de quejas..... | 32 |
| 3.3.3 | Comportamiento de quejas del consumidor..... | 33 |
| 3.3.4 | Respuestas de insatisfacción..... | 35 |
| 3.3.5 | Normas para juzgar y sancionar..... | 36 |
| 3.3.6 | Gestión de quejas..... | 39 |
| 3.3.7 | Tratamiento adecuado de queja..... | 40 |
| 3.3.8 | Estrategia para su tratamiento..... | 41 |
| 3.3.9 | Análisis de satisfacción del cliente con el tratamiento de la queja..... | 42 |
| 3.3.10 | Importancia del manejo de las quejas..... | 42 |
| 3.3.11 | Costes derivados de la falta de gestión de las quejas..... | 43 |
| 4. | ANÁLISIS DE MARKETING DE LAS 5 "Cs"..... | 45 |
| 4.1 | Compañía..... | 45 |
| 4.1.1 | Historia..... | 45 |
| 4.1.2 | Planificación Estratégica..... | 46 |
| 4.1.3 | Estructura de la empresa..... | 49 |
| 4.2 | Colaboradores..... | 56 |
| 4.2.1 | Internos..... | 57 |
| 4.2.2 | Distribuidores..... | 59 |
| 4.2.3 | Proveedores..... | 59 |
| 4.2.4 | Alianzas Estratégicas..... | 62 |
| 4.3 | Clientes..... | 63 |
| 4.3.1 | Tamaño del mercado..... | 63 |
| 4.3.2 | Segmentos de mercado..... | 64 |
| 4.3.3 | Beneficios tangibles e intangibles dirigidos a los clientes..... | 64 |
| 4.3.4 | Canales de compra..... | 65 |
| 4.3.5 | Canales de información..... | 68 |

| | | |
|--------|--|------------|
| 4.3.6 | Proceso de compra | 69 |
| 4.4 | Competidores | 71 |
| 4.4.1 | Actuales y potenciales..... | 71 |
| 4.4.2 | Directos e indirectos | 76 |
| 4.4.3 | Posicionamiento de marca | 77 |
| 4.4.4 | Análisis FODA..... | 79 |
| 4.5 | Contexto (Macro ambiente) | 79 |
| 4.5.1 | Políticas regulatorias que afectan a los supermercados | 79 |
| 4.5.2 | Análisis económico..... | 83 |
| 4.5.3 | Análisis cultural | 84 |
| 4.5.4 | Análisis tecnológico..... | 87 |
| 5. | MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE MEGA SANTAMARÍA Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE QUEJAS | 89 |
| 5.1 | Medición de la satisfacción de clientes | 89 |
| 5.1.1 | Objetivos de la investigación | 89 |
| 5.1.2 | Estudio Exploratorio | 89 |
| 5.1.3 | Estudio Descriptivo..... | 93 |
| 5.2 | Sistema de gestión de quejas aplicable a Mega Santamaría..... | 102 |
| 5.2.1 | Objetivos | 102 |
| 5.2.2 | Políticas..... | 102 |
| 5.2.3 | Principios | 102 |
| 5.2.4 | Responsabilidades y autoridad..... | 103 |
| 5.2.5 | Operación del tratamiento de las quejas | 106 |
| 5.2.6 | Proceso..... | 108 |
| 5.2.7 | Mantenimiento y mejora..... | 110 |
| 5.2.8 | Análisis y evaluación de las quejas..... | 110 |
| 5.2.9 | Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas | 110 |
| 5.2.10 | Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas | 110 |
| 6. | DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CRM, IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS..... | 112 |
| 6.1 | Objetivo del proyecto | 112 |
| 6.2 | Propuesta de implementación sistema de atención CRM | 112 |
| 6.2.1 | Fase de Análisis y Diagnóstico | 112 |
| 6.2.2 | Fase de diseño | 113 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.2.3 | Fase de Implementación | 114 |
| 6.2.4 | Fase de control y seguimiento..... | 116 |
| 6.3 | Búsqueda de proveedores..... | 117 |
| 6.3.1 | Propuestas para la contratación del proveedor externo..... | 118 |
| 6.3.2 | Cuadro Comparativo de propuestas | 120 |
| 6.4 | Análisis Económico con la implementación del CRM | 121 |
| 7. | MARCO CONCLUSIVO FINAL | 125 |
| 7.1 | Conclusiones | 125 |
| 7.2 | Recomendaciones..... | 130 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 133 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Estructura Orgánica de la ISO | 8 |
| Figura 2. Mapa de proceso Sistema de Gestión de Calidad..... | 10 |
| Figura 3. Cambios de la influencia de la información | 17 |
| Figura 4. Raíces disciplinarias del Marketing Relacional | 18 |
| Figura 5. Principales determinantes del comportamiento de quejas del consumidor | 33 |
| Figura 6. Fases del proceso de gestión de quejas..... | 40 |
| Figura 7. Organigrama Estructural Mega Santamaría S.A. | 49 |
| Figura 8. Categorías de producto Mega Santamaría S.A..... | 50 |
| Figura 9. Promociones de feria | 52 |
| Figura 10. Ferias y promociones Mega Santamaría..... | 52 |
| Figura 11. Reporte de llamadas por mes <i>Call Center</i> Mega Santamaría S.A..... | 54 |
| Figura 12. Reporte de llamadas por origen..... | 55 |
| Figura 13. Proveedores de la cadena Mega Santamaría | 60 |
| Figura 14. Proceso de compra en un supermercado | 69 |
| Figura 15. Proceso de decisión de compra..... | 70 |
| Figura 16. Ingresos 2010-2014 Corporación La Favorita..... | 73 |
| Figura 17: Ingresos 2010-2014 Corporación El Rosado..... | 74 |
| Figura 18. Ingresos 2010-2014 TÍA S.A. | 76 |
| Figura 19. Posicionamiento de marca parte 1 | 78 |
| Figura 20. Posicionamiento de marca parte 2..... | 78 |
| Figura 21. Cuadro de estrategias según análisis FODA | 79 |
| Figura 22. Contribución al PIB por sector promedio (2000-2011)..... | 83 |
| Figura 23. Evolución y crecimiento porcentual de ventas en los supermercados | 84 |
| Figura 24. Preferencias del consumidor para comprar alimentos..... | 86 |
| Figura 25. Mercado de tarjetas de crédito en Ecuador..... | 87 |
| Figura 26. Distribución de las calificaciones según dimensiones de calidad | 98 |
| Figura 27. Análisis de la encuesta a clientes dimensión: Producto | 98 |
| Figura 28. Análisis de la encuesta a clientes dimensión: Servicio | 99 |
| Figura 29. Análisis de la encuesta a clientes dimensión: Infraestructura | 100 |
| Figura 30. Evaluación del Servicio por local..... | 101 |

Figura 31. Proceso mejorado Línea 1800 109

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Indicadores del sistema de gestión de quejas..... | 15 |
| Tabla 2. Características de las teorías del marketing relacional | 20 |
| Tabla 3. Beneficios del CRM para los usuarios..... | 24 |
| Tabla 4. Tecnologías CRM..... | 28 |
| Tabla 5. Errores comunes en proyectos CRM | 30 |
| Tabla 6. Tipos de quejas | 32 |
| Tabla 7. Locales por provincia Mega Santamaría S.A. | 46 |
| Tabla 8. Motivos de llamadas recibidas Call Center Mega Santamaría S.A. | 55 |
| Tabla 9. Tipo de reclamos reportados en locales Mega Santamaría S.A..... | 56 |
| Tabla 10. Personal por sucursal Mega Santamaría | 57 |
| Tabla 11. Indicadores de productividad Mega Santamaría S.A..... | 59 |
| Tabla 12. Efectos de las negociaciones de los supermercados en los proveedores | 62 |
| Tabla 13. Ventas de los supermercados en el Ecuador | 63 |
| Tabla 14. Histórico de transacciones y ventas Mega Santamaría S.A..... | 64 |
| Tabla 15. Sucursales a nivel Nacional Mega Santamaría S.A..... | 66 |
| Tabla 16. Ventas por sucursal y por región Mega Santamaría S.A. | 67 |
| Tabla 17. Formatos de las cadenas más importantes del Ecuador | 72 |
| Tabla 18. Requisitos generales Manual de BPM en Ecuador | 82 |
| Tabla 19. Consumo en los hogares ecuatorianos | 85 |
| Tabla 20. Universo y muestreo para encuesta de satisfacción..... | 95 |
| Tabla 21. Muestra por local medición de satisfacción..... | 96 |
| Tabla 22. Muestra por sexo..... | 96 |
| Tabla 23. Muestra por edad | 96 |
| Tabla 24. Bandas de calificación encuesta | 97 |
| Tabla 25. Resultados encuesta de medición por local | 97 |
| Tabla 26. Cuadro de áreas responsables para el manejo de reclamos | 105 |
| Tabla 27. Tiempo de repuesta a reclamos según el tipo | 121 |
| Tabla 28. Análisis propuestas para el servicio de la línea 1800..... | 122 |
| Tabla 29. Análisis de ventas año 2005-2015 y su proyección para la propuesta..... | 123 |
| Tabla 30. Análisis comparativo Estado situación actual vs Propuesta | 123 |

Tabla 31. Análisis comparativo Estado situación actual vs Propuesta..... 124

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1. Procedimiento para formular quejas a una entidad pública..... | 138 |
| Anexo 2.- Manual de Buenas Prácticas Comerciales..... | 139 |
| Anexo 3.- Entrevista a clientes de Supermercados Santamaría,..... | 144 |
| Anexo 4.- Encuesta de Satisfacción clientes Supermercados Santamaría..... | 145 |
| Anexo 5.- Ficha de quejas y reclamos..... | 146 |
| Anexo 6.- Formulario de seguimiento de quejas..... | 147 |

RESUMEN EJECUTIVO

Mega Santamaría es una empresa dedicada al sector de autoservicios, siendo actualmente la cuarta empresa de facturación a nivel del país. Su oficina matriz se encuentra en la ciudad de Quito y genera fuentes de empleo directo a dos mil familias, y a más de novecientos proveedores de una manera indirecta, en su mayoría son empresas productoras locales de mediano y pequeño tamaño.

Su objetivo principal es continuar creciendo hacia otras provincias y convertirse en la empresa líder nacional en su sector.

Para lograr este objetivo, la empresa necesita mejorar su relación con el cliente y crear fidelización.

Este estudio inicia con un análisis de situación inicial basado en la herramienta de las 5C's: contexto, clientes, competencia, compañía y colaboradores.

A continuación se estructuró un marco metodológico con un enfoque cualitativo y cuantitativo, y un alcance de tipo exploratorio y descriptivo. Para el efecto se realizó una medición de los niveles de satisfacción de los clientes con una muestra comprendida en 384 clientes actuales de la empresa estudiada y que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito.

A partir de los datos encontrados, se propone la implementación de un sistema de gestión de quejas basado en la norma ISO 10002: 2004 con base a la herramienta *CRM (Marketing Relation Ship)*.

Esta propuesta incluye un análisis de costos de proveedores y un análisis económico de la implementación, que permita identificar los resultados a corto y largo plazo.

Esta investigación busca ser un aporte importante para la compañía y se fundamenta en la Norma ISO 9001:2008 y 10002:2004. La norma 10002 ayuda a las organizaciones a identificar, gestionar, entender y hacer frente con éxito las quejas de sus clientes de una manera rápida, eficiente, efectiva y rentable.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo diseña un modelo de gestión para el manejo de reclamos, basado en las normas ISO 9001: 2008 y 10002:2004 para ser aplicado a una cadena de autoservicios.

En el capítulo 1 se plantean los objetivos de esta investigación y justifica el tema de estudio.

En el capítulo 2 se fundamenta el marco teórico con el análisis de:

- La norma ISO 9001:2008 será la herramienta general que se utilizará para definir los aspectos a ser considerados para la medición de satisfacción.
- La norma ISO 1002:2004, proporcionará los lineamientos necesarios para levantar el proceso, responsabilidades, medidores de gestión y mejora continua.

El capítulo 3 incluye una revisión general la teoría del Marketing Relacional, herramienta que facilitará el manejo de quejas como parte de una propuesta global para el manejo de la línea 1800. El *CRM* permite responder y solucionar los problemas del cliente, mejorar sus niveles de satisfacción e incrementar su nivel de ventas.

Se incluye además en este capítulo los fundamentos teóricos relacionado con las quejas, su comportamiento, costes y tratamiento.

Para definir la situación actual de la compañía en el capítulo 4, se efectúa un análisis de las 5"Cs", mediante el cual se estudiarán cinco aspectos: Compañía, Competidores, Colaboradores, Clientes y el Contexto. Con este estudio se determinarán las fortalezas y debilidades de la empresa.

En el capítulo 5, se incluye investigación efectuada a los clientes de la empresa, con estudio de mercado que determina el actual nivel de satisfacción del cliente. Se realizó una encuesta telefónica a 384 clientes de la ciudad de Quito y se efectuaron varias preguntas basadas en tres dimensiones principales: producto, servicio e infraestructura.

En base a la información en este capítulo se incluye además la propuesta de este estudio, mediante el diseño de un sistema de gestión de reclamos basado en la norma ISO 10002:2004 que fue previamente analizado por las áreas responsables de la compañía.

El capítulo 6, diseña la estrategia para la implementación de la herramienta *CRM*, con un análisis económico de la propuesta y una proyección de un estado de Situación para la empresa.

Finalmente, el capítulo 7 propone conclusiones y recomendaciones de este estudio, los mismos que serán presentados a la organización para su revisión y análisis.

1. GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del Problema

Una acertada planificación durante varios años, ha llevado a la compañía a un importante crecimiento, a través de sus nuevos locales a nivel nacional. Ello le ha permitido llegar a ubicarse en el ranking de las 40 empresas más grandes del país en el puesto número 32, según datos de la Revista Ekos del Ranking de las empresas más grandes del Ecuador año 2015.

Ahora bien, se hace necesario que la compañía desarrolle una gestión sistemática de fidelización de clientes con la finalidad de mantener y/o aumentar la tasa de recompra de los clientes actuales; siendo así, el manejo de reclamos un real y potente aporte para la implementación del modelo de administración de clientes que requiere la compañía objeto de estudio.

La compañía objeto de estudio, ha recibido múltiples quejas en las diferentes sucursales, como: la compra de un producto caducado, bienes en mal estado, robos en los estacionamientos, malas prácticas en el personal, falta de cumplimiento en las garantías del producto, producto mal etiquetado, errores en el peso, mal servicio, errores en el cobro, demora en la atención, entre otros.

El 61% de los reclamos recibidos en el año 2011, corresponden a productos dañados; constituyéndose en la queja más frecuente a nivel de toda la cadena. El siguiente reclamo con un 12% de participación es la falta de calidad de los productos: mal sabor, frutas y verduras con manchas, problemas en la carne, entre otros.

Se hace necesario contar con un sistema de gestión que permita controlar los reclamos y quejas, y realizar un seguimiento de la atención requerida. La finalidad será mejorar el nivel de satisfacción del cliente, basado en un proceso de mejora continua aplicable a los problemas y errores ocurridos en el desenvolvimiento de la empresa.

Actualmente en la empresa, existen reclamos y quejas cuyo manejo se dispersa en las diferentes áreas, de acuerdo al tipo de reclamo; no obstante, muchos de ellos no son atendidos debido a que la empresa no cuenta con un sistema de manejo de reclamos y quejas.

Esta práctica se caracteriza por estas limitaciones:

- No existe un flujo de proceso estandarizado para el manejo de quejas.
- Falta de una información completa y centralizada sobre el manejo de quejas en la compañía. Actualmente se dispone de una base del año 2011.

- Limitado o casi nulo seguimiento con el proveedor sobre para el manejo de la queja.
- Quejas que han llegado a un ámbito legal. Según la información dada por el departamento legal se generan aproximadamente una demanda al mes en promedio, especialmente por daños ocasionados por productos en mal estado.

Esta investigación permitirá a la compañía poder gestionar las quejas, lograr retener a los actuales clientes y mejorar su nivel de satisfacción, con miras a aumentar los resultados económicos y financieros de la empresa.

1.2 Justificación

- **Relevancia social**

Este estudio arrojará resultados que permitan a la empresa elevar su reputación frente a sus actuales clientes a nivel nacional, un intangible que debe cuidarse por ser el activo principal de una compañía, con miras a elevar los resultados económicos y financieros de su operación para los próximos tres años.

Las gestiones eficientes y efectivas de la relación con los clientes, permitirán generar negocios rentables y de largo plazo con el cliente; y evitar pérdidas en sus ventas, por la amenaza que representa un cliente molesto.

Permite además reforzar el crecimiento comercial de la empresa, de forma tal, que posibilita un mejor volumen de operaciones y ventas, que conducen a la apertura de nuevas tiendas, generando mayor empleo directo e indirecto. Actualmente la empresa da trabajo, a mil quinientas (1.800) personas de manera directa (departamento de Recursos Humanos, Mega Santamaría, 2015), y mantiene negocios con aproximadamente novecientos (900) proveedores, en su mayoría empresas productoras locales de mediana y pequeño tamaño, quienes han tenido la oportunidad de crecer junto a la empresa.

- **Relevancia académica**

Desde el punto de vista académico, esta investigación permitirá explorar la fundamentos, herramientas metodológicas e instrumentos proporcionados por el Marketing Relacional, que pueden ser útiles para la actual gestión de clientes implementada por la empresa objeto de estudio, priorizando el tratamiento de las quejas y el enfoque empresarial orientado a la satisfacción de clientes de forma rentable.

Para el Gerente de Marketing de la empresa objeto de estudio, de acuerdo a la reunión mantenida el día jueves 25 de junio del año 2015 nos indica, “el manejo de información real de los reclamos y consultas que realizan los clientes del supermercado, es vital para poder iniciar con otros proyectos de fidelización, por lo que la empresa ha decidido iniciar con la línea 1800 mediante un contrato tercerizado, para poder contar con esta información a partir del mes de agosto de este año”.

La norma ISO 10002, permitirá establecer el proceso de manejo de quejas de una manera eficaz y eficiente para la cadena de autoservicios, con la finalidad de convertir la información obtenida, en proyectos de mejora encaminados a mejorar los índices de satisfacción de los clientes actuales.

Esta norma es compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 9004, o puede ser utilizada de manera independiente, por lo que en el caso de la empresa unidad de análisis, se ~~lo~~ realizará de una manera independiente y no con fines de certificación.

- **Relevancia personal**

Las quejas son una fuente importante de información para la creación de nuevas ideas, y permiten tomar decisiones estratégicas para mejorar la imagen de la empresa y las relaciones comerciales. De manera personal, esta investigación permitirá poder interactuar con grupos de interés, sobre todo clientes en términos de aportar en la búsqueda de oportunidades de mejora para la compañía.

Es de sumo interés de la investigadora, luego de cinco años de experiencia en el desempeño de la Gerencia Administrativa, continuar como Consultora empresarial de Mega Santamaría S.A.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 General

Diseñar un modelo idóneo de gestión de relaciones con clientes basados en las normas ISO 10002: 2004 y los lineamientos del mercadeo relacional aplicables a una cadena de autoservicios a nivel nacional, enfocado a elevar sus resultados económicos y financieros.

1.3.2 Específicos

- Explicar la norma ISO con énfasis en sus modalidades 9001:2008 y 10002:2004 desde la definición, los beneficios y su aplicación.
- Exponer diferentes aproximaciones conceptuales y bases metodológicas relativas al marketing internacional con énfasis en la herramienta CRM.
- Realizar un análisis del mercado de la cadena de autoservicios, a partir del modelo de las 5”Cs”.
- Efectuar la medición de los niveles de satisfacción de los clientes de Supermercados Santamaría a nivel de la ciudad de Quito.
- Formular la propuesta de implementación del sistema de queja bajo la norma ISO 10002:2004 mediante la herramienta directa del marketing relacional, aplicable a la compañía objeto de estudio.
- Efectuar una proyección económica y financiera del impacto de la propuesta de implementación del sistema de quejas.

2. FUNDAMENTOS DE ISO Y SUS NORMAS ISO 9001:2008 Y 10002:2004

2.1 Norma ISO 9001:2008

2.1.1 Definición de la norma

La Norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. (NORMAS ISO 9000: 2005)

El sistema de gestión de calidad toma los resultados de la prestación del servicio que fue generada por la empresa y, en base a estos hallazgos, evalúa estrategias de mejoramiento continuo.

El objetivo del programa de mejoramiento continuo aplicable a un sistema de gestión de quejas, se fundamenta en la capacidad del sistema en términos de:

- Recibir un diagnóstico de situación inicial
 - Desarrollar una nueva cultura organizacional de satisfacción al cliente, basada en el compromiso de la gerencia y encaminada a generar cambios en los procesos
 - Aplicar los principios de mejoramiento continuo de la norma ISO
 - Emplear el ciclo PHVA para plantear solucionar a los problemas en la empresa
 - Elaborar el manual de calidad, los procedimientos e y los instructivos de trabajo para el sistema de gestión de reclamos.
- (Fontalvo Herrera, 2010)

El desarrollo de la norma ISO 9001:2008, toma como referencia los enunciados de calidad de la norma ISO 9001 e ISO 9004.

2.1.2 ISO a nivel mundial

ISO (Organización Internacional para la Normalización), es una red mundial que identifica las normas internacionales requeridas para poder comercializar productos y servicios a nivel de países. La norma ISO se establece en un consenso internacional, con la ayuda de expertos que, por una parte, investigan en forma continua las necesidades de los consumidores

internacionales; y, por otra, desarrollan normas que van a ser estandarizadas mediante votación de sus miembros. (<http://www.iso.org>, 2015)

Los miembros de esta organización son provenientes de todas partes de las regiones del mundo. Incluye a los países desarrollados como a las naciones en vías de desarrollo. Ecuador forma parte de la ISO a través del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), que se convierte en el organismo de normalización en nuestro país.

Cada uno de los miembros de la ISO pueden proponer cambios, desarrollar normas y ofrecer apoyo a los técnicos de investigación cuya labor se orienta al análisis de las normas y sus posibles cambios.



Figura 1. Estructura Orgánica de la ISO

Fuente: recuperado (<http://www.iso.org>, 2015)

Durante el año de 1989, esta organización publicó la primera serie de las normas ISO 9000. Destacaron la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003. Tales normativas establecieron los requisitos del Sistema de Aseguramiento de Calidad. (Fontalvo Herrera, 2010)

2.1.3 Ventajas de la certificación

El sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001, es un esfuerzo que pueden llevar a cabo las empresas. Las exigencias que la norma impone, hacen que todo el personal se involucre en el sistema de calidad, desde el diseño de la política de calidad y sus objetivos. El personal de la

organización debe tomar acciones para poder cumplir esta meta en un contexto de mejoramiento continuo encaminado a lograr una certificación y mantenerla en el tiempo. De esta manera la empresa puede convertirse en un competidor más consistente en el mercado.

Implementar esta norma genera los siguientes beneficios (Fontalvo Herrera, 2010):

- Una cultura de disciplina en el interior de la organización, al implementar y mantener un sistema de Gestión de Calidad.
- El procesamiento de los requisitos de calidad requeridos por el cliente, así como el desarrollo de la capacidad de la empresa para poder cumplirlos.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para implementar el sistema, mediante un talento humano capacitado, una infraestructura adecuada, productos y servicios capaces de satisfacer los requisitos.
- Una gestión empresarial enfocada hacia la mejora de la productividad que permita generar mayores ingresos, reducir costos de calidad, documentar los procesos e implementar proyectos de mejora continua.
- El desarrollo de programas de marketing y mejoramiento de marca, al constituirse la empresa en un referente internacional debido al uso de un sistema reconocido en más de 150 países.
- La puesta en marcha de un sistema de medición del grado de satisfacción de los clientes, a partir del establecimiento de normas para conocer y entender las necesidades de los clientes. Cuando los objetivos de la empresa se centran en el cliente, la organización evita pérdidas de tiempo en objetivos individuales departamentales y se prioriza el trabajo en equipo.
- La institucionalización por parte de la administración para tomar medidas necesarias encaminadas a la mejora de procesos.
- La capacitación de sus empleados.
- La reducción de desperdicios.
- El mejoramiento del ambiente laboral de la empresa. Los colaboradores se encuentran motivados, y esto contribuye al éxito de la organización. El personal puede implementar métodos más eficaces de trabajo enfocados al ahorro de tiempo y dinero.

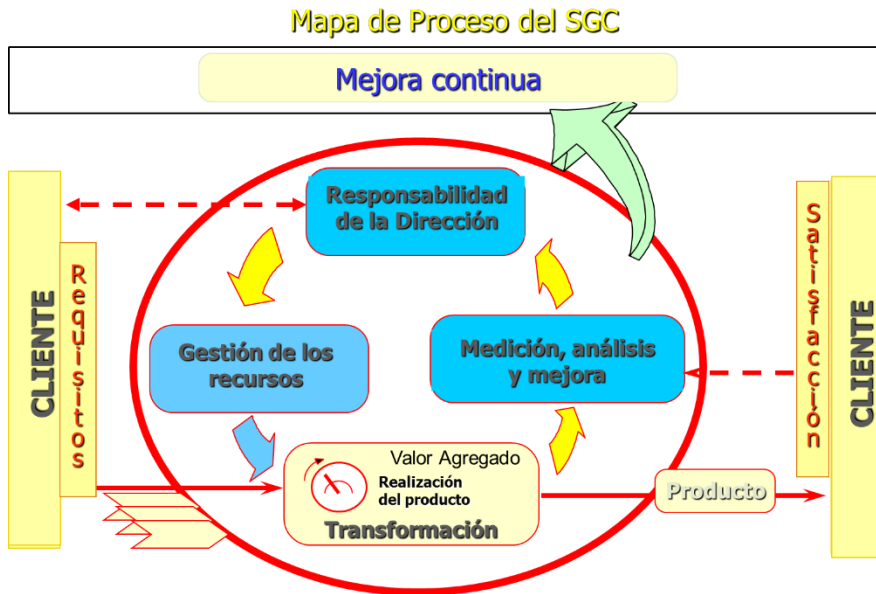


Figura 2. Mapa de proceso Sistema de Gestión de Calidad
Fuente: (Fontalvo Herrera, 2010)

2.1.4 Importancia para los clientes y la empresa

La implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, puede incrementar el grado de satisfacción de los clientes. La empresa conoce sus necesidades, y canaliza sus requerimientos a través de un sistema, de manera de adapta su gestión de servicio al cliente. Sus objetivos se concentran en el cliente.

Cada vez más, los consumidores se vuelven más exigentes y demandan mayor calidad en los productos y servicios que compran. La empresa debe estar preparada para responder a estos requerimientos. Para ello, es importante orientar los esfuerzos en la adopción de un sistema de calidad con objetivos claros para todo el equipo, y el compromiso de la dirección.

Para la empresa, la importancia del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 se puede resumir en:

- Marcar una ventaja competitiva en el mercado
- Generar mayor rentabilidad al negocio
- Aumentar el grado de satisfacción del cliente
- Reducción de desperdicios
- Mayor rentabilidad
- Implementar la gestión por procesos

2.2 Norma 10002:2004

2.2.1 Definición de la norma

Esta norma internacional da la orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas, eficaz y eficiente, para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas. (<http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/>, 2015)

La información que la empresa obtiene del tratamiento de las quejas, puede ser muy valiosa para poder plantear procesos de mejora en los productos y en los clientes. También puede conducir a mejorar la reputación de la empresa.

2.2.2 Beneficios de la aplicación de la Norma

La Norma ISO 10002:2004 es una guía que indica directrices para gestionar los reclamos y establecer procedimientos relativos a este manejo. Mediante la aplicación de esta norma se puede lograr los siguientes beneficios:

- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente al mantener una actitud positiva y proactiva ante las situaciones de conflicto que puede manifestarse ante una queja.
- Conocer los principios que deben aplicarse a las organizaciones para entender los motivos que generan reclamos y eliminar las causas de los reclamos.
- Comprender y aplicar la norma ISO 10002:2004 como base de un diseño que aportará a la organización al contar con un sistema integrado a la Gestión de Calidad.
- Mejorar el tratamiento de las quejas, a través de un sistema de gestión de quejas, que permita conocer la voz del cliente, sus necesidades, inconformidades, expectativas. En definitiva, posibilitar que la empresa pueda estar más cerca del cliente.
- Gestionar la mejora continua de los procesos tendiente a mejorar la satisfacción del cliente.

2.2.3 Contenido de la norma

1. Objeto y campo de aplicación

Esta norma se ocupa de los siguientes aspectos en el tratamiento de quejas (<http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/>, 2015):

- Incrementar la satisfacción del cliente, mediante la retroalimentación.
- Compromiso de la alta dirección
- Reconocer las necesidades y expectativas de los reclamantes
- Facilitar las quejas de los reclamantes
- Mejora continua mediante el análisis continuo, mejora del proceso y revisión de la eficacia del sistema
- Auditar el proceso de tratamiento de quejas

2. Referencias normativas

Las normas de referencia son aplicables para la implementación de acuerdo a la norma ISO 9000:2005 (Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario).

3. Términos y definiciones

- **Reclamante:** Persona u organización que expresa su queja
- **Queja:** Expresión de insatisfacción
- **Cliente:** Organización o persona que recibe el producto
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado de cumplimiento de sus requisitos
- **Servicio al cliente:** Interacción entre la organización el cliente
- **Retroalimentación:** Opiniones, comentarios, y muestras de interés acerca de los productos o del proceso de tratamiento de quejas
- **Parte interesada:** Persona o grupo que tiene el interés en el desempeño de la organización
- **Objetivo:** Meta que se busca con el tratamiento de quejas
- **Política:** Orientación general de la organización con respecto al tratamiento de quejas
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman los elementos de entrada en elementos de salida. }

4. Principios de orientación

- **Visibilidad:** Información del proceso del tratamiento de quejas por las partes interesadas
- **Accesibilidad:** Fácil acceso al proceso del reclamante en los idiomas requeridos y en función de los clientes
- **Respuesta diligente:** Reconocimiento de la queja y el tratamiento en el menor tiempo posible
- **Objetividad:** Tratamiento equitativo, independiente e imparcial
- **Costos:** Costo cero para el reclamante, en el tratamiento de su queja
- **Confidencialidad:** Disposición de los datos personales del reclamante solo para el tratamiento de la queja, no divulgarlos sin su consentimiento
- **Enfoque al cliente:** Actitud receptiva que demuestre el compromiso con su queja

- **Responsabilidad:** Definir quién es el responsable de informar y responder al cliente
- **Mejora Continua:** Objetivo permanente del proceso de tratamiento de quejas y de la calidad

5. Marco de referencia para tratamiento de quejas

- **Compromiso:** Debe existir compromiso con el tratamiento de quejas, el cual debe promoverse y demostrarse
- **Política:** Definición del compromiso de la dirección, que debe estar disponible y conocida por todo el personal. Contempla los requisitos del cliente y requisitos legales
- **Responsabilidad y autoridad:** Establecer las funciones y responsabilidades para el proceso de tratamiento de quejas, dentro de la organización

6. Planificación y diseño

- **Generalidades:** Planificar y diseñar un proceso eficaz y eficiente del tratamiento de quejas, utilizando los recursos necesarios y la infraestructura, que permita alcanzar los objetivos y cumplir la política
- **Objetivos:** Definidos de una manera cuantificable, y a todos los niveles
- **Actividades:** Asegurarse que el proceso de aplica y se alinea con otros procesos
- **Recursos:** Evaluar la necesidad de los recursos, y capacitar al personal en el tratamiento de quejas

7. Operación del proceso de tratamiento de quejas

- **Comunicación:** El proceso de tratamiento de quejas debe ser fácilmente accesible a las partes interesadas, en un lenguaje sencillo y no debe existir discriminación. La información obtenida debe contener: forma de realización, proceso, plazo del proceso, opciones de solución, forma de consulta del estado de la queja
- **Recepción de la Queja:** Debe identificarse con un código con la siguiente información: descripción, solución solicitada del reclamante, producto o práctica objeto de queja, fecha límite de respuesta, datos de la persona, y acción tomada (en caso de tomarse de inmediato)
- **Seguimiento de la Queja:** Debe analizarse el seguimiento de la queja durante todo el proceso, e informar al reclamante sobre este progreso en intervalos regulares
- **Acuse de recibo de la Queja:** La recepción de una queja debe ser confirmada de inmediato al reclamante, por cualquiera de los canales existentes.
- **Evaluación inicial de la Queja:** Debe evaluarse la queja según los siguientes criterios: Gravedad, Complejidad, Impacto, Necesidad/Posibilidad de acción inmediata
- **Investigación de Quejas:** Análisis de las circunstancias y recogida de información asociada a la evaluación inicial

- **Respuesta a las Quejas:** Informar la solución tomada de inmediato
- **Comunicación de la decisión:** Toda decisión tomada respecto a la queja debe comunicarse al reclamante en el momento de tomarse dicha decisión
- **Cierre de la Queja:** Registrar la conformidad del reclamante. Si no hay conformidad, la queja no puede cerrarse, y debe repetirse el proceso hasta obtener la conformidad del cliente y el agotamiento de todas las alternativas disponibles

8. Mantenimiento y mejora

- **Recopilación de la información:** Registrar el desempeño del proceso, estableciendo procedimientos y registros y asegurando la confidencialidad
- **Análisis y evaluación de quejas:** Deben clasificarse y analizarse todas las quejas para medir tendencias y eliminar las causas de las quejas
- **Satisfacción del proceso:** Hay que tomar acciones regularmente de medición del grado de satisfacción de los reclamantes de acuerdo al proceso de tratamiento de quejas
- **Seguimiento del proceso:** Establecerse métodos y criterios de seguimiento del proceso para conocer su eficacia y su eficiencia.
- **Auditoría del proceso:** Deben realizarse auditorías al proceso de manera periódica, para asegurar el cumplimiento de las funciones de los involucrados en la organización
- **Revisión de la Dirección del proceso:** La dirección debe revisar periódicamente el proceso para asegurar el objetivo del sistema, y poder identificar deficiencias, incumplimientos, evaluar oportunidades de mejora, necesidades de recursos, y evaluar potenciales cambios en la política o en los objetivos
- **Mejora Continua:** Debe promoverse y demostrarse la eficacia y eficiencia del proceso, tomar acciones correctivas y preventivas que prevengan la reincidencia y ocurrencia de las quejas.

Considerando este punto de medición y mejora a continuación, se presentan un cuadro de indicadores que permitirán determinar el cumplimiento del sistema de gestión del tratamiento de quejas:

TABLA 1.
INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE QUEJAS

| CRITERIOS | FORMAS DE MEDIDA |
|--|--|
| Prontitud en el servicio | Porcentaje de atención de las quejas recibidas |
| Cumplimiento de compromisos | Número de clientes a los que se genera incumplimiento |
| Cumplimiento de requisitos | Número de quejas por incumplimiento de requisitos Número de clientes a quienes se incumple los requisitos |
| Cumplimiento de tiempo para atención de quejas | Análisis de tiempos comparativos del ciclo del reclamo con relación a otras empresas |
| Relación beneficio-costos | Análisis de costos del sistema de gestión de quejas por cada trimestre vs ventas |
| Amabilidad y buen trato en la atención de la queja | Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio de la línea 1800 |
| Número de quejas recibidas por tipo de servicio | Porcentaje de quejas recibidas por servicio (empresa) y por producto (proveedor) |

Fuente: (Fontalvo Herrera, 2010)

Las herramientas que nos permitirán obtener esta información serán:

- Información de la línea 1800
- Buzón de sugerencias o reclamos
- Entrevistas a grupos de clientes
- Evaluación de calificación al sistema mediante la página Marketing Relacional
- Cuestionarios de evaluación a clientes a ser efectuados a una muestra representativa

3. APROXIMACIONES CONCEPTUALES Y BASES METODOLÓGICAS SOBRE MARKETING RELACIONAL Y EL CRM

3.1 Marketing Relacional

3.1.1 Conceptos de Marketing Relacional

El Marketing Relacional, consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones entre la empresa y sus clientes, buscando maximizar sus ganancias. Para esto es necesario conocer sus necesidades y mantener esta información para fortalecer el producto o servicio, creando para el cliente (<http://www.iso.org>, 2015) una plataforma que le permita obtener la mejor experiencia posible y el máximo valor para el cliente. (Ortiz, 2015)

“El Marketing Relacional es el proceso de administrar las relaciones de la empresa, de una manera rentable” (López-Pinto Ruiz, 2008)

De los conceptos anteriormente mencionados, se puede resumir que el Marketing Relacional es un proceso que fortalece la relación con sus clientes y *stakeholders*, buscando crear valor y generando rentabilidad para la organización, de manera de lograr el objetivo de todos los involucrados.

La aproximación con el cliente genera valor, más no el producto o servicio punto seguido. La organización exitosa debe alinear sus recursos, competencias y procesos, con el objetivo de establecer las mejores estrategias de comunicación.

3.1.2 Evolución del Marketing Relacional

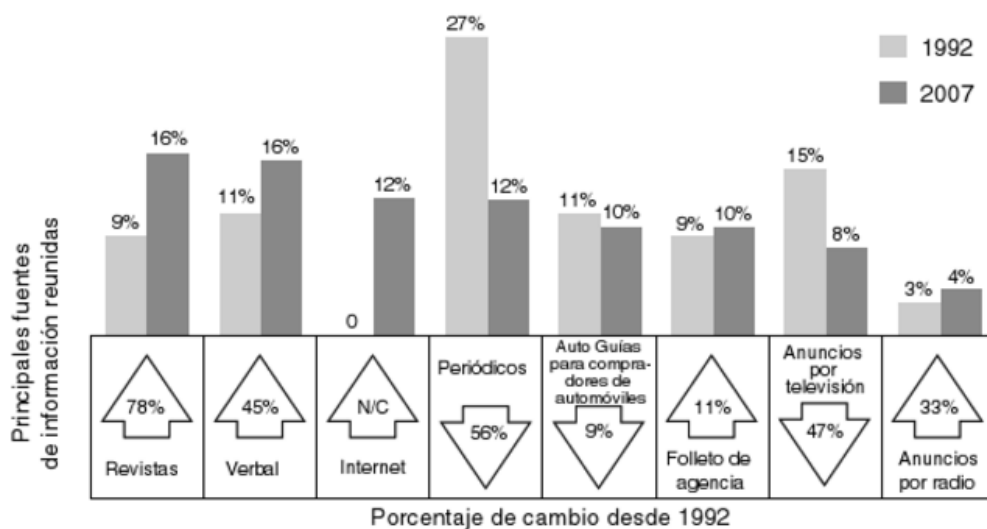
La teoría y la práctica de la administración del marketing como ciencia, surgieron en la década de 1950 en Estados Unidos. En sus inicios el marketing fue pensado para buscar mayores utilidades para las empresas durante una era industrial en la cual, las economías de escala permitían lograr la reducción de costes en el precio de los bienes, y los intermediarios buscaban asumir los grandes inventarios del producto terminado. Así, el objetivo del marketing fue, promover el consumo para poder reducir esos grandes inventarios que se producían, lo que se denominó Marketing Transaccional. (Moeller, 2010)

Desde hace diez años aproximadamente, empezaron a cuestionarse estas prácticas, e iniciaron a cambiar la teoría transaccional por una teoría relacional, en donde las empresas ya buscaron mantener contratos transaccionales con políticas claras y éticas, orientadas al cliente, en base a

la cooperación, seguridad y confianza que lograban mantener relaciones comerciales durante generaciones.

Los clientes están cambiando su conducta por medio de la tecnología, utilizando la Marketing Relacional, redes sociales, creando comunidades. Los clientes comparten sus experiencias, contestan preguntas, interactúan no solo con amigos sino también con los grupos de interés. (Moeller, 2010)

Las tendencias son tan cambiantes que de acuerdo a un estudio efectuado en el año Du2007, se puede visualizar el incremento del internet como fuente de información del usuario.



Nota: Los porcentajes no suman 100%. Faltan categorías bajo el rubro de otras y de artículos para automóvil.
Fuente: DoubleClick Perfomics Survey (se permitieron respuestas múltiples), CNW Research, TNS/CMR, Booz & Company Analysis.

Figura 3. Cambios de la influencia de la información

Fuente: Doubleclick Perfomics Survey (2007)

La percepción de la calidad de un producto o servicio de una empresa por parte del cliente, era un resultado de la interacción que tenía con el personal de la organización; por tanto, se hacía necesario enfatizar en las relaciones con el cliente.

Esta nueva tendencia invita a generar negocios basados en la consideración y relación con el cliente a largo plazo. Gracias a este enfoque no solo se integra a los clientes para el intercambio, sino también a todos *los stakeholders* de la empresa como son: proveedores, colaboradores y

accionistas, quienes son importantes en el momento de generar valor a partir de estas relaciones (López-Pinto Ruiz, 2008).

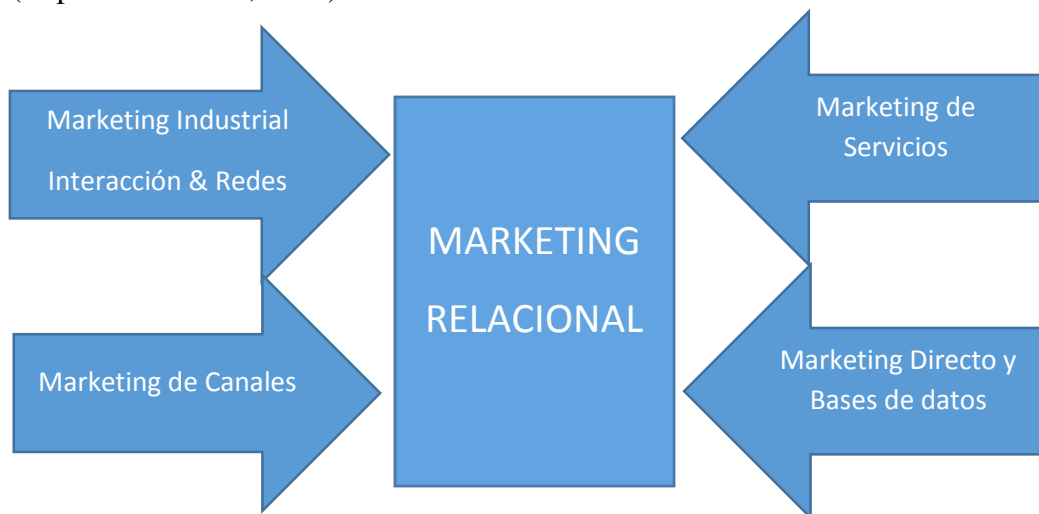


Figura 4. Raíces disciplinares del Marketing Relacional

Fuente: (López-Pinto Ruiz, 2008)

Estas cuatro corrientes del marketing surgieron y se desarrollaron durante la evolución del marketing. Todas ellas ponen especial atención a las relaciones con los clientes, y han contribuido en brindar los fundamentos del Marketing Relacional.

3.1.3 El Marketing Relacional y la fidelización de clientes

El marketing relacional requiere una estrategia relacional que cree valor entre las partes. Como esta relación es de largo plazo, durante el tiempo, se genera un mayor valor y el consumidor aprecia esta relación continua. Esta correspondencia se denomina como un proceso de valor. Si el Marketing Relacional es exitoso para el cliente, tendrá un proceso de valor positivo. El cliente, por ejemplo, busca comprar una lavadora. Además, necesita estar satisfecho con la entrega, la capacitación para el uso de la lavadora, información de garantías, cómo realizar reclamos, y demás puntos afines. Si estos servicios no son buenos, el cliente se cuestionará sobre el valor del producto central.

Es importante considerar que muchos clientes solamente quieren manejar una relación meramente transaccional, y otras buscan un contacto relacional. A pesar de no buscar este contacto, se sentirán satisfechos con saber que ahí estarán cuando lo necesiten (López-Pinto Ruiz, 2008).

Las estrategias del Marketing Relacional están orientadas en lograr:

- Captación de nuevos clientes
- Retención de los clientes
- Reconquista de clientes que optaron en comprar a la competencia
- Fidelización de clientes

Las empresas deben adaptarse cada vez más a las exigencias de los clientes. El marketing relacional desarrolla las estrategias basadas en el servicio al cliente y la calidad. El verdadero negocio de toda empresa está enfocado a hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad.

La fidelización, la vinculación y la retención buscan mantener a los mejores clientes de la empresa. Relaciona un marketing de uno a uno, en un mundo en el cual la oferta es cambiante. Es necesario mantener una relación cercana con el consumidor a partir del conocimiento de sus requerimientos. Por tanto, se debe empezar con generar y mantener una base de información compuesta, entre otros, los datos de los clientes con su nombre, teléfono y dirección, hábitos de compra, frecuencia de consumo, cantidad de productos adquiridos, gustos, preferencia, reclamos, consultas, etc., todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos como un objetivo de gran valor para las empresas. (López-Fresno, 2015).

No todos los clientes son iguales. La empresa debe ser capaz de gestionar los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos individuales de cada consumidor.

Cuando se mantienen clientes fieles, leales a una compañía, la comunicación dará resultados beneficiosos para ambas partes. El cliente estará dispuesto a pagar más, si siente que ha recibido una atención especial y personalizada. La empresa, por otro lado, podrá vender más rápido, abandonar segmentos de mercado que no son rentables, eliminar gastos innecesarios de marketing en campañas y promociones, en función de la información disponible y confiable proporcionada por sus clientes.

La conexión entre el marketing relacional y fidelización se produce cuando intervienen los procesos de satisfacción del cliente enfocados hacia la lealtad. Esta satisfacción se logra a partir del conocimiento del cliente. La respectiva consideración como propia de tales necesidades posibilitará proporcionar respuestas esperadas por los clientes.

La fidelidad está relacionada con gratitud. El marketing relacional pone los mecanismos para incidir sobre la misma, gracias al conocimiento que tiene del comportamiento y el deseo del consumidor, ofreciendo una amplia gama de ofertas adecuadas, entendiéndolo como individuo y hacer que se sienta único y diferente, como solo se trata a un amigo.

3.1.4 Teorías del Marketing Relacional

Se pueden distinguir dos tipos de teorías en el marketing relacional de acuerdo a Möller y Halinen (2001), proponen:

- a. Marketing relacional basado en el mercado, intercambios simples
- b. Marketing relacional basa en las relaciones, interacciones más completas

TABLA 2.

CARACTERÍSTICAS DE LAS TEORÍAS DEL MARKETING RELACIONAL

Fuente: (López-Pinto Ruiz, 2008)

| BASADO EN MERCADO (Baja complejidad relacional) | BASADO EN LAS RELACIONES (Alta complejidad relacional) |
|--|--|
| Enfoque en las transacción | Enfoque en las relaciones |
| Gran número de clientes en masa | Personalizado |
| Bajo nivel de dependencia a los recursos | Alto nivel de dependencia a los recursos |
| Calidad técnica | Calidad percibida |
| Comunicación masiva | Comunicación directa, interactiva |
| Satisfacción en el producto | Satisfacción en la relación |
| Relaciones de corto plazo | Relaciones de largo plazo |
| Énfasis en los enfoques administrativos, económicos y psicológicos | Énfasis en las relaciones sociales y de intercambio interfuncionales |
| Sensible al precio | Baja sensibilidad al precio |
| Rol del área de marketing funcional | Rol del área de marketing estratégico |
| Capta cliente | Fideliza y retiene clientes |

3.1.5 Proceso de Marketing Relacional

El proceso del Marketing Relacional requiere de los siguientes pasos para poder generar valor (López-Pinto Ruiz, 2008):

- a. Proceso de interacción**

La relación es un proceso de interacción entre comprador y vendedor, en ocasiones y, en función del tipo de servicio, puede ser entre personas, máquinas y/o sistemas.

La interacción es una serie de secuencia de episodios que se dan con los clientes. Pueden ser continuos, separados, seguidos y, en diferentes intervalos de tiempo, de acuerdo al tipo de negocio. Pueden darse a través del intercambio de los bienes y servicios, información al cliente, eventos sociales, actividades, etc.

b. Proceso de comunicación planificada

La comunicación pura del marketing se basa en la publicidad tradicional, relaciones públicas y actividades de ventas. En el marketing relacional esta comunicación debe crear un proceso de doble sentido, o multi-sentido. No todas pueden tener esta respuesta, pero los esfuerzos deben estar encaminados a generar esta respuesta para reforzar la relación. La administración de la comunicación para que sea marketing relacional, debe formar parte de una estrategia, que logre un valor percibido favorable.

Existen mensajes no planificados como las noticias, propaganda de boca a boca, que la empresa debe tomarlos en cuenta porque contribuyen al proceso de comunicación.

Los procesos de comunicación y de interacción, pueden darse a la vez, o en una secuencia diferente, no siempre la comunicación logra el proceso de interacción.

c. Proceso de diálogo

Es un proceso interactivo de razonamiento que permite a la empresa crear valor. La entidad incorpora a sus proveedores, en este diálogo, de manera de crear valor extra, tanto para el cliente como para el proveedor, en base al conocimiento técnico el mismo que va desarrollando aportes de todos los involucrados.

La empresa envía mensajes a través de la interacción y el proceso de comunicación planificada que se divide en los siguientes grupos:

- Comunicación planificada (mensajes que comunican la solución que le da al cliente)
- Mensajes de producto (información técnica, física, diseño, distribución del producto)
- Mensajes de servicios (postventa, garantía, relación con otros procesos de la compañía)
- Mensajes no planificados (referencias personales)

Los mensajes de la comunicación planificada no generan diálogo, solamente los otros mensajes, por lo que la empresa debe demostrar a su cliente que se aprecia la retroalimentación y que está preocupado por sus necesidades y requerimientos.

d. Proceso de valor

Una relación que se mantiene en el tiempo genera valor para los involucrados, esto es lo que se denomina proceso de valor. El marketing relacional exitoso, genera un valor positivo paralelo al proceso de comunicación e interacción.

El valor percibido por el consumidor proviene de la utilidad que le da un producto de la percepción que tiene el cliente de lo entregado vs lo esperado. Por tanto es fácil cuestionar el uso de un producto si este no está acompañado por los servicios adicionales como la entrega, mantenimiento, información, administración de reclamos, entre otros, si estos servicios no son buenos, el producto principal tampoco.

3.2 CRM

3.2.1 Definición del CRM

“La implementación o mejora de los procesos, organización y tecnología involucrados en la maximización del valor del cliente por medio de las interacciones de la empresa con éste a través de cualquier canal de comunicación” (Fernández Otero, 2014).

El CRM no es una base de datos, una tecnología, un *contact center*, un sitio Marketing Relacional, una campaña, o el servicio de atención al cliente. Estos conceptos pueden dar una idea errada de lo que abarca un CRM. Este canal puede encerrar todos estos conceptos, pero su implementación está dada por la relación entre ellos, mediante un proceso que permita e a la organización crear valor y tener una mejor comunicación con sus clientes.

El CRM es una estrategia del marketing relacional que se maneja a través de un software de información, y permite a la organización centrarse en las necesidades del cliente, para incrementar su fidelidad e innovar continuamente (Domínguez Gonzalo, 2014).

3.2.2 Importancia de la estrategia CRM en las organizaciones

A nivel general, el CRM cumple objetivos importantes para la organización desde la perspectiva de mercado:

- **Fidelización de clientes**
El CRM permite analizar el comportamiento de los clientes para tomar decisiones que mejoren la calidad de los servicios y productos de la empresa, para incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores. Un cliente fidelizado es una excelente forma de generar nuevos clientes por su publicidad de boca a boca, generando mayor rentabilidad.
- **Conocimiento del cliente**
Esta herramienta almacena información completa del cliente, desde sus datos personales, gustos, compras, frecuencia, volumen, forma de compra, contacto con la empresa, de manera de lograr mejores resultados en las campañas comerciales.
- **Generar nuevos clientes**
Las aplicaciones del CRM optimizan la generación de nuevos negocios, aumentando la productividad comercial, al disponer de la tecnología adecuada para el servicio de atención al cliente y ventas, además de las herramientas para prospectar con nuevos clientes.

Los beneficios que internamente como organización y usuario de un CRM, se pueden describir desde tres áreas de negocio:

TABLA 3**BENEFICIOS DEL CRM PARA LOS USUARIOS**

| Comercial | Marketing | Servicio al Cliente | TI / Responsables | Colaboradores |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Mejora la planificación | Relación directa cliente | Mide el nivel de satisfacción cliente | Fácil de integrar con terceros | Genera una cultura de servicio |
| Ventas cruzadas | Cálculo de ROI para campañas | Mejora productividad personal | Mejorar productividad organización | Mejora las competencias de los colaboradores |
| Elimina tareas administrativas | Campañas de e-marketing | Motiva el equipo | Proporciona conocimiento del negocio | Mejora la productividad de las actividades del personal |
| Automatiza proceso de ventas | Mejora el manejo del presupuesto | Gestiona quejas | Se integra con ERP | Genera mayor empatía entre los colaboradores y los clientes |
| Proporciona información financiera | Mayor rentabilidad en campañas | Ayuda para dar un mejor servicio | Herramienta con costos competitivos | Se empodera al personal para tomar decisiones |
| Unifica agendas comerciales | | Genera indicadores de control | Genera información importante para la toma de decisiones | Genera compromiso hacia los objetivos corporativos |
| Interactúa al cliente con la organización | | | | |

Fuente: (Domínguez Gonzalo, 2014)

3.2.3 Arquitectura del CRM

Un software de CRM se divide en:

- CRM transaccional
- CRM analítico
- CRM colaborativo

- a. **El CRM transaccional** es el software en el cual se ingresa toda la información, y las interacciones con el cliente: casos, campañas, entre otros. Este sistema puede integrarse con los portales de *e-business*. (Fernández Otero, 2014)

El CRM se compone, a su vez, de grandes módulos como: el *Contact Center*, CRM de Marketing, Ventas y servicios.

- ***Contact Center***

Esta tecnología permite registrar, en una sola plataforma, todas las llamadas, los correos, chats, mensajes de texto del cliente. Esta información se centraliza, para que todas las peticiones recibidas sean contestadas, tiene interacción con el cliente y puede generar el reconocimiento a través de las teclas del teléfono. (Fernández Otero, 2014)

Este punto de contacto puede desarrollarse principalmente a través del *Call Center* (llamadas telefónicas). Tal paquete informático puede generar respuestas oportunas que propicien un manejo profesional de estas llamadas.

- ***CRM Marketing***

Este módulo es usado para gestionar las campañas de marketing multicanal y eventos de la empresa.

En este sistema realiza un análisis de segmentación de clientes para poder llegar al público objetivo. Esta segmentación permite mejorar los objetivos de la campaña.

Las funcionalidades de este módulo son:

- ❖ Gestión de campañas desde su definición hasta su planificación, ejecución y control.
- ❖ Aplicación del *Email*, ejecuta envío de mails masivos y se integran con la plataforma de correo electrónico de la organización.
- ❖ Gestión de eventos, integra las campañas con los eventos que se efectuarán para esta promoción. Genera agenda, sesiones, ponentes, recursos, proveedores, tareas, invitaciones, presupuesto, importes y costes.
- ❖ Gestión de fidelidad, utiliza las técnicas para fidelización, mediante el uso de submódulos tales como: tarjetas de fidelización, reglas de promociones, niveles de clientes, acumulación de puntos, redención de puntos, asignación de puntos, catálogo de premios, ofertas especiales y encuestas de satisfacción.
- ❖ Segmentación de clientes, crea grupos homogéneos de clientes y búsqueda avanzada en la base de datos de clientes de acuerdo a las campañas a efectuarse.

- ❖ Gestión de listas, obtiene información de la base de clientes para seleccionarlos de acuerdo a la necesidad del usuario.
- ❖ Gestión de respuestas, crea en el sistema las respuestas de los clientes como resultado de las campañas de marketing realizadas.
- ❖ Gestión de ofertas y precios, define la mezcla de producto y precio, como packs, preferencias de clientes, inventarios, reservas de producto, listas de precio y cálculo de impuestos y descuentos.
- ❖ Aplicación del Marketing digital, abarca todas las acciones a generarse a través de los medios digitales (mail, Marketing Relacional), mediante enlaces e interacciones con las redes sociales.

- **Módulo de ventas**

Soporta todas las actividades que conllevan en la gestión de un cliente, desde la visita hasta la compra de un producto y/o servicio. Esta herramienta permite llevar un control de ventas sobre el trabajo realizado por el área comercial.

Las funcionalidades del módulo son:

- ❖ Gestión de clientes, permite la creación de un cliente, sean estos potenciales o finales. Esta información contiene los datos personales, geolocalización, facturación, quejas, interacciones, agendas comerciales.
- ❖ Gestor de leads, planifica las acciones comerciales con clientes de acuerdo a las oportunidades de negocio detectadas, generando tareas a los empleados de la organización.
- ❖ Gestor de ofertas y pedidos, esta funcionalidad permite crear ofertas, crear pedidos, cancelarlos, facturación, estados de oferta y renovaciones.
- ❖ Planificador de agenda comercial, genera citas y agendas que se enlazan con el Outlook del equipo de ventas.
- ❖ *Forecasting*, controla previsiones de ventas, objetivos comerciales y genera oportunidades de crecimiento.
- ❖ Gestor de contratos, esta aplicación permite realizar contratos, garantías, vigencias.
- ❖ Gestión de incentivos, asigna incentivos al equipo de ventas, de acuerdo a los objetivos comerciales.

- **Módulo de servicios**

Soporta las actividades de la organización que se relacionan con la comunicación con el cliente, en post-venta. Este da un tratamiento a las quejas, reclamos, sugerencias, peticiones, entre otros.

Las funcionalidades del módulo son:

- ❖ Gestión de clientes, tiene la capacidad de realizar consultas de clientes, para identificarlos y poder efectuar las solicitudes de servicio.
- ❖ Gestor de solicitudes de servicio, crea las solicitudes de servicio de acuerdo a la necesidad del cliente, las cuáles deben clasificarse por el tipo de servicio como por ejemplo, queja, sugerencia, reclamación, peticiones de información.
- ❖ Gestor del conocimiento, permite asociar una solicitud de servicio con el gestor del conocimiento, generando soluciones a los problemas que se han presentado de acuerdo a las incidencias que se ya se han registrado.
- ❖ *Field Service*, realiza peticiones de servicio para las diferentes áreas de la empresa, por ejemplo tenemos pedidos como reparación, instalación, cierre de servicios, entrega de facturas, entre otros. Se puede de igual manera general un portal para que los pedidos puedan efectuarse directamente a través de la Marketing Relacional.

- **Core del CRM**

Permite administrar las aplicaciones del CRM.

Las funcionalidades del módulo son:

- ❖ Generación de notas, estas notas se crean para describir las necesidades del cliente, o insertar ficheros gráficos o de textos según la necesidad del usuario.
- ❖ Gestor de tareas, permite ingresar las tareas del equipo para facilitar su trabajo y dar prioridades a las tareas.
- ❖ Gestor de recursos, crea usuarios, niveles de acceso y conocimiento y seguridades.
- ❖ Seguridades, configura las seguridades de acuerdo al permiso de los usuarios.
- ❖ Gestor de roles, asocia los roles que tienen los usuarios de acuerdo a las seguridades dadas
- ❖ Centralizador de interacciones, permite compartir información entre módulos y usuarios del sistema.
- ❖ *Workflow*, diseña, ejecuta y controla los flujos de trabajo dentro del aplicativo
- ❖ Gestor de territorios, asigna sectores, para el equipo comercial.

b. El CRM analítico, son aquellas tecnologías que ayudan a efectuar los análisis de datos que provienen del CRM transaccional, con la finalidad de tomar decisiones en función de la comprensión del cliente y su comportamiento. Este análisis de datos es de tipo predictivo

basado en el comportamiento del cliente. Permiten determinar cómo actuar en un determinado suceso frente a un determinado cliente.

- c. **CRM colaborativo**, integra los diferentes canales de comunicación con los clientes, más allá de los contactos personales. Este sistema permite mantener un contacto personal con los representantes de ventas o servicios. La comunicación puede efectuarse a través del internet, *email*, o redes sociales.

3.2.4 Tecnologías CRM

Existen varias tecnologías de CRM que manejan las relaciones con los clientes y mejora la efectividad en ventas. Las tecnologías más utilizadas son:

TABLA 4.
TECNOLOGÍAS CRM

| TECNOLOGÍA | FORTALEZAS |
|-----------------|---|
| Siebel (Oracle) | Líder en participación del mercado CRM Software completo Invierte continuamente en la mejora de la herramienta Escalable |
| MySAP (SAP) | Compañía más grande en software ERP (integrado) Fortaleza global Fuerte participación en mercados latinoamericanos |
| ONYX | Poderosa aplicación para un mercado tipo medio Fuerte automatización de flujos de trabajo y procesos Flexible y adaptable Menos costosa que SAP Y Oracle |
| Infor | Globalmente la tercera más grande Capacidad de mercado como fortaleza Más accesible que los Oracle o SAP No tiene mucha participación en Latinoamérica |

Fuente: Recuperado el 15/01/2016 de <http://crmespanol.com/crmssoftware.htm>

Características que deben considerarse en el momento de elegir la mejor tecnología CRM:

- Fácil de usar, al generar un cambio cultural en la empresa, el sistema debe ser amigable, sencillo en los pasos, en la carga de datos, y la operatividad en general.
- Fácil de implementar, que no dure años, para que el entusiasmo se mantenga y pueda tener éxito.
- Integrable, que pueda interactuar con los sistemas de la compañía, para facilitar la toma de decisiones.
- Personalizable, que pueda adaptarse a las necesidades de la empresa.
- Flexible y escalable, que permita hacer cambios y mejorar el sistema en el tiempo sin perder la calidad de los datos.

3.2.5 Puntos clave para su implementación

Para poder implementar un CRM con éxito, es importante considerar los siguientes puntos clave: (Fernández Otero, 2014)

a. Tecnología

- ❑ Buscar la tecnología adecuada para la organización, debe ser una herramienta que sea flexible y que pueda adaptarse al tipo de negocio.
- ❑ La calidad de los datos de importación, debe estar actualizada y ser de calidad, trabaje primero en los datos para evitar que la herramienta no funcione.
- ❑ La metodología de implementación debe soportar las comunicaciones de la empresa.
- ❑ Busque un proveedor que le brinde soporte en el sistema.
- ❑ Realice un plan de pruebas antes de su implementación.

b. Personas

- ❑ La participación de las personas adecuadas para asegurar el éxito del proyecto.
- ❑ Compromiso de las personas.
- ❑ Equipo multidisciplinario y orientado al logro.
- ❑ Conocimiento del cliente y del sector.
- ❑ Liderazgo por parte de un alto ejecutivo de la organización.

c. Organización

- ❑ Necesidad de un compromiso al más alto nivel
- ❑ Plan de comunicación
- ❑ Definición clara de los roles de cada integrante del proyecto
- ❑ Agilidad en la toma de decisiones
- ❑ Adecuada gestión del cambio
- ❑ Sentar las bases para el uso de la herramienta

Existen varios errores que se cometen en la implementación del sistema CRM, dados por la falta de planificación, diseño y tiempo.

Los errores más comunes se resumen en la tabla:

TABLA 5.
ERRORES COMUNES EN PROYECTOS CRM

| Errores comunes en proyectos CRM | |
|---|---|
| Errores estratégicos | Poner en marcha el proyecto sin diseñar una estrategia de relación con el cliente |
| | No definir la propuesta de valor |
| | No segmentar adecuadamente los clientes |
| | No definir el target del programa de marketing relacional |
| | No establecer objetivos de ventas y nivel de satisfacción de los clientes |
| | Delegar el proyecto al departamento de sistemas |
| | No crear equipos multidisciplinarios |
| Errores en la gestión de la organización | Implantar un CRM sin tomar en cuenta los cambios organizacionales |
| | Falta de cultura de servicio al cliente entre los empleados |
| | Inexistencia de un plan de capacitación |
| | Cultura orientada a resultados de corto plazo |
| | Sistemas de selección inadecuados |
| Errores en la estrategia comercial | Pensar que el cliente siempre mantendrá una relación comercial |
| | Abrumar, acechar y acorralar al cliente |
| | Confundir la satisfacción con fidelidad |
| Estrategia de tecnología | Invertir en la mejor tecnología |
| | No diseñar un plan de introducción de las aplicaciones |
| | Destinar mucho presupuesto |
| | Crear un sistema complejo de CRM |

Fuente: (Ayuso Sahogar, 2011)

3.2.6 Análisis costo - beneficio

La forma más recomendable para realizar un análisis de costo – beneficio del CRM, es usando el cálculo del ROI. El ROI es el cálculo del rendimiento de la inversión dividiendo el ingreso entre el costo. (Moeller, 2010).

Las utilidades de la implementación del CRM, está dado por la diferencia de las ventas menos el costo de ventas, en aquellas campañas en las cuáles se usa esta herramienta.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{VCM} \times \text{Volumen incremental}) - \text{Gasto total}}{\text{Gasto total}}$$

| | |
|---------------------|---|
| VCM | Utilidad por unidad |
| Volumen incremental | Incremento de unidades vendidas |
| Gasto total | Es el gasto en que se incurre para la campaña |

Es importante considerar, que no todo los objetivos del marketing se pueden medir en el corto plazo y se puede utilizar este instrumento, existen además el módulo para el manejo de quejas, que su retorno será medido en el largo plazo.

En estos casos, el beneficio se podrá observar con un incremento de número de clientes durante un período de recuperación de la inversión total, de al menos cinco años. Otra manera de poder medir este retorno, será a través del incremento del nivel de satisfacción de los usuarios, a partir de la su implementación.

El éxito de la estrategia de un CRM, está dado en el conocimiento del cliente, que se puedan traducir en ventajas competitivas y mayores ventas.

3.3 Quejas

3.3.1 Definición de queja

Definición de la norma ISO 10002: 2004, “expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.”

Se puede definir a la queja, como la manifestación por parte de una persona que puede ser o no cliente de la organización, por la inconformidad con algo o con alguien. (Guardaño Ligeró, 2011)

La queja se diferencia de la reclamación, ya que la primera manifiesta su hecho de disconformidad, mientras que la segunda reclama su derecho de una manera formal, que puede ser a través de una vía legal.

3.3.2 Tipos de quejas

Las quejas se dividen de acuerdo al destinatario de la queja, la causa del problema, el papel del consumidor, contenido y estilo de la queja.

TABLA 6.
TIPOS DE QUEJAS

| TIPOS DE QUEJAS | |
|--------------------------|---|
| Destinatario de la queja | Al establecimiento |
| | Al fabricante |
| | A la justicia |
| | A medios de comunicación |
| | A organizaciones de protección a clientes |
| Causa del problema | Al producto |
| | Al servicio |
| | Otras variables de marketing |
| Papel consumidor | Usuarios insatisfechos |
| | Usuarios satisfechos |
| | Usuarios compradores |
| | Usuarios no compradores |
| Contenido de la queja | Coacción |
| | Recompensa |
| | Legítima |
| Estilo de queja | Pasiva |
| | Agresiva |

Fuente: (Beatriz M. V., 2007)

Los consumidores pueden comunicar su queja al establecimiento o al fabricante. Estas comunicaciones pueden ser directas, o bien, a través de distribuidores. Hay otro grupo de personas que se quejan a terceras personas, en algunos casos pueden iniciar acciones legales o hacerlas públicas, con el objetivo de influir en las acciones de la organización.

Siguiendo el segundo criterio, las quejas no solo provienen de los productos o los servicios, existen otras variables de mercadeo, como por ejemplo, la expectativa generada desde la publicidad que no fue cumplida por una oferta comercial determinada.

De acuerdo al papel de consumidor, el tipo de queja de un usuario insatisfecho está dada para solucionar su insatisfacción. En el caso de un usuario satisfecho, puede buscar una recompensa o aspirar a beneficiar a terceras personas. Para aquellos que no son usuarios compradores, las quejas son de diversa naturaleza, relativas al entorno y su bienestar, como por ejemplo, un vecino.

Los dos últimos criterios son una combinación de las anteriores. El usuario puede pasar de un comportamiento asertivo a uno agresivo cuando no obtiene respuesta a su queja.

3.3.3 Comportamiento de quejas del consumidor

Conocer las fuentes de la insatisfacción del consumidor, es un elemento clave para el éxito de las organizaciones. Esta clasificación agrupa estos determinantes del comportamiento en cuatro tipos: relativos al consumidor, a la empresa, al entorno y al producto o servicio.

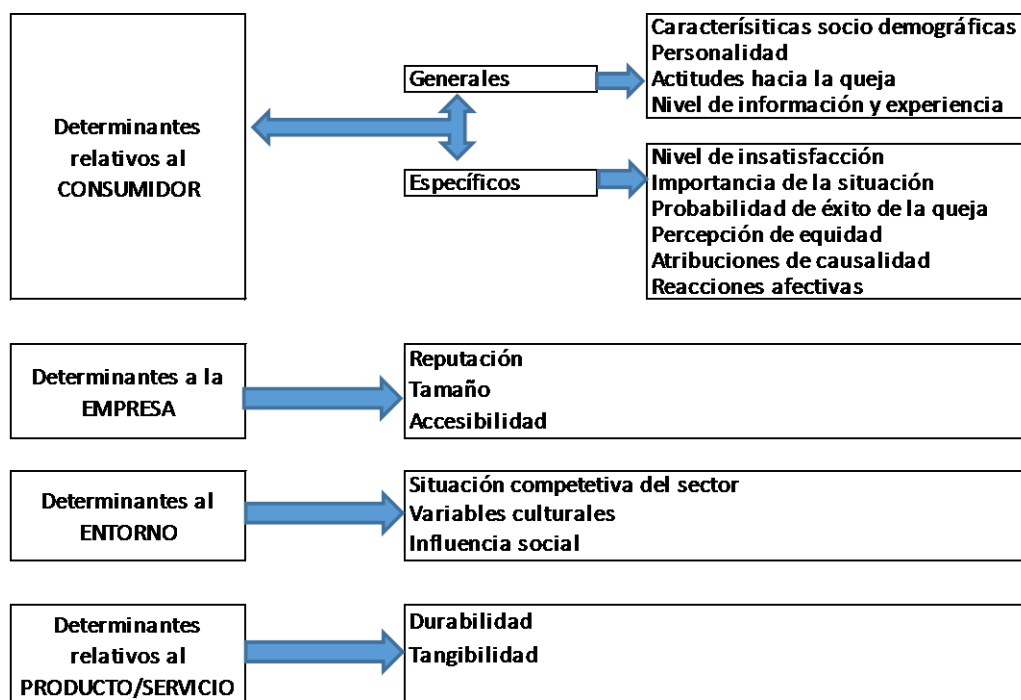


Figura 5. Principales determinantes del comportamiento de quejas del consumidor

Fuente: (Beatriz M. V., 2007)

a. Determinantes generales relativos al consumidor

Identifican el comportamiento de acuerdo a la edad, escala social, personalidad que han sido consideradas como factores claves en el momento de la queja. En cuanto a las actitudes hacia la queja, se refiere a la predisposición manifiesta para realizar una queja, cuando existe, por ejemplo, protección al consumidor como parte de las líticas gubernamentales.

Por último, el nivel de experiencia y de información, son variables que posibilitan al consumidor poder conocer las posibles alternativas existentes en el mercado para comunicar su queja, o bien, pueden darse por vivencias pasadas, mientras más alto sea este nivel, más predispuesto estará para efectuar su queja.

b. Determinantes específicos relativos al consumidor

La percepción del consumidor con respecto a su probabilidad de éxito puede motivarle a realizar su reclamo, sobre todo en aquellas empresas en donde es fácil presentar su queja en términos de acceder a beneficios personales.

La percepción de equidad puede ser clave, cuando se considera que el consumidor tiene un sentimiento de desequilibrio entre lo invertido y lo recibido.

La atribución de la causa, cuanto mayor sea la atribución del problema a la empresa, mayor es la intención de presentar una queja. Este factor genera los comentarios de boca a boca para lograr que la causa sea controlada por la empresa.

c. Determinantes relativos de la empresa

Si la empresa mantiene una buena reputación, los consumidores tienden a presentar su queja, en el caso de una empresa de comercialización, si los proveedores mantienen una buena imagen, no solo que estimula la compra sino también la queja.

Mientras más grande sea la empresa, generalmente suelen disponer de un área de servicio al cliente, en las que se puede realizar la queja, por lo que recibirán un mayor número de quejas que una empresa pequeña

La accesibilidad tiene que ver con la forma en que puede presentar su queja, si la empresa no cuenta con medios adecuados para su queja, disminuye la presentación de quejas, pero puede optar por presentar su queja a terceros como el caso de organismos de protección al consumidor.

d. Determinantes relativos al entorno

Incluye las características del mercado en el que se encuentra en las organizaciones. Los competidores ejercen influencia sobre el comportamiento de la queja. El número de quejas es mayor en las compañías que se encuentran en un sector de elevada competencia porque disponen de una amplia variedad de oportunidades de cambio.

Los determinantes culturales dependen del país, y ponen en relieve las características sociales, económicas o políticas que pueden ayudar a entender mejor al consumidor sobre las opciones que disponen para sus quejas. Cuanto mayor sea el desarrollo de un país, mayores serán las manifestaciones de quejas, en las que se incluyen los altos estándares de calidad que son exigibles por las leyes gubernamentales.

Los grupos sociales influyen en el consumidor para presentar reclamaciones. Estos grupos pueden aportar información al individuo sobre la formalización de sus quejas. A mayor interacción social, mayor propensión a realizar los comentarios boca-oreja que pueden generar mala publicidad y presentación de quejas.

e. Determinantes relativos al producto/servicio

El consumidor busca una experiencia positiva al intercambiar su dinero por un producto/servicio, por lo que mientras mayor sea el precio, mayor será su expectativa, por lo que al no cumplirse pueden responderse con acciones públicas más que privadas.

De igual manera, mientras más durable sea el producto, es factible recibir una menor cantidad de reclamaciones por parte de los clientes.

Cuando más frecuentes son las relaciones entre los clientes y la empresa, mayores son las posibilidades de observar quejas.

La tangibilidad del producto genera mayores reclamos con respecto a los bienes físicos, debido a que las expectativas son diferentes en cada individuo, y se vuelve más complicado para las empresas poder cumplir todas ellas. (Beatriz M. V., 2007)

3.3.4 Respuestas de insatisfacción

La insatisfacción es un sentimiento que se da en el cliente, por la diferencia entre el nivel de calidad que espera recibir (expectativas) y el que percibe que ha recibido; es decir dado por una emoción (AENOR, 2014).

Por lo tanto, no tener quejas y/o reclamaciones no significa necesariamente que el servicio sea de calidad, ya que existen muchos clientes, que simplemente no vuelven a comprar y divulgan las críticas a través de sus grupos sociales: amigos, familiares, conocidos o redes sociales.

Las respuestas que pueden desarrollarse ante una insatisfacción, pueden ser de dos tipos (Beatriz M. V., 2007):

- **Comportamentales**, generan una respuesta de queja, ante la percepción de insatisfacción, generando respuestas que pueden ser públicas o privadas.
 - Respuesta pública, puede presentarse directamente a la empresa, al distribuidor o a terceras personas (organismos de protección al consumidor, medios de comunicación o medidas legales).
 - Las respuestas privadas, se presentan mediante un cambio de conducta del cliente con respecto a la organización como por ejemplo disminuir su frecuencia de compra y el otro tipo de respuesta son los comentarios boca – oreja con sus grupos sociales.
- **No comportamentales**, es la insatisfacción del cliente no manifestada. Si bien en la actualidad los consumidores están más informados y sean más exigentes, el que el cliente no comunique su insatisfacción depende de factores como (AENOR, 2014):
 - El valor del producto para el cliente, el cliente piensa que no merece la pena hacer un reclamo por lo que pagó por el producto/servicio
 - Gravedad de daño percibido por el cliente, de baja implicación
 - Facilidades que ofrece la organización para reclamar, el cliente no sabe cómo reclamar y la empresa no le da las facilidades para poder comunicarlo
 - Actitud y manera propia de cliente, a pesar de la insatisfacción, el cliente no reclama

La insatisfacción no manifestada puede ser una situación muy peligrosa para la empresa, ya que supone pérdida de ventas y de reputación, debido a la falta de información para mejorar. La organización debe facilitar que el cliente reclame para lograr un impacto en la fidelidad y oportunidades de mejora.

3.3.5 Normas para juzgar y sancionar

En el Ecuador, todos quienes adquirimos bienes o servicios, tenemos derechos y obligaciones como consumidores, los mismos que se establecen en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:

a. Derechos del Consumidor

- A la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios
- A la oferta de bienes y servicios competitivos, de óptima calidad por parte de los proveedores públicos y privados, y a ser elegidos con libertad
- A recibir servicios básicos de óptima calidad
- A la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa de los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como su precio, características, calidad y demás aspectos relevantes de los riesgos que pudieren prestar
- A un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios, en especial con las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida
- A la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, métodos comerciales coercitivos o desleales
- A la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la adecuada y la difusión adecuada de sus derechos
- A la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios
- A recibir el auspicio del Estado para constituir asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor
- A acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a una prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos
- A seguir acciones administrativas y/o judiciales que correspondan
- A que las empresas mantengan un libro de reclamos a disposición del consumidor, en el que podrá anotar su reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado

b. Obligaciones de Consumidor

- Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de los bienes y servicios
- Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido
- Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos

- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse

De acuerdo al Artículo No. 92 de la ley de Defensa al Consumidor, se especifica que: “La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa al consumidor, la reparación e indemnización por deficiencia, daños y mala calidad de los bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o de fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones que el producto ofrezca, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción en su etiqueta. El estado auspiciará la constitución de asociaciones y usuarios y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos”

Todos los usuarios están amparados por la ley y tienen derecho a un reclamo justo. Las empresas deben brindar un servicio de calidad, más aún cuando se trata de la salud del consumidor.

En el caso de los alimentos existe además una ley de rotulado para su exhibición, de manera de poder informar su nombre, marca, lote de producción, razón social de la empresa, contenido, registro sanitario, valor nutricional, precio de venta, país de origen, fecha de expiración, y su lista de ingredientes.

De igual manera existe la responsabilidad y obligaciones del proveedor:

c. Obligaciones del Proveedor

Las responsabilidades del proveedor se encuentran especificadas en la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, Art. 17, 19, 21.

- Entregar al consumidor, información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes y servicios, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable
- Entrega del bien o prestación de servicio de conformidad y mutuo acuerdo con el consumidor
- Indicación del precio
- Rescisión del contrato por defectos y vicios ocultos
- Entrega de factura al consumidor
- Reparación imputable al prestador del mismo, dentro de los noventa días de recibido el bien, sin ningún costo adicional o reposición del mismo

- Indemnizar al consumidor cuando el objeto del servicio o bien, disminuya su valor o se torne inapropiado para su uso normal
- Disponer de los componentes o repuestos adecuados al bien, a excepción de las partes convenidas expresamente
- Los fabricantes, productos, importadores, distribuidores y comerciales de bienes, deben asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico durante un periodo razonable en función a la vida útil
- Reposición de una unidad, pieza, parte o módulo para garantizar la funcionalidad del bien
- El proveedor de servicios profesionales debe atender con calidad y sometimiento estricto a su ética profesional.
- Responsabilidad solidaria y derecho de repetición, entre el fabricante, importador, distribuidor, comerciante que ponga su marca en la cosa o servicio ofertado.
- Repetición del estado, cuando sea condenado al pago por indemnizaciones, por la inobservancia a la ley
- Resolución, en caso de incumplimiento de obligaciones por el proveedor, permite al consumidor a pedir la resolución del contrato o prescripción
- Prescripción de acciones civiles y penales, las mismas que terminan en el plazo de doce meses contados a partir de la recepción del bien o la prestación del servicio

Si el consumidor se siente perjudicado o defraudado, puede realizar su reclamo a través de la Defensoría del Pueblo, siendo la autoridad competente para conocer y pronunciarse sobre los reclamos y quejas del consumidor mediante un trámite a efectuarse en la Defensoría del Pueblo, ver Anexo 1. Procedimiento para formular quejas a una entidad pública.

El informe emitido por la Defensoría del Pueblo, será apreciado por el Juez de acuerdo a su sana crítica. El Defensor del Pueblo podrá acudir ante el Juez de Contravenciones de su respectiva jurisdicción a fin de solicitar el inicio del respectivo proceso”.

3.3.6 Gestión de quejas

La gestión de quejas es un proceso asertivo, que se realiza a través de los representantes de la organización, con la finalidad de conservar la imagen de la organización, manteniendo sus valores, para afrontar los errores y quejas como una fuente de mejora continua.

Este proceso debe estar orientado a satisfacer a los clientes que han reclamado, de manera de ganar su confianza nuevamente. Comienza con una planificación de la estrategia y canales que receptorán la queja, y en la parte operativa se constituye por varias fases que terminan en la evaluación y mejora:

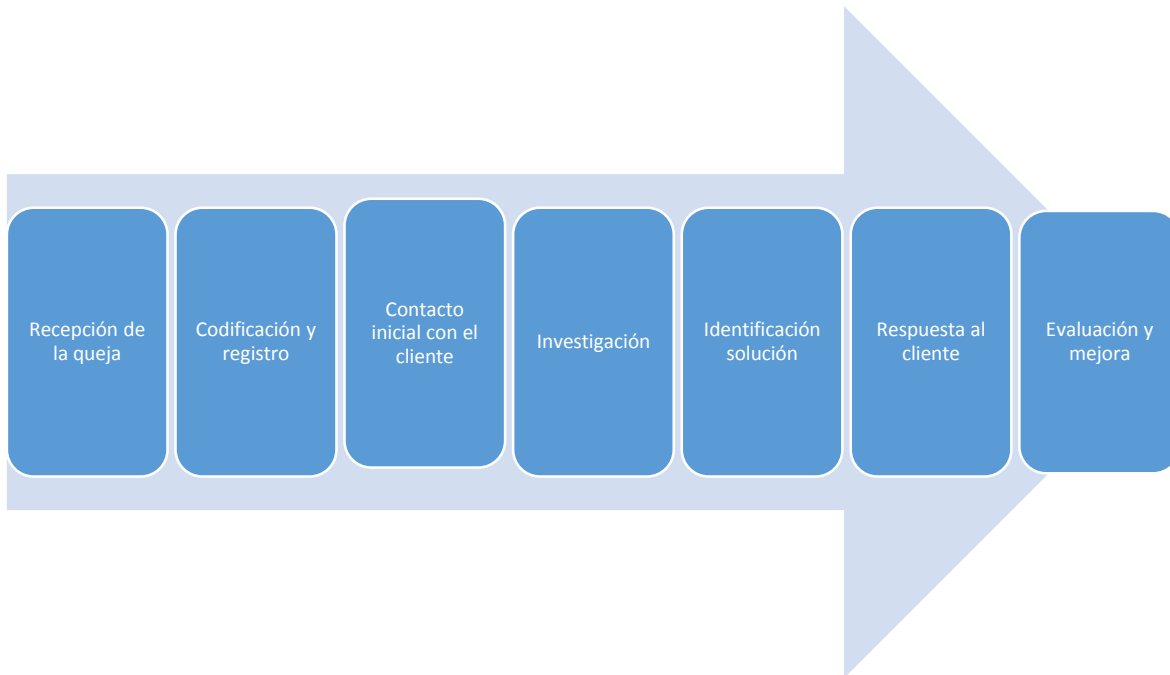


Figura 6. Fases del proceso de gestión de quejas

Fuente: (López-Fresno, 2015)

3.3.7 Tratamiento adecuado de queja

Las organizaciones, en cuanto al tratamiento adecuados de las quejas, deben disponer de un departamento o unidad que se encarga, de manera centralizada, de esta gestión o bien, como coordinador de un sistema descentralizado para poder apoyarse con las unidades de negocio cercanas al cliente que pueden solucionar el problema.

Un departamento centralizado tiene las ventajas de controlar los procedimientos establecidos y aplicar criterios homogéneos. Existe la desventaja de perder la flexibilidad en el contacto directo con el cliente para entender sus necesidades y expectativas; gestionándose así, de una manera ágil y eficiente.

Un sistema descentralizado ofrece la ventaja de tener una directa atención con el cliente. La organización participa en la gestión de quejas en el contexto de una cultura organizacional favorable. La inaplicabilidad de criterios homogéneos y la pérdida de control debidos a la indisponibilidad de un *software* en red y de un administrador son las principales desventajas.

En cualquiera de las dos opciones, es necesario definir los niveles de responsabilidad para poder recoger, gestionar e informar las reclamaciones al departamento coordinador de la gestión de mejoras: Este departamento debe tener un nivel jerárquico superior para contar con la potestad de administrar las reclamaciones complejas, un nivel corporativo, y desarrollar el conocimiento suficiente para procesar las reclamaciones de una manera eficaz.

3.3.8 Estrategia para su tratamiento

La compañía debe establecer la misión, estrategia y política de la gestión de quejas, para garantizar que se encuentren alineadas con la planificación estratégica de la organización, de manera que puedan contribuir a la misión general y sus objetivos.

a. Misión

La misión tiene que ser claramente formulada, entendiéndose como la razón de ser de la función, para que se creara y que se espera de ella.

Para definir la misión, la unidad que maneja el sistema de quejas, debe tener en cuenta la perspectiva comercial como una mejor en el nivel de satisfacción de los clientes, el nivel de ventas y la perspectiva de mejora, buscando la oportunidad de mejorar continuamente de acuerdo al nivel de incidencias de quejas y reclamos que se logra identificar.

b. Estrategia

La estrategia que defina cada organización para el tratamiento de quejas, dependerá del tipo de producto o servicio, la tipología de los clientes, la norma que aplica al mercado y a la planificación de la compañía. La estrategia deberá establecer directrices relativas a (López-Fresno, 2015):

- Organización de la función de gestión de quejas: propia o subcontratada, centralizada o descentralizada, la misma que debe formar parte en el organigrama.
- Cantidad y calidad de los recursos requeridos
- Nivel de rapidez y calidad en la resolución
- Interrelación de la gestión de quejas con otras funciones y procesos dentro de la organización

c. Política

Es necesario establecer una política de gestión para las quejas y reclamaciones, de manera de proporcionar un marco de actuación a la organización, y poder establecer objetivos, gestionar los reclamos y evaluar los resultados.

La política de quejas debe formar parte de las políticas de calidad de la organización, la misma que debe ser difundida, en especial a todos los clientes quienes son el elemento principal del sistema. Es necesario asegurar que el proceso de gestión cumpla con estos objetivos de manera de no generar falsas expectativas al cliente y su posterior pérdida de confianza.

3.3.9 Análisis de satisfacción del cliente con el tratamiento de la queja

El proceso de gestión del tratamiento de la queja está orientado a recuperar el nivel de satisfacción que la organización ha perdido con su cliente. Para esto es necesario conocer el motivo que generó la queja, sus necesidades y expectativas para poder atenderlos en el menor tiempo posible y dar soluciones eficaces. (López-Fresno, 2015)

Varios estudios de satisfacción de clientes, muestran la incidencia que tiene la gestión de sus quejas en estos niveles:

- Satisfacción con la solución ofrecida: Un 91% de los clientes que reclamaron y que quedaron satisfechos con la gestión de su queja, manifestaron su decisión de comprar de nuevo, en relación a un 85% de clientes que no tuvieron problemas en su primera compra y estaban satisfechos. Podemos decir, que una gestión eficaz, permite a la organización ganar más clientes y ventas.
- Rapidez en la solución: Los clientes a quienes se les resolvió rápidamente su queja, vuelven a comprar un 95% de los casos siempre y cuando su solución haya sido satisfactoria. El manejo en el corto plazo de la queja, mejora notablemente los resultados.
- Frecuencia de información facilitada: Existen casos en que el tiempo de respuesta puede demorar por la complejidad de la queja, en estos casos, es muy importante informar al cliente sobre el avance de su queja y los próximos pasos a seguirse con una fecha de compromiso de solución que debe cumplirse.

Estas tres variables son las que se consideran en la evaluación del proceso del sistema de quejas.

3.3.10 Importancia del manejo de las quejas

- Las quejas son uno de los medios de comunicación más directa con el cliente, suponen la oportunidad de satisfacer a los clientes descontentos y facilitan la información que la empresa necesita para mejorar.
- Evitar el daño que la insatisfacción puede generar en el cliente, una pérdida de ventas directas o por las personas a las que el cliente comentó su insatisfacción.
- Establecer acciones preventivas para evitar incidentes que se detectaron en el manejo de quejas.
- Complementar la información del mercado, mediante encuestas que el sistema requiere como parte de los objetivos del sistema.
- Aumentar la confianza en la organización, una queja bien atendida incrementa la posibilidad de fidelización de los clientes.
- Conocer al cliente, la organización puede enfocar sus recursos e inversiones en lo que es realmente importante para el consumidor.

La Norma ISO 10002:2004 recoge el enfoque en su texto de introducción:

“La información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los productos, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de la organización, independiente de su tamaño, ubicación, sector. El tratamiento de quejas puede incrementar la satisfacción del cliente.”

3.3.11 Costes derivados de la falta de gestión de las quejas

Existe en general, un rechazo por parte de las empresas de aceptar sus errores, que crea una negativa por parte de un cliente. Cuando un cliente se queja, expresa este disgusto por un servicio que no cumplió sus expectativas y ofrece a la organización, una oportunidad de mejora.

Al no escuchar la voz del cliente mediante su queja y tratamiento, la empresa genera costos que se derivan de esta falta de gestión y que pueden ser medidos (Camaleño, 2004):

- **Costes de prevención:** costos por la existencia de fallas en el producto y/o servicio
- **Costes de evaluación:** gastos que se incurren al tratar de detectar los fallos en el proceso
- **Costes de fallos internos:** pérdida debida al incumplimiento de especificaciones del servicio o gastos necesarios para reprocesar productos defectuosos.

- **Costes de fallos externos:** importes que se destinan para atender las reclamaciones de clientes que pueden estar dados por las siguientes causas:
 - ❑ Reclamos de garantías
 - ❑ Devolución de productos que se entregaron por error
 - ❑ Reposición de productos
 - ❑ Indemnizaciones legales
 - ❑ Costes de avales por garantías del servicio
 - ❑ Honorarios de abogados
 - ❑ Pérdida de imagen
 - ❑ Cierre de local

Hay otros costes que no son tangibles:

- **Costes financieros:** retrasos en el cobro por malestar en el cliente, demoras en la recepción del pedido que genera costos de inventario, entre otros.
- **Costes de clientes insatisfechos:** pérdida de ventas por fallos en el servicio, y por la mala publicidad que puede generar este cliente.
- **Coste por la desmotivación de los empleados:** los clientes efectúan sus quejas con los empleados que estén más cercanos, pudiendo generar desmotivación, rotación, absentismo, entre otros.

4. ANÁLISIS DE MARKETING DE LAS 5”Cs”

4.1 Compañía

4.1.1 Historia

La empresa Mega Santamaría, tuvo sus inicios como una pequeña distribuidora de pollos, llamada Avícola Santamaría, en el año de 1979. Está ubicada en el sector de Santa Clara de la ciudad de Quito.

Sus fundadores empezaron este negocio, con una visión de poder entrar en un sistema de autoservicios, que era un sistema nuevo en la ciudad.

Funcionaron varios años como una bodega de abastos. Para el año de 1993, iniciaron con este gran sueño, al realizar la compra de los comisariatos TAPS. Así, luego, optaron por la denominación Comercial Santamaría S.C.C.

Sus inicios en la zona de Santa Clara como Avícola Comercial, Comercial Mery y Bodega Mayorista, son ahora parte de una historia de éxito y agradables recuerdos que se mantiene presente como ejemplo para las futuras generaciones.

A lo largo de la trayectoria de Mega Santamaría, esta compañía ha sido protagonista y testigo del crecimiento de una empresa que día a día ha confiado en las fortalezas y actitudes positivas de los ecuatorianos.

A partir del año 2006, según la información de la Superintendencia de Compañías, se registra su nombre comercial como Mega Santamaría S.A., con un capital suscrito de 7 millones de USD. (Borja, 2013)

Actualmente Mega Santamaría ha sobrepasado los veinte locales, distribuidos estratégicamente en distintas zonas de Ecuador, proyectándose hacia nuevas provincias, basadas en las premisas de calidad, variedad y economía.

TABLA 7.
LOCALES POR PROVINCIA MEGA SANTAMARÍA S.A.

| PROVINCIAS | NO. LOCALES |
|--------------|-------------|
| Pichincha | 19 |
| Guayas | 2 |
| Cotopaxi | 2 |
| Tungurahua | 1 |
| Imbabura | 2 |
| Total | 26 |

Fuente: Mega Santamaría (28-02-2016),
 Recuperado de <http://www.santa-maria.com.ec/locales>

4.1.2 Planificación Estratégica

4.1.2.1 Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia de compra agradable, ofreciendo productos de la mejor variedad, calidad y precio. Contando con personal comprometido con clara vocación de servicio, mejorando el estilo de vida de nuestros clientes y de la comunidad en general. (Mega Santamaria S.A., s.f.)

La Misión es una meta general basada en las expectativas de los directivos, que expone a la organización su razón de ser, su deber, en términos generales define su negocio de una manera motivadora. (Cipriano Luna González, 2014).

Al realizar un análisis a la misión, se consideran las siguientes preguntas (Cipriano Luna González, 2014):

| | |
|-------------------|--|
| Cliente | No se puede determinar con exactitud quién es nuestro cliente |
| Producto/Servicio | Qué servicio o productos vende, se habla de productos de la mejor calidad, pero no se identifica con exactitud |
| Mercados | En qué negocio compite, no se especifica |
| Imagen pública | Se habla de mejorar la vida de los clientes y de la comunidad |
| Accionistas | No se establece el objetivo de los accionistas |

Esta misión debe incluir en forma específica su negocio, el mercado en el que compite y los objetivos de los accionistas.

La propuesta que puedo sugerir a la empresa para una nueva misión sería:

La misión de Mega Santamaría, es ofrecer a todos los ecuatorianos, una experiencia de compra agradable, mediante la comercialización de productos de consumo masivo de la mejor variedad, calidad y precio. Contando con personal comprometido con clara vocación de servicio, mejorando el estilo de vida de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y de la comunidad en general.

4.1.2.2 Visión

Ser líderes en el mercado de autoservicios de la región sierra, ofreciendo el mejor servicio al cliente, con locales ubicados estratégicamente, contribuyendo al desarrollo del país.

La visión se entiende como una aspiración del futuro deseado, una luz que indica el camino a seguir. (Cipriano Luna González, 2014).

Analizando la visión de la empresa, se propone que la visión debe ser actualizada, ya que no se encuentra solamente en la región sierra y ha iniciado un crecimiento hacia la costa. Debería realizarse el cambio a ser líderes en el mercado de autoservicios de la región Sierra y Costa del Ecuador.

4.1.2.3 Valores

- **Trabajo en equipo.** - Integrar de forma armoniosa a todo el equipo de la familia Santamaría, mejorando así nuestra labor.
- **Servicio.** - Siempre buscamos ofrecer una atención óptima, a través de capacitación y mejora continua.
- **Unidad.** - Fomentamos el desarrollo integral, mediante la distribución justa de los beneficios cooperativos.
- **Integridad.** - Velamos por el prestigio de la institución. Actuado con honestidad, coherencia y sinceridad.
- **Compromiso.** - Nos involucramos al máximo en nuestras tareas aportando todo nuestro esfuerzo para obtener los mejores resultados.
- **Verdad.** - El equipo de Santamaría se preocupa por cumplir su gestión de forma objetiva, clara y verificable.

- **Equidad.** - Proceder con justicia e igualdad, para obtener un impacto positivo e inclusivo en nuestra institución.
- **Respeto.** - Lo ejercemos mostrando reconocimiento al valor que tienen nuestros clientes, y cada uno de nosotros.
- **Responsabilidad.** - Siempre comprometidos en cumplir cada una de nuestras funciones, de forma eficaz.
- **Humildad.** - Conocer nuestras debilidades y virtudes, para obrar de forma prudente en nuestro diario vivir.

Valor se puede entender como toda perfección real o posible de la razón de ser. Es una convicción sólida de la guía de acciones o conducta de las personas que forman una organización. (Cipriano Luna González, 2014).

Los valores de la Mega Santamaría, son los pilares de la organización, al iniciarse como una empresa familiar, la empresa ha dado oportunidades a todos sus colaboradores, quienes fueron creciendo con la organización con respeto, equidad y compromiso.

La humildad es un valor que se mantiene desde la alta dirección, no existe las jerarquías para poder solicitar una reunión con la Presidencia.

El valor de servicio, falta aún realizar mucho trabajo a nivel del personal de locales, tal como lo podremos visualizar en los datos de las encuestas que se presentarán en el capítulo 4.

4.1.2.4 Políticas

- **Políticas Comerciales**

Desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, garantizando la calidad y el abastecimiento oportuno de los productos.

El ingreso de productos nuevos a la cadena se basará en los criterios de calidad, preferencia del consumidor, capacidad de abastecimiento, rentabilidad y cumplimiento de la normativa legal.

- **Política de calidad**

Garantizar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, basados en un sistema por procesos que contribuya al mejoramiento continuo.

- **Política de Recursos Humanos**

Promover el desarrollo del talento humano, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las políticas se encuentran actualmente vigentes, y regulan la parte fundamental de la empresa como: calidad, personal y proveedores.

4.1.3 Estructura de la empresa

4.1.3.1 Organigrama

La organización es una empresa familiar, liderada por el directorio que se encuentra conformada por la Familia Barrera Pastrano.

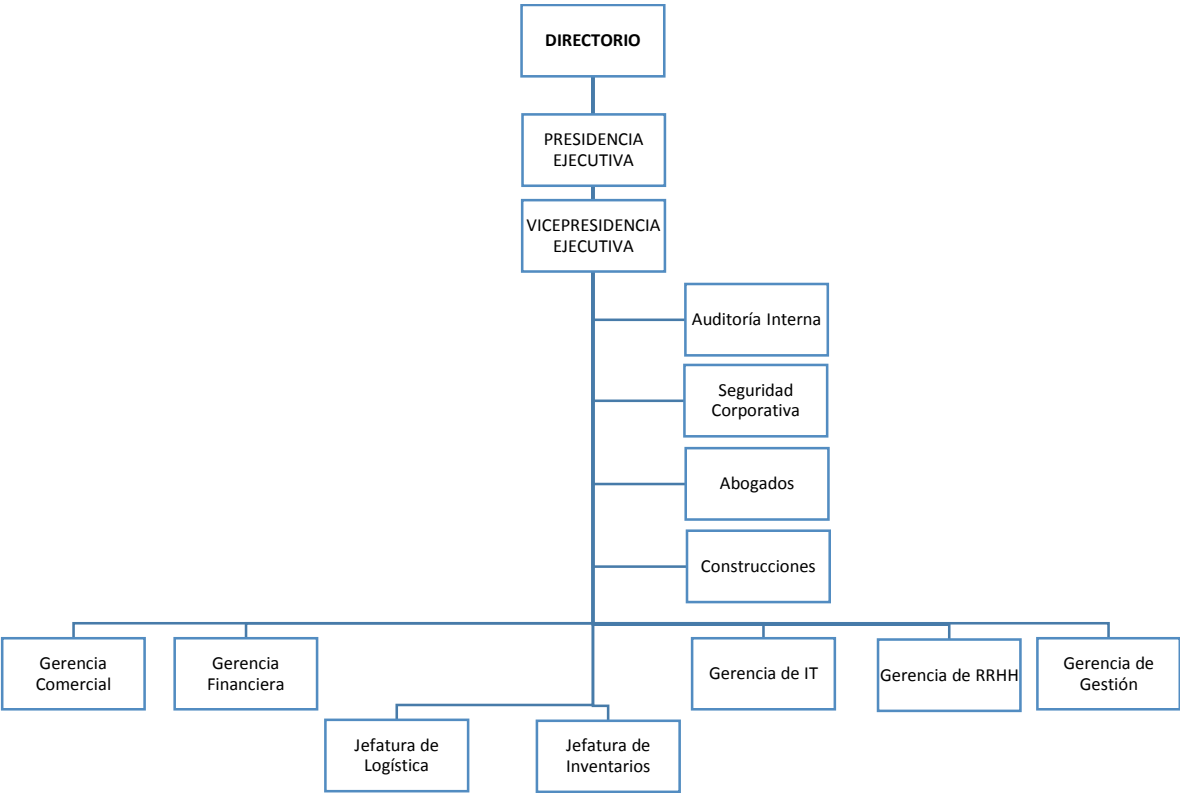


Figura 7. Organigrama Estructural Mega Santamaría S.A.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2016)

El Sistema de quejas se lo maneja actualmente en el área de Mercadeo, que forma parte de la Gerencia Comercial. Su procesamiento y control está a cargo del área de Calidad que se encuentra a cargo de la Gerencia de Gestión; quienes realizan el seguimiento en muchos casos con los proveedores de la cadena.

4.1.3.2 Líneas de productos

La empresa mantiene actualmente varias categorías de productos, las mismas que corresponden a grandes grupos de productos, los cuales tienen algún grado de relación en términos de la demanda de acuerdo al comportamiento del consumidor:

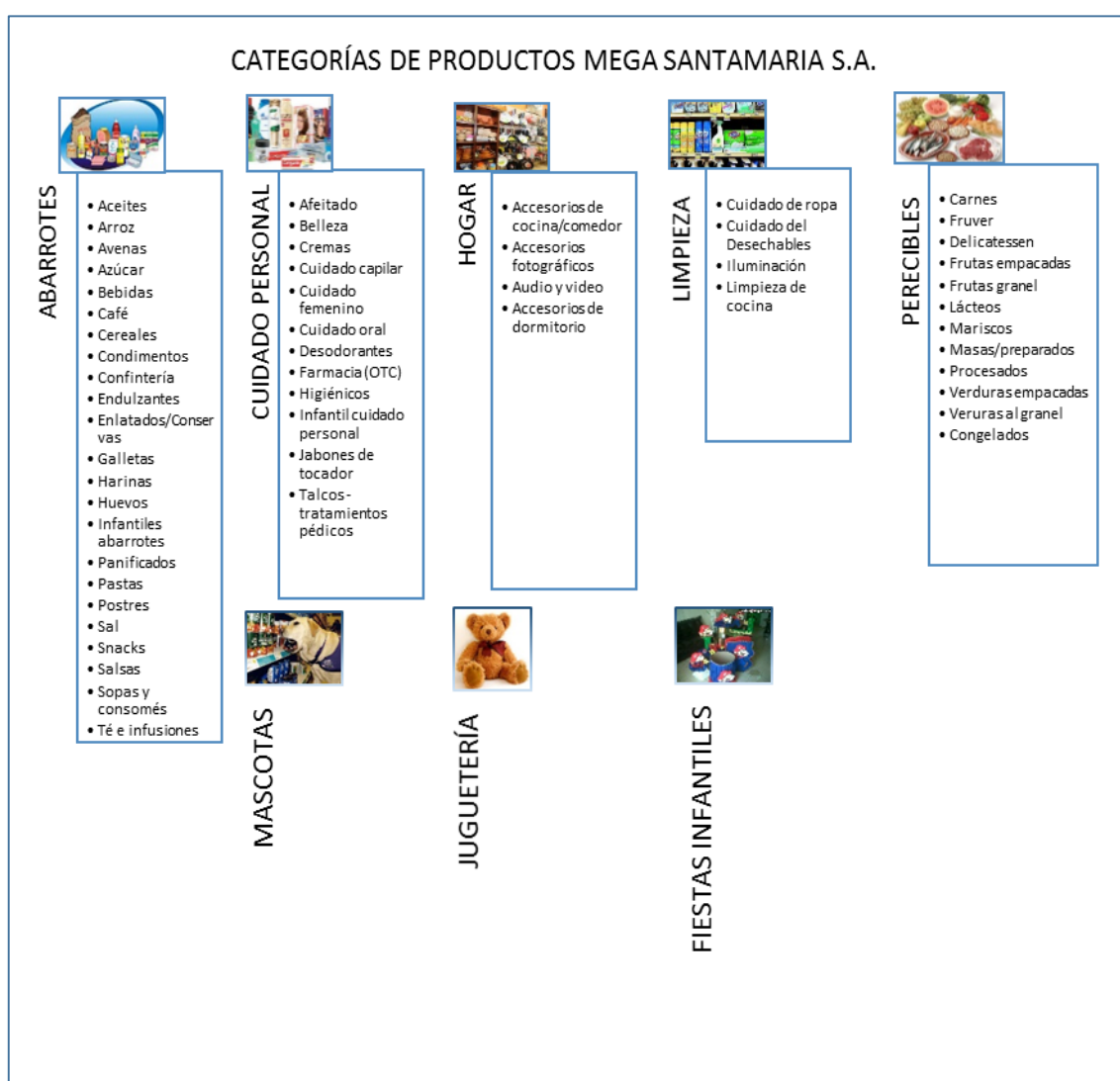


Figura 8. Categorías de producto Mega Santamaría S.A.

Fuente: Página Marketing Relacional <http://santa-maria.com.ec>, recuperado abril 2016

4.1.3.3 Imagen en el mercado

Mega Santamaría, está presente en su mercado con una imagen fresca y renovada. Tiene servicios que lo diferencian de su competencia, como la venta de productos al peso, dirigido a los clientes que necesitan comprar en cantidades pequeñas para la preparación de la comida del día; o la feria de carnes, en la que el usuario escoge la carne que desea adquirir pudiendo solicitar que sea fileteada o cortada a su gusto.

La empresa inició como una bodega al por mayor, y ha logrado posicionarse como un supermercado con precios de mayoristas, manteniendo como política de precios con un descuento del 5% por la compra de 6 unidades. De acuerdo a una investigación de mercado realizado a 390 clientes del Supermercado, el 83% de los encuestados recuerdan el slogan “Precios de Mayoristas”, apelando a los precios más bajos por compras al por mayor. (Guarderas, 2013).

Santamaría, fue el primer supermercado en no pedir una tarjeta de afiliación como lo hacía su competencia, en la actualidad estas tarjetas ya no tienen costo por un decreto de ley. Pero su estrategia permitió a la compañía poder posicionarse como un supermercado de precios bajos dirigido a un estrato bajo y medio.

Tiene como imagen varias mascotas, que siempre están alegres y divertidas. Esta identidad comercial le permite tener un lenguaje dinámico con el cliente. (Departamento Comercial Mega Santamaria S.A., 2013)

Su imagen principal para todos sus locales y campañas, está dada por un cochecito de compras llamado Santi, el mismo que se utilizó como parte de una estrategia de mercadeo hace muchos años, con la finalidad de llegar a los más pequeños.



Figura 9. Promociones de feria

Fuente: Mega Santamaría (28-02-2016),
Recuperado de <http://www.santa-maria.com.ec>

En su estrategia de publicidad mediante sus mascotas, comunica los días, descuentos y productos que se ofertan en el supermercado, manteniendo su característica de dar color y alegría según comentó el Jefe de Mercadeo.



Figura 10. Ferias y promociones Mega Santamaría

Fuente: Supermercados Santamaría (28-02-2016), recuperado de <http://www.santa-maria.com.ec>

Maneja además como parte de su imagen, varias campañas corporativas ya conocidas por el cliente tales como: sorteos y premios instantáneos. El costo de la campaña es relativamente bajo si se considera la cantidad de personas que compran en el supermercado y el apoyo que se recibe de los proveedores para cada campaña, que les permite regalar una casa, un auto, viajes, motos, entre otros.

- Día del Amor y la Amistad
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Campaña de Aniversario (Agosto)
- Campaña de Navidad

Como parte de su apoyo publicitario, participa en eventos deportivos como carreras atléticas o eventos en el ciclo paseo, y promueve con los gobiernos seccionales, las fiestas de la ciudad en donde se encuentra presente con una sucursal.

Para apelar las emociones del consumidor, Santamaría, utiliza publicidad enfocada en jingles, en canciones, para crear un vínculo con el consumidor y sus locales, es así crear un sentido de identificación con ellos. Se realizan campañas de comunicación interna para mejorar su atención a los consumidores del Supermercado, Aguirre, 2016.

4.1.3.4 Tecnología

En el año de 1998, la empresa liderada por los dueños de la compañía, inició el desarrollo de un sistema propio, acorde a las necesidades de la cadena y al crecimiento propio de la época.

La cadena ha invertido en los últimos años en la mejora de su tecnología, manteniéndose a la par con otras empresas del mismo segmento. Sus puntos de venta son de la marca IBM y desde el año 2009 inició la implementación de una plataforma RP en Oracle, con el fin de optimizar los procesos de compra y reposición de productos en los almacenes, manteniendo en varios de sus procesos, el sistema propio de la compañía.

La empresa continúa invirtiendo en nuevas herramientas tecnológicas como en la creación de nuevos sistemas de fidelización y la subcontratación de una empresa para el manejo de la relación directa con el cliente mediante la página Marketing Relacional y el centro de llamadas 1800.

La página Marketing Relacional y el CRM, se inició en la empresa en octubre del año 2015, mediante la contratación de la empresa TSC S.A. (Telecomunicación Solución Center), la cual maneja las dos plataformas para la empresa.

Según entrevista realizada a la nueva gerente de marketing de Mega Santamaría S.A., la empresa requiere evaluar el proceso actual y mejorarlo, ya que no se está dando respuestas al cliente, lo cual genera mayores problemas al no dar una respuesta oportuna. Nos comenta además que se ha promocionado una tarjeta de fidelización de la empresa llamada “Tarjeta Rendidora”, la

misma que aún no tiene un concepto claro de lo que se entregará al cliente como contraparte a sus compras, y ha generado una expectativa que no se ha podido cumplir.

El proceso de atención de requerimientos de la línea 1800 maneja en la actualidad información sobre:

- Sucursal más cercana
- Promociones vigentes
- Ventas Institucionales
- Reclamos
- Tarjeta rendidora
- Atención por un asesor

Personalmente realice una llamada para evaluar la atención de reclamos, generando un reclamo por una leche cortada. Lamentablemente no pude iniciar el reclamo por la gran cantidad de información solicitada como lote del producto, número de factura, entre otros. Me indicó que sin ese detalle no puede iniciarse mi reclamo y que una vez entregados estos datos mi reclamo se atiende en 48 horas.

Visité uno de los locales para efectuar un reclamo por una carne dañada, tuve varios inconvenientes para poder iniciar este reclamo debido a que la compra no se realizó en el mismo local, lo que generó demoras en mi reclamo. Finalmente la Administradora del local procedió a cambiar la carne dañada, pero nunca llené ningún documento por lo que la empresa no podrá llevar una estadística real de los reclamos ni generar trazabilidad y seguimiento.

Para efectuar un análisis de la efectividad de la línea 1800, la empresa TSC S.A. envía el informe de las llamadas recibidas.

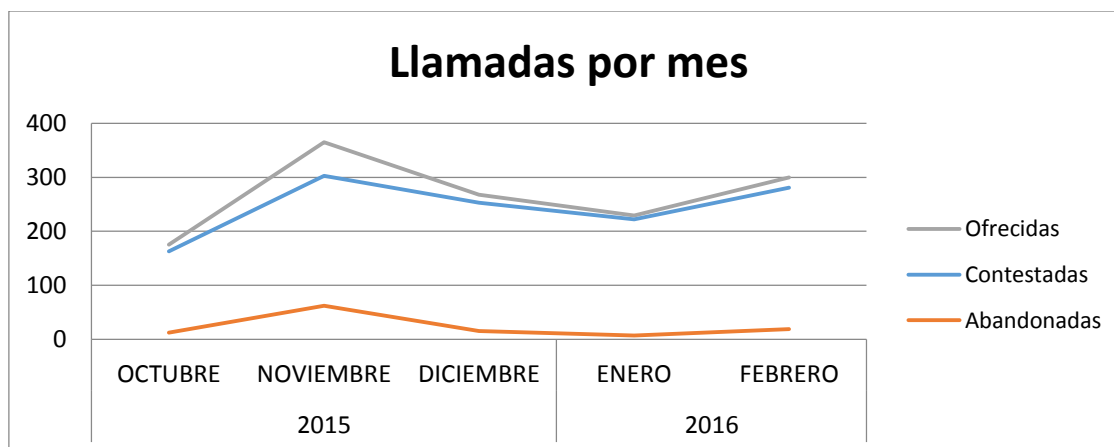


Figura 11. Reporte de llamadas por mes *Call Center Mega Santamaría S.A*

Fuente: Operaciones TSC S.A. a febrero del 2016

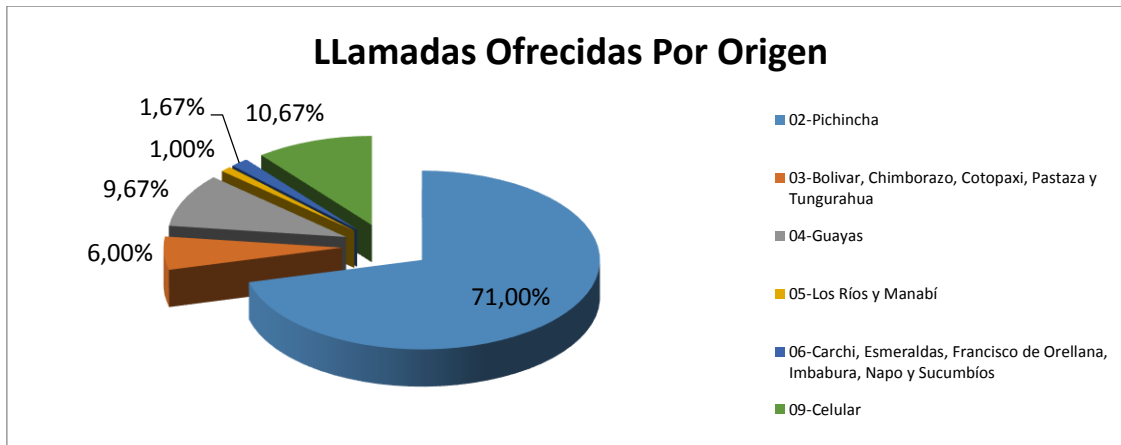


Figura 12. Reporte de llamadas por origen
Fuente: Operaciones TSC S.A. a febrero del 2016

TABLA 8.
MOTIVOS DE LLAMADAS RECIBIDAS CALL CENTER MEGA SANTAMARÍA S.A.

| Motivos | No. | % |
|-------------------------------|------------|----------------|
| Facturación | 5 | 1.78% |
| Problemas de Personal | 5 | 1.78% |
| Productos | 16 | 5.69% |
| Consulta de stock | 6 | 2.14% |
| Ubicación de sucursales | 86 | 30.60% |
| Consulta laboral | 12 | 4.27% |
| Reclamos | 4 | 1.42% |
| Registro de Tarjeta Rendidora | 6 | 2.14% |
| Sucursal más cercana | 85 | 30.25% |
| Sugerencias | 25 | 8.90% |
| Ventas Institucionales | 25 | 8.90% |
| Compra al por mayor | 6 | 2.14% |
| TOTAL | 281 | 100.00% |

Fuente: Operaciones TSC S.A. a febrero del 2016

Estableciendo un análisis de resultados de las llamadas recibidas por quejas y reclamos, la empresa recibe un total de 30 llamadas en un periodo de 6 meses, en promedio 5 llamadas por mes. El mayor número de reclamos se da en los productos, de acuerdo al esquema actual no se tiene un detalle mayor de los problemas presentados a nivel de productos para poder efectuar un seguimiento por parte del área de Calidad.

TABLA 9.**TIPO DE RECLAMOS REPORTADOS EN LOCALES MEGA SANTAMARÍA S.A.**

| RECLAMOS CLIENTES MEGA SANTAMARÍA | | AÑO 2011 |
|-----------------------------------|------------|---------------|
| TIPO DE RECLAMO | Total | % sobre total |
| PRODUCTO DAÑADO | 135 | 61% |
| FALTA DE CALIDAD | 27 | 12% |
| MATERIALES PELIGROSOS EN PRODUCTO | 15 | 6% |
| MAL SERVICIO | 7 | 3% |
| ROBO PARQUEO | 7 | 3% |
| ERROR EN COBRO | 5 | 2% |
| PRODUCTO CADUCADO | 5 | 2% |
| ROBO INTERNO | 4 | 2% |
| PRODUCTO SUCIO | 4 | 2% |
| MENOR PESO | 2 | 1% |
| SSHU SUCIOS | 2 | 1% |
| PUBLICIDAD ENGAÑOSA | 1 | 0% |
| ERROR REGISTRO SANITARIO | 1 | 0% |
| ERROR EN ETIQUETA | 1 | 0% |
| DAÑO EN PARQUEO | 1 | 0% |
| ERROR ETIQUETA | 1 | 0% |
| ERROR EN EMPAQUE | 1 | 0% |
| FALTA DE REGISTRO SANITARIO | 1 | 0% |
| TOTAL | 220 | 1 |

Fuente: Departamento BPM's Mega Santamaría S.A. Año 2011

El mayor índice de incidencia de reclamos, se da por la venta de productos dañados. En su mayoría, corresponden a productos lácteos como la leche, seguido por los productos cárnicos, en menor porcentaje las frutas y verduras; el 12% de reclamos pertenecen al grupo de falta de calidad en varios tipos de alimentos, como son problemas en el sabor, empaque, color, golpes, pérdida del vacío, entre otros.

La mayoría de los reclamos se presentan directamente en el local, por lo que es necesario manejar un sistema centralizado de quejas y reclamos para unificar con las llamadas del *Call Center*, lo cual en la actualidad no se está utilizando, que permitirá a la empresa implementar acciones correctivas para disminuir su incidencia.

4.2 Colaboradores

4.2.1 Internos

La empresa está integrada por 2.000 colaboradores aproximadamente, según información dada por el área de Recursos Humanos, quienes se encuentran distribuidos a nivel de toda la cadena.

TABLA 10.
PERSONAL POR SUCURSAL MEGA SANTAMARÍA

| LOCAL | NO. PERSONAS |
|-------------------|---------------------|
| Iñaquito Matriz | 210 |
| Ofelia | 140 |
| Santa Clara | 139 |
| Iñaquito Local | 120 |
| Villaflora | 118 |
| Chillogallo | 99 |
| Tumbaco | 92 |
| Sangolquí | 87 |
| Carapungo | 82 |
| 6 de diciembre | 80 |
| Quitumbe | 80 |
| Panasur | 69 |
| Marianitas | 68 |
| La Garzota | 56 |
| Centro | 55 |
| Ibarra | 55 |
| Cayambe | 47 |
| Comité del Pueblo | 47 |
| La Luz | 40 |
| Ambato | 45 |
| El Fortín | 45 |
| Latacunga | 42 |
| Otavalo | 38 |
| Latacunga Centro | 32 |
| Mery | 15 |
| Paulo Sexto | 10 |
| Bicentenario | 7 |
| Total | 1918 |

Fuente: Departamento de RRHH Mega Santamaría S.A.
(Febrero del 2016)

El mayor número de personas se encuentran en la oficina matriz ubicada en la Calle Iñaquito frente al mercado de Iñaquito, sector centro norte de Quito.

Su gente es su principal recurso, y en base a este fundamento, la empresa invierte anualmente en la capacitación y el desarrollo de todos sus colaboradores, logrando el compromiso con los objetivos de la organización.

Dispone actualmente de un plan de carrera para su personal quienes, en su mayoría, inician con un puesto poli funcional que genera dinamismo en el aprendizaje del colaborador en todas las tareas relacionadas al negocio y atención al cliente, para luego seguir creciendo en las diferentes áreas supermercado de acuerdo a sus competencias.

El nivel de competencia en los autoservicios, exige que, además de ofrecer variedad y precios bajos, generar un ambiente agradable de compra, acompañado de una rápida atención y buen trato, que será contrastado con esta investigación.

La empresa no ha eliminado el servicio empaque y transporte de coches como lo han hecho en la competencia con la finalidad de ahorrar costos, sino que, al contrario ha contratado un mayor número de personas que le permitan abastecer la demanda del cliente, de acuerdo a los indicadores de productividad que calcula la cantidad de empacadores requeridos según el número de clientes por hora y por local.

La empresa inició hace dos años un sistema de medición de productividad, mediante el uso de indicadores de gestión del personal en las diferentes áreas para el pago de la remuneración variable y la evaluación del conocimiento del personal en el manejo de las normas de seguridad alimentaria, BPM's y calidad.

TABLA 11.
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD MEGA SANTAMARÍA S.A.

| EVALUACIÓN PARA ÍNDICES POR LOCAL | | | | |
|-----------------------------------|--|-----------|--------------|---------|
| INDICADOR | DEFINICIÓN | % MENSUAL | % TRIMESTRAL | % ANUAL |
| VENTAS | Venta real sobre venta presupuestada | 40 | | 60 |
| ERI | Inventario físico sobre inventario registrado en el sistema | 30 | | |
| SEG. INDUSTRIAL | Mide índices de accidentes e incidentes | 20 | 10 | |
| CLIENTE FANTASMA | Medición de nivel de satisfacción del cliente | | 45 | |
| PROCESOS | Auditoría cumplimiento de procesos en puntos críticos | | 45 | |
| INVENTARIO FIN AÑO | % de diferencias de inventario | | | 40 |
| SALUD OCUPACIONAL | Mide el número de enfermedades y el cumplimiento de actividades para evitar enfermedades | 10 | | |
| TOTAL | | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Área de procesos Mega Santamaría S.A. (octubre 2015)

Como debilidad, la empresa requiere invertir en un sistema de medición de competencias y evaluación del desempeño, que forman parte de sus objetivos de mejoramiento, además de lograr la profesionalización de su gente, ya que cuenta con personal muy antiguo que conoce del negocio pero aún no han podido continuar sus estudios superiores.

Existe además un alto porcentaje de rotación a nivel de operarios, debido a que los sueldos no son competitivos, en especial en puestos de mayor conocimiento como es el área de carnes y cajas.

4.2.2 Distribuidores

La empresa realiza la venta directa, no dispone de distribuidores. Los locales con los que actualmente funciona se detallarán en la tabla No. 11, que se presenta más adelante.

4.2.3 Proveedores

La empresa dispone actualmente de aproximadamente 1000 proveedores, subdivididos de acuerdo a la siguiente figura:

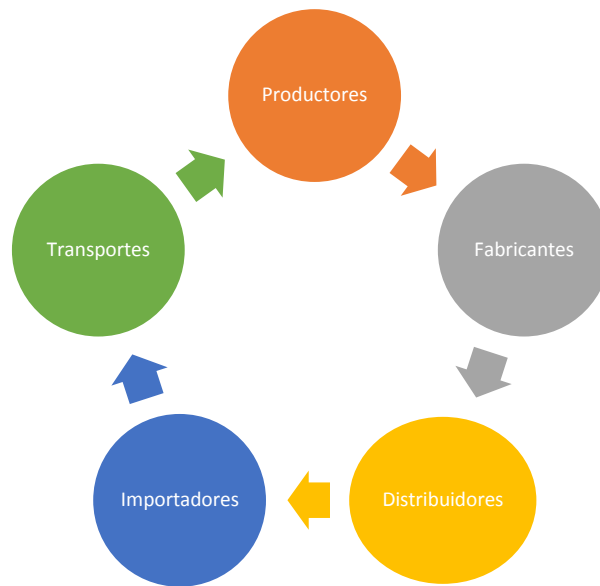


Figura 13. Proveedores de la cadena Mega Santamaría

Fuente: propio conocimiento de supermercados

- **Productores**, son el grupo de proveedores que proveen de productos frescos como son las frutas y las verduras. Se establecen contratos anuales y compras por kilos según la demanda del supermercado.
- **Fabricantes**, son proveedores que abastecen de productos procesados, en este grupo se encuentran las empresas multinacionales quienes además de fabricantes pueden importar otros productos que no se producen en el país y que lo distribuyen a través de la cadena.
- **Distribuidores**, son las empresas que consolidan cierto tipo de productos, y facilitan la negociación con los fabricantes de varias marcas, ya que su negocio es poder cumplir con sus pedidos a tiempo y con toda la variedad requerida por el cliente.
- **Importadores**, estas empresas se dedican a importar productos que no están disponibles en la producción nacional, y se proveen estos productos desde empresas internacionales ya se a través de una franquicia o representación.
- **Transportistas**, existen los proveedores que su negocio está dedicado a la logística y transporte de los productos, en la empresa objeto de estudio, en la actualidad dispone de un contrato para la distribución de los productos desde el centro de distribución del proveedor hacia todos sus locales.

En este grupo de transportistas, existen otros proveedores que son autorizados exclusivamente para transportar carne, a quienes se los denomina introductores, ellos efectúan la compra del ganado, realizan el procesamiento a través de camales autorizados para finalmente efectuar la entrega de las reses procesadas en cada local, cumpliendo los estándares solicitados de calidad, cumpliendo los parámetros de calidad como por ejemplo la cadena de frío.

La cadena tiene actualmente codificados más de 25.000 productos de sus proveedores, de acuerdo a la información dada por la Gerencia Comercial.

El impacto de la concentración del sector de los supermercados en la venta de los proveedores, ha ocasionado que se incremente su poder de compra. Esto puede ocasionar que se reduzca la capacidad de negociación de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, y finalmente pueda generar repercusiones en el consumidor final.

En la actualidad, los supermercados son uno de los más importantes puntos de venta para los productores, fabricantes y distribuidores, debiendo ajustar sus prácticas comerciales a los requerimientos de estas compañías. A continuación, se presentan los efectos que estas negociaciones generan en los proveedores:

TABLA 12.**EFFECTOS DE LAS NEGOCIACIONES DE LOS SUPERMERCADOS EN LOS PROVEEDORES**

| NEGOCIACIÓN SUPERMERCADO | EFFECTOS EN LOS PROVEEDORES |
|---|---|
| Tarifas para aparecer en la lista de promociones | Coste adicional para el proveedor |
| Tarifas por espacio en perchas | Coste adicional para el proveedor Riesgo de almacenamiento de los productos promocionados |
| Descuentos adicionales por compras anuales | Ingresos menores al esperado Aumento de incertidumbre |
| Devolución al proveedor por productos no vendidos, incluidos aquellos que no pueden volver a venderse | Costes y riesgos debido a los errores de manejo |
| Pagos tardíos de productos entregados y vendidos por errores en facturación | Costos financieros adicionales por pagos retrasados Afecta el flujo de caja |
| Cambios en los términos acordados por especificaciones y/o cantidades vendidas | Riesgo y costes para el proveedor Aumento de costos en el producto Genera errores en los pronósticos de venta |
| Ventas bajo el costo para liquidar mercadería | Distorsiona la percepción del producto ante el consumidor Puede originar la demanda de otros clientes a bajos precios Disminuye las ganancias del proveedor |
| Negociaciones de marca propias con el producto de los proveedores | Pérdida de rentabilidad Pérdida de los derechos de la propiedad del producto Afecta la venta de sus productos |
| Descuentos adicionales por apertura de nuevos locales | Pérdida de rentabilidad Afecta la disponibilidad de producto para otros clientes |
| Negociar precios diferenciados con los otros minoristas | Presiona la venta del proveedor Aumenta los costes para la competencia Limita los volúmenes de otros clientes |

Fuente: (Catherine Nicholson, Consumers International, 2012)

4.2.4 Alianzas Estratégicas

El Supermercado realiza en la actualidad, alianzas estrategias con varias industrias para la creación de los productos marcas blandas, esta estrategia es utilizada por varios supermercados con la finalidad de vender productos bajo su propio nombre y lograr un posicionamiento de marca.

La ventaja de ofrecer estos productos, es el descuento que se le aplica, manteniendo las mismas características de los productos que tienen una alta aceptación en el mercado. Las alianzas se

realizan con empresas grandes como Don Diego, El Ordeño, entre otros según información dada por la Jefatura de Marcas Propias.

El ahorro que puede lograr el cliente a través de estos productos está en entre 10% y 15%, que es significativo en el momento de comprar de acuerdo a la información entregada por parte de la Jefatura de Productos Santamaría de la empresa.

4.3 Clientes

4.3.1 Tamaño del mercado

Mega Santamaría S.A. tiene actualmente una participación equivalente al 8% del mercado nacional, que lo ubica en el puesto número cuatro a nivel de las ventas totales de los supermercados en el Ecuador, superado por solo seis puntos por los supermercados de Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A. Esta última dispone de 172 locales distribuidos a en 80 ciudades y 21 provincias, mientras que la empresa dispone de 24 locales distribuidos en 7 ciudades y 5 provincias.

Su tasa de crecimiento en los últimos años no ha variado, a pesar de incrementar nuevos locales.

TABLA 13.
VENTAS DE LOS SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR

| Empresa | Ventas Millones USD | | | | No. Locales | Ventas x local USD |
|---|---------------------|---------------|-------------------------------|-------------------------|-------------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Tasa de Variación 2013 - 2014 | % Participación mercado | | |
| Corporación Favorita | 1803,9 | 1925,6 | 6% | 47% | 101 | 19.06 |
| Corporación El Rosado S.A. | 1052,8 | 1076,7 | 2% | 26% | 36 | 29.90 |
| Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. | 518,8 | 559,8 | 7% | 14% | 174 | 3.21 |
| Mega Santamaría S.A. | 312,8 | 348,7 | 10% | 8% | 22 | 15.85 |
| Gerardo Ortiz e Hijos Cía. Ltda. | 193,9 | 222,5 | 13% | 5% | 8 | 27.81 |
| TOTAL | 3882,2 | 4133,3 | 6% | 100% | | |

Fuente: Ranking 1000 empresarial 2015 - Revista Ekos Agosto, 2015

El crecimiento a nivel de ventas de la empresa ha evolucionado desde el año 2005.

TABLA 14.**HISTÓRICO DE TRANSACCIONES Y VENTAS MEGA SANTAMARÍA S.A.**

| HISTÓRICO DE TRANSACCIONES Y VENTAS MEGA SANTAMARIA S.A. | | | | | | | |
|--|-------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|-----------------|-------------------|
| AÑO | NO. TRANSACCIONES | NO. SUCURSALES | PROM TRANS X SUC | VENTAS USD | % CRECIMIENTO | TICKET PROMEDIO | VENTAS PROM X SUC |
| 2005 | 9.258.615 | 6 | 1.543.103 | \$ 109.127.313 | | \$ 12 | \$ 18.187.886 |
| 2006 | 9.642.204 | 9 | 1.071.356 | \$ 127.242.182 | 17% | \$ 13 | \$ 14.138.020 |
| 2007 | 11.045.434 | 11 | 1.004.130 | \$ 147.608.728 | 16% | \$ 13 | \$ 13.418.975 |
| 2008 | 12.404.748 | 13 | 954.211 | \$ 185.669.128 | 26% | \$ 15 | \$ 14.282.241 |
| 2009 | 12.645.575 | 13 | 972.737 | \$ 204.499.482 | 10% | \$ 16 | \$ 15.730.729 |
| 2010 | 12.859.328 | 16 | 803.708 | \$ 233.231.203 | 14% | \$ 18 | \$ 14.576.950 |
| 2011 | 13.307.537 | 17 | 782.796 | \$ 267.732.504 | 15% | \$ 20 | \$ 15.748.971 |
| 2012 | 13.589.946 | 17 | 799.409 | \$ 294.660.754 | 10% | \$ 22 | \$ 17.332.986 |
| 2013 | 13.273.305 | 20 | 663.665 | \$ 307.091.590 | 4% | \$ 23 | \$ 15.354.579 |
| 2014 | 14.730.212 | 22 | 669.555 | \$ 343.001.017 | 12% | \$ 23 | \$ 15.590.955 |
| 2015 (Proyectado) | 15.346.523 | 23 | 667.240 | \$ 344.883.478 | 1% | \$ 22 | \$ 14.994.934 |

Fuente: Departamento de Sistemas Mega Santamaría S.A. (octubre 2015)

En general se puede analizar que el incremento de ventas fue mayor entre el período 2006 y 2009. Durante ese tiempo se abrieron sucursales de gran tamaño en la ciudad de Quito y, a la vez, se inició un proyecto de mejora de las tiendas y de posicionamiento, ubicándose en lugares estratégicos y el desarrollo de campañas de promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo, entre otras acciones de comunicación. Gracias a este trabajo fue posible incrementar el ticket promedio de ventas y alcanzar un posicionamiento de mercado de la marca. Mega Santamaría S.A. tiene actualmente una participación equivalente al 8% del mercado nacional, que lo ubica en el puesto número cuatro a nivel de las ventas totales de los supermercados en el Ecuador, superado por solo seis puntos por los supermercados de Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.

4.3.2 Segmentos de mercado

El segmento de mercado en el cual se encuentra la empresa objeto de estudio, es de nivel socioeconómico bajo, medio y medio alto. En la actualidad debido a la crisis existente en el país, varios locales de la cadena empiezan a cubrir mercados de clase alta como es el caso del local ubicado en Tumbaco y en la Av. 6 de Diciembre, por lo que la empresa debe re direccionar sus estrategias para poder atender a estos mercados.

Su mercado meta buscan aprovechar sus promociones, el 75% de una muestra de clientes consultados demuestran que es importante esta promociones y ferias, por lo que su visita al supermercado es de varias veces a la semana o una vez por semana lo que corresponde al 65% de los encuestados. (Guarderas, 2013)

4.3.3 Beneficios tangibles e intangibles dirigidos a los clientes

Los beneficios tangibles

- Variedad de productos para la compra.
- Precios más bajos que la competencia.
- Descuentos por ferias y promociones que se realizan diariamente.
- Productos más frescos en categorías de perecibles como son las frutas y verduras, gracias a la distribución directa desde el proveedor hasta el local.
- Servicios diferenciados con sus puntos al peso y la feria de carnes.

Los beneficios intangibles

- Sorpresas, regalos, sorteos por las compras del cliente
- Servicio de *call center* para escuchar al cliente
- Revista con consejos, recetas, consejos para el cuidado personal entre otros

4.3.4 Canales de compra

- **Directo**

Los canales de compra directo de la cadena, se realiza a través de sus locales y tiendas que se encuentran estratégicamente ubicados en sectores populares, cerca de los mercados, o en lugares que tienen mucha afluencia de gente, en vías principales.

El mayor número de locales y su mayor participación en ventas, se encuentra en la ciudad de Quito, donde fueron sus inicios. En los últimos cuatro años, esta cadena ha logrado abrir varios locales a nivel de la sierra como Latacunga, Ambato, Otavalo e Ibarra y otros dos locales en la zona de la Costa específicamente en la ciudad de Guayaquil.

TABLA 15.
SUCURSALES A NIVEL NACIONAL MEGA SANTAMARÍA S.A.

| NO. | LOCALES | DIRECCIÓN | CIUDAD |
|-----|--------------------|---|-----------|
| 1 | Iñaquito | Iñaquito N38-17 y Villalengua Esq. | Quito |
| 2 | Villaflora | Corazón 320 y Casitagua esq. | Quito |
| 3 | Centro | Bolívar 334 y Venezuela | Quito |
| 4 | Ofelia | Diego de Vásquez s/n y Bellavista esq. | Quito |
| 5 | Santa Clara | Ramirez Dávalos OE2-83 y Versalles Esq. | Quito |
| 6 | Sangolquí | Av. General Enríquez y García Moreno | Quito |
| 7 | Tumbaco | Av. Interoceánica y Juan Montalvo Esq. | Quito |
| 8 | Panamericana Sur | Barrio el Blanqueado, calle Minerva S43-01 y Pedro Vicente Maldonado | Quito |
| 9 | Mery | Ramirez Dávalos OE2-83 y Versalles Esq., al frente de Mega Santamaría | Quito |
| 10 | Chillogallo | Av. Mariscal Sucre s/n y Coronado | Quito |
| 11 | Panamericana Norte | Av. Simón Bolívar y Av. Panamericana Norte S/N | Quito |
| 12 | 6 de Diciembre | Av. 6 de diciembre y Río Coca | Quito |
| 13 | Comité del Pueblo | Calle Juan Molineros entre 6 de Dic y Eloy Alfaro | Quito |
| 14 | La luz | Av. Capitán Rafael Ramos y Calle Salazar | Quito |
| 15 | Bicentenario | Palora Oe3-20 Y Av. Amazonas | Quito |
| 16 | Marianitas | Av. Geovanny Calle C.C. Marianitas | Quito |
| 17 | Cayambe | Junín y Ascázubi | Cayambe |
| 18 | Latacunga Centro | Av. Amazonas y Guayaquil | Latacunga |
| 19 | Latacunga Terminal | Av. Eloy Alfaro s/n y Río Guayas | Latacunga |
| 20 | Otavaló | Av. Atahualpa y Abdón Calderón C.C. El Jordán | Otavaló |
| 21 | Ibarra | C.C. Laguna Mall | Ibarra |
| 22 | Fortín | Centro Comercial Mall El Fortín, Av. Modesto Luque Solar 2 y 3 y Casuarinas | Guayaquil |
| 23 | Ambato | Calle Rodrigo Pachano y 22 de Enero | Ambato |
| 24 | La Garzota | Cdla. La Garzota Av. Principal Guillermo Pareja MZ 60-1 | Guayaquil |

Fuente: Departamento de Marketing Mega Santamaría S.A. 2015

Las ventas en las sucursales ubicados en la plaza de Quito que corresponden al 91% del total de las ventas, son relevantes debido a que son mercados se encuentran en una etapa de

crecimiento, a diferencia de las otras plazas en las que Mega Santamaría atraviesa por una etapa de introducción de una nueva marca que debe hacer frente a diferentes condicionantes culturales, económicos y sociales propios de las nuevas plazas.

TABLA 16.
VENTAS POR SUCURSAL Y POR REGIÓN MEGA SANTAMARÍA S.A.

| REGION | LOCAL | VENTAS USD* | PARTICIPACIÓN | % ACUMULADO |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|-------------|
| PICHINCHA | OFELIA | \$ 20.002.828 | 10.77% | 90.94% |
| | SANTA CLARA | \$ 19.006.935 | 10.23% | |
| | VILLA FLORA | \$ 17.315.024 | 9.32% | |
| | TUMBACO | \$ 15.484.889 | 8.34% | |
| | IÑAQUITO | \$ 14.012.585 | 7.55% | |
| | SANGOLQUI | \$ 12.898.001 | 6.95% | |
| | CHILLOGALLO | \$ 12.414.491 | 6.69% | |
| | 6 DE DICIEMBRE | \$ 10.650.181 | 5.73% | |
| | PANAMERICANA SUR | \$ 9.332.543 | 5.03% | |
| | CARAPUNGO | \$ 8.191.236 | 4.41% | |
| | MARIANITAS | \$ 7.758.810 | 4.18% | |
| | CENTRO | \$ 5.921.882 | 3.19% | |
| | CAYAMBE | \$ 5.018.815 | 2.70% | |
| | LA LUZ | \$ 4.830.923 | 2.60% | |
| | MERY | \$837.47 | 0.45% | |
| | COMITE DEL PUEBLO | \$ 4.792.560 | 2.58% | |
| BICENTENARIO | 415.248 | 0.22% | | |
| IMBABURA | OTAVALO | \$ 3.491.259 | 1.88% | 3.60% |
| | IBARRA LAGUNA MALL | \$ 3.186.826 | 1.72% | |
| CHIMBORAZO | LATACUNGA | \$ 3.348.458 | 1.80% | 2.80% |
| | LATACUNGA CENTRO | \$ 1.851.661 | 1.00% | |
| GUAYAS | GUAYAQUIL EL FORTIN | \$ 2.700.656 | 1.45% | 1.45% |
| TUNGURAHUA | AMBATO ATAHUALPA | \$ 2.243.205 | 1.21% | 1.21% |
| TOTAL | | | | 100.00% |

Fuente: Departamento de sistemas Mega Santamaría, ventas a julio 2015

- **Corporativo**

Venta dirigida a empresas de catering, restaurantes, bares, mediante un servicio directo de entrega y crédito directo.

- **Ventas Institucionales**

Venta de productos de temporada a empresas e instituciones, en temporada de Navidad, día de la madre y día del padre, con productos especiales como canastas navideñas, fundas de caramelos y regalos especiales según la necesidad del cliente.

En esta temporada la venta se incrementa en un 25% con respecto a los meses anteriores, que incluye la venta en almacenes e instituciones.

Se incluyen además en este canal la venta de las tarjetas corporativas dirigidas a los empleados y trabajadores de las empresas, y que les permiten obtener descuentos corporativos y crédito en sus compras.

4.3.5 Canales de información

Los canales de información que la organización maneja son:

Canal directo

- Disposición del producto con ubicaciones, circulaciones, secciones y cajas
- Información de ferias
- Concursos en las que se exhibe el premio en los locales
- Productos en descuentos, ubicados en góndolas principales
- Sorteos, mediante el uso de cupones y un punto de atención para la entrega de los regalos y premios en cada local.
- Degustación de productos nuevos o productos en promoción
- Línea 1800
- Página Marketing Relacional
- Redes sociales

Publicidad

- Medios de comunicación masiva, utilizan radio como medio principal y la televisión, solo en campañas especiales o en temporada de Navidad.
- Propaganda a través de buses, en donde se promocionan las ferias.
- Periódico en casos de campañas especiales.

Relaciones públicas

- Patrocinio de eventos
- Donativos
- Seminarios
- Revista propia
- Organización de eventos como conciertos o de responsabilidad social

4.3.6 Proceso de compra

El proceso de compra que maneja el cliente, inicia con la visita al supermercado, generalmente con un listado de compras y un presupuesto.

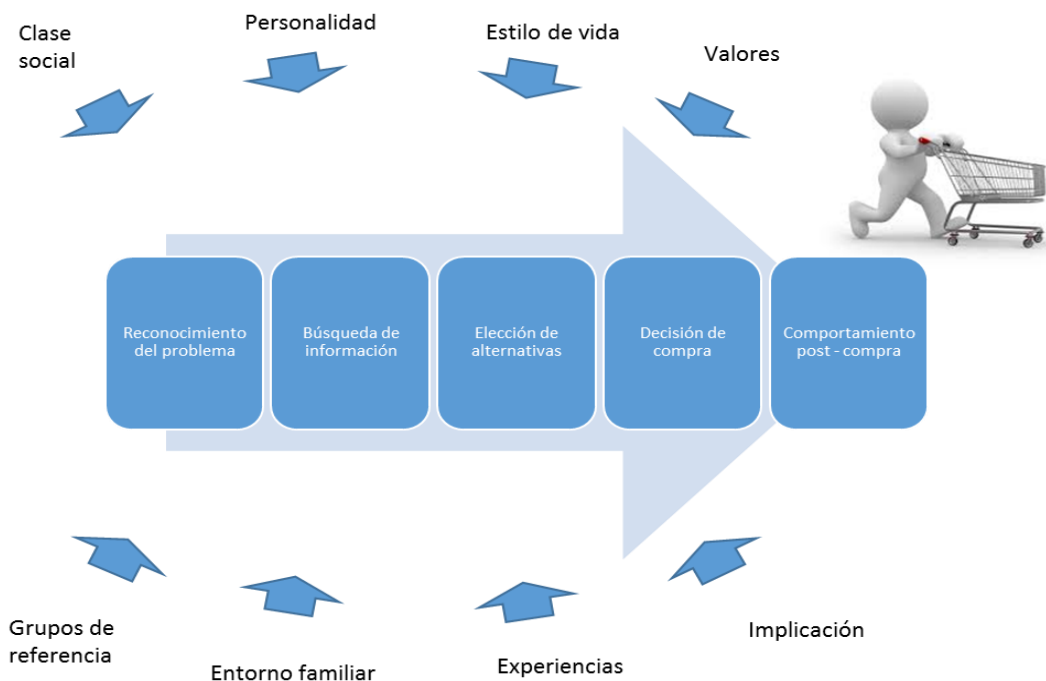


Figura 14. Proceso de compra en un supermercado

Fuente: (Berenguer Contri, 2006)

Los pasos para el proceso de la compra se describen a continuación (Berenguer Contri, 2006):

- **Reconocimiento del problema**

El primer requisito para realizar una compra, es que el consumidor determine que tiene un problema o una necesidad insatisfecha.

- **Búsqueda de información**

Esta búsqueda nos lleva a adquirir e identificar las diferentes alternativas para satisfacer esa necesidad. En el caso de un supermercado, las opciones están en un solo lugar, el consumidor

visualizará el producto, sus beneficios, precios y rápidamente podrá evaluar sus alternativas de acuerdo a sus gustos y preferencias.

- **Elección de alternativas**

Tras conocer las opciones, el comprador escoge de acuerdo a los factores que se incluyen en el proceso como son: clase social, personalidad, estilo de vida, valores, grupos de referencia, su entorno familiar, experiencias anteriores y las implicaciones de la compra.

- **Decisión de compra**

Tras realizar el análisis, esta fase de decisión para el caso de los productos que se encuentran en una percha, dependerá de la fidelidad que tenga el consumidor por una marca.

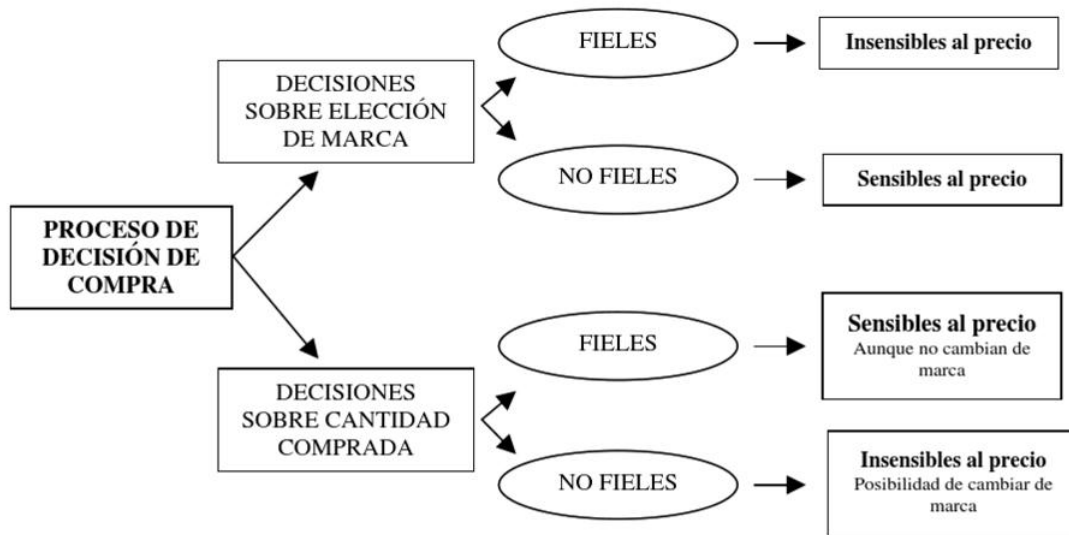


Figura 15. Proceso de decisión de compra

Fuente: (Álvarez, 2005)

- **Comportamiento post compra**

Una vez adquirido el producto, cuando se consume el producto, puede generarse una sensación de satisfacción o insatisfacción, de acuerdo a los criterios de decisión. En este punto se hace necesario manejar una relación más cercana con el cliente para escuchar sus quejas y sugerencias, ya que estos criterios serán importantes para su próxima compra.

En el caso de un supermercado el proceso de compra de los individuos dependerá además del conocimiento previo del establecimiento como por ejemplo conocer en donde se encuentran los productos a ser comprados y la distribución de las perchas; el tiempo disponible para la compra: puede tratarse de una compra específica o de las compras de fin de mes; los estímulos que pueda encontrar en el punto de venta y la planificación para su compra, cuando el cliente dispone de

su lista de compras es menos probable que pueda realizar las compras de impulso, de acuerdo a los estímulos dados en el local. (Álvarez, 2005)

Los consumidores de un supermercado pueden decidir sobre comprar una unidad o más unidades de una marca o varias marcas, esto dependerá de si el producto viene o no acompañado de alguna promoción, regalo. Le gusta saber que ha logrado obtener una ganga y aprovechó una buena oportunidad. (Álvarez, 2005)

4.4 Competidores

4.4.1 Actuales y potenciales

Los competidores actuales directos de Mega Santamaría S.A. son las tres principales cadenas del país como:

- Corporación Favorita
- Corporación El Rosado
- Tiendas Industrializadas y Asociadas TIA

Estas cadenas son las empresas que más facturan, y las que más tiendas disponen a nivel nacional.

El siguiente cuadro nos muestra los formatos y número de tiendas de estas cadenas, incluyendo la empresa de estudio:

TABLA 17.**FORMATOS DE LAS CADENAS MÁS IMPORTANTES DEL ECUADOR**

| Supermercado | Formato | Segmento | Ciudades | No. De Tiendas |
|-----------------|----------------|--------------|--------------------|----------------|
| La Favorita | Supermaxi | Medio y Alto | Grandes | 34 |
| | Megamaxi | Medio y Alto | | 12 |
| | Aki | Bajo y medio | Grandes y pequeñas | 37 |
| | Gran Aki | Bajo y medio | | 14 |
| | Super Aki | Bajo y medio | | 4 |
| El Rosado | Hipermarket | Bajo y medio | Grandes | 6 |
| | Mi Comisariato | Bajo y medio | | 30 |
| TIA | Tiendas | Bajo y medio | Grandes y pequeñas | 174 |
| Mega Santamaría | Santamaria | Bajo y medio | Grandes y pequeñas | 18 |
| | Santi Tienda | Medio | Grandes | 3 |

Fuente: Información páginas Marketing Relacional: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/MarketingRelacional/favorita/locales;jsessionid=140C33F04A756A85F56FB12B4B75A047>, recuperado feb. 2016
<http://proveedores.elrosado.com/Home/MicomIntern>, recuperado feb. 2016
<https://www.corporativo.tia.com.ec/locales>, recuperado feb. 2016

- **Corporación Favorita**

La Corporación Favorita es la cadena líder a nivel de supermercados, con un 47% de participación de mercado y 101 puntos de venta, con formatos que van desde los 600 m² en el caso de un formato AKI, hasta los 12000 m² en el formato de un Megamaxi.

La Corporación fue creada en la ciudad de Quito hace 60 años, como una bodega de abastos y artículos. Inició con locales con la marca Supermaxi en las principales ciudades del país, dirigido a un mercado medio y alto y con un formato de gran tamaño que soporte una gran demanda de consumidores como es en Quito y en Guayaquil.

Como parte de su crecimiento hacia otros mercados de nivel bajo, creo el formato AKI y Gran AKI, con una estrategia de precios bajos y un mayor número de locales ubicados en zonas populares de las diferentes ciudades del país, mantienen ofertas y descuentos diarios, similar a la estrategia de Santamaría.

Esta corporación aplica una estructura vertical, contando con su propia procesadora de carnes y aves, panificadoras y productos lácteos. Cuenta con un sistema de distribución interno para abastecer a sus puntos de ventas de forma diaria. Por su alto nivel de compra, tiene un alto poder de negociación y cuenta además con una infraestructura de generación de energía hidroeléctrica, que sirve a las empresas de grupo, en donde se incluyen otras empresas comerciales que se relacionan con el ramo ferretero, artículos tecnológicos, artículos para el hogar, libros entre otros.

La marca Supermaxi se encuentra en el *top ten* de las marcas más recordadas, su propuesta es crear una experiencia más allá de un simple proceso de compra, logrando que su visita sea placentera “El placer de comprar”.

Esta recurrencia se consigue al ofrecer un ambiente agradable, limpio, seguro, confortable, con gente amable, amplios espacios y variedad de productos locales e importados.

Su crecimiento en los últimos cuatro años a nivel de ingresos totales, ha sido de un 46% aproximadamente, ubicándose en el primer lugar de ventas entre las 1000 empresas más grandes del país según la revista EKOS. Es una de las empresas más rentables del país, su utilidad se encuentra en el 17%.



Figura 16. Ingresos 2010-2014 Corporación La Favorita

Fuente: [http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/Marketing Relacional/favorita/locales](http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/Marketing%20Relacional/favorita/locales)

- **Corporación El Rosado**

La Corporación el Rosado inició en el año de 1936, con una pastelería llamada “El Rosado”, ubicada en el centro de Guayaquil.

Más adelante, esta empresa inició con la venta de víveres y artículos varios, siendo el primer supermercado en el Ecuador denominado Supermercados “El Rosado”.

Sus líneas de negocios en la actualidad son: supermercado, ferretería, juguetería, y ropa, con marcas reconocidas como: Mi Comisariato, Ferrisariato, Mi Juguetería, Hipermarket, y una versión “mini” para formatos pequeños de los Mi Comisariato.

Aplica una estructura horizontal, centrándose la venta por medio de sus locales y una gran central de abastecimiento e importación de varias líneas de producto en donde mantiene exclusividad como la marca Disney.

A diferencia del líder, esta empresa atiende a segmentos de clase media, media baja y popular principalmente de la región de la Costa, con liderazgo en la ciudad de Guayaquil. Los locales se encuentran concentradas en un 74% en la provincia del Guayas, un 9% en la provincia de Pichincha, y lo restante en otras provincias como El Oro, Manabí, Babahoyo y Chimborazo.

Mantiene un alto nivel de negociación frente a los proveedores, a nivel de supermercados dispone actualmente de 36 locales, y administra a nivel de todo el grupo 114 establecimientos en los que se incluyen una cadena de cines, restaurantes y una radio.

Su eslogan “Siempre de todo a menor precio, siempre”, indica el uso de una estrategia de menores precios todos los días del año.

Su nivel de ingresos durante el periodo 2010-2014 se incrementó en un 40%, si se realiza un análisis de los tres últimos años, este crecimiento no supera el 6% debido a que la empresa no ha incrementado su número de locales, lo cual ha generado una desventaja frente a su competencia.

Las ventas totales consideran todas las ventas agrupadas por los todos las empresas de las cuales el 60% del total de las ventas, corresponden a las ventas de los supermercados, esto es 645 millones de dólares en el año 2014.

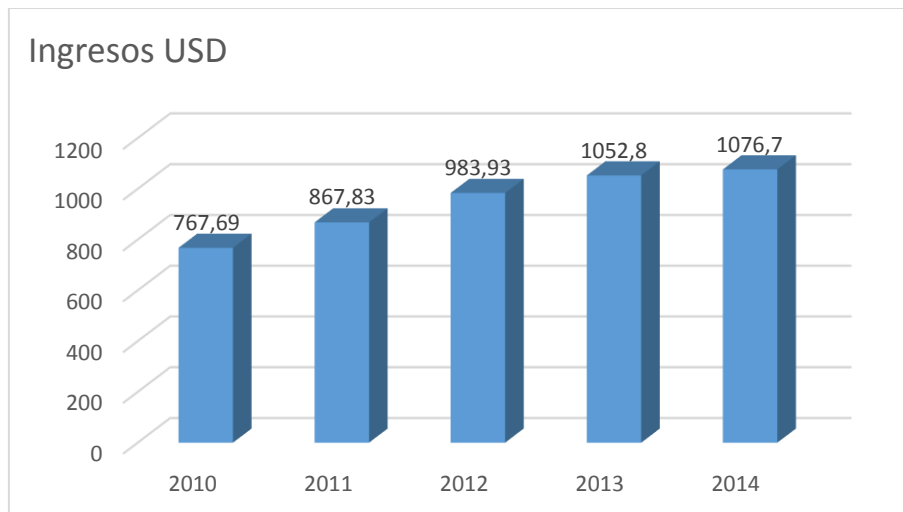


Figura 17: Ingresos 2010-2014 Corporación El Rosado

Fuente: Revista Ekos Ranking empresarial Ecuador 2013 y 2015

- **Tiendas industriales Asociadas (TIA) S.A.**

Es una cadena de tiendas que ofrece productos de hogar y supermercado y tuvo sus inicios en las ciudades de Guayaquil y Quito, según los datos que se publican en su página Marketing Relacional.

Las marcas de los almacenes están bajo el nombre de Almacenes Tía, Súper Tía, Tiendas “Multiahorro”, y Tía Express.

A diferencia de las otras dos empresas, su nicho de mercado son los lugares apartados y que no pueden ser cubiertos por la competencia, apuntalando a un nivel socioeconómico medio y bajo de dichas zonas.

Cuenta con varios centros de distribución a nivel nacional y 174 locales, sin considerar la cadena de Supermercados Magda, que fue adquirida en el año 2012 y que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.

Todas sus ubicaciones son estratégicas, tanto en las ciudades como en sectores rurales, compitiendo directamente con los mercados populares y las tiendas minoristas en general.

Sus niveles de ingresos se han incrementado en un 68% en el periodo 2010-2014, mediante una estrategia de apertura de locales, durante estos años ha duplicado su número de tiendas.

Su eslogan: calidad, variedad y economía, ha logrado posicionarse como una empresa de precios módicos, pero con promociones excelentes todos los días del año, en donde encuentra de todo en un solo lugar.

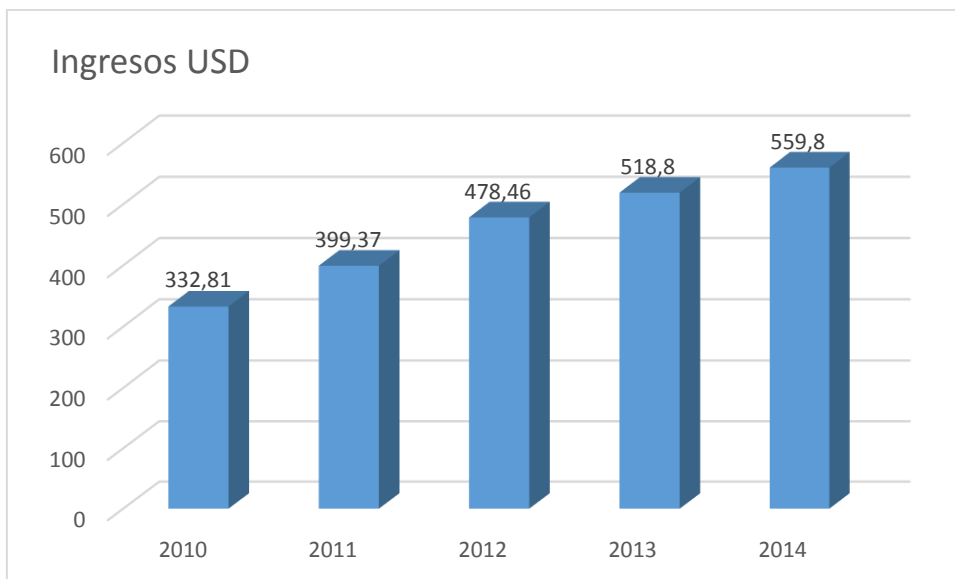


Figura 18. Ingresos 2010-2014 TÍA S.A.

Fuente: Revista Ekos Ranking empresarial Ecuador 2013 y 2015

- **Potenciales**

En otro grupo de supermercados de limitado tamaño, y especializados por coberturas geográficas, como Coral Hipermercados, La Española, Avícola Fernández, Del Corral, entre otros, que atienden sectores comerciales en grandes ciudades del país.

En este último grupo se encuentra la cadena de supermercados Coral Hipermercados, una corporación cuencana del Grupo Ortiz, quienes incursionaron ya en la ciudad de Quito desde el año 2014, con un local ubicado en el centro norte, con 3000 metros cuadrados de construcción y que ofertan productos alimenticios, artículos para el hogar, de ferretería, electrodomésticos, electrónicos, deportivos, entre otros.

Según una entrevista realizada al Jefe de Marketing de Coral Hipermercados, según la revista Líderes octubre 2014, indica que empresa tiene actualmente seis locales en Cuenca, uno en Guayaquil y uno en Quito, tiene previsto abrir un segundo hipermercado en Guayaquil, así como en Manta y en Santo Domingo.

Este competidor ingresó con un local en la ciudad de Quito, con precios bajos y una mayor variedad en productos de otras categorías como ferretería y hogar.

4.4.2 Directos e indirectos

La competencia directa que dispone otras alternativas de venta de productos alimenticios mediante medios tradicionales.

Los medios tradicionales directos son:

- Tiendas de Barrio. - Una tienda o negocio comercial en donde se puede adquirir bienes o servicios muy cerca del usuario.
- Mercado. - Edificios municipales construidos para la comercialización de productos alimenticios perecibles en su mayor parte.
- Ferias. - Venta de alimentos al aire libre sobre lugares destinados para los comerciantes informales, pueden también ubicarse en calles y aceras.
- Feria libre. - Grandes ferias de alimentos al aire libre, en lugares determinados por las autoridades.

Competencia indirecta

En la actividad comercial se destacan otras empresas dedicadas a la venta de productos farmacéuticos, prendas de vestir, papelería, artículos de consumo, tiendas de conveniencia, quienes realizan la distribución final al consumidor a través de extensas cadenas de establecimientos en todos los puntos de las principales ciudades y en lugares estratégicamente ubicados, muy cerca de los centros poblados.

4.4.3 Posicionamiento de marca

A nivel de supermercados, sin lugar a dudas, la Corporación Favorita, tiene el primer lugar como marca. Cabe mencionar que, a nivel de las otras cadenas, Mi Comisariato está posicionado en la ciudad de Guayaquil, lo mismo sucede con Santamaría a nivel de la ciudad de Quito. En el caso de la empresa TÍA S.A., es considerada como una tienda con un local en todos los puntos del Ecuador ya sea en ciudad o en puntos rurales, lo cual le permite un reconocimiento de marca a nivel nacional.

Tía está considerada en el ranking empresarial como el número 1 en el sector de supermercados, según la empresa Click del Ecuador que midió las percepciones a nivel de los ejecutivos de las grandes empresas.

En el siguiente cuadro se puede analizar el posicionamiento de la marca Santamaría a nivel de las ciudades en los cuales se encuentra ubicado actualmente. De acuerdo al estudio realizado en el mes de abril del 2015 por la empresa Nielsen.

La marca se encuentra posicionada en la ciudad de Quito, Latacunga, a nivel de todas las ciudades: Quito, Latacunga, Ambato, Guayaquil, Otavalo, Ibarra y Cayambe, la marca alcanza un nivel del 20% 2 puntos más arriba que Supermaxi.

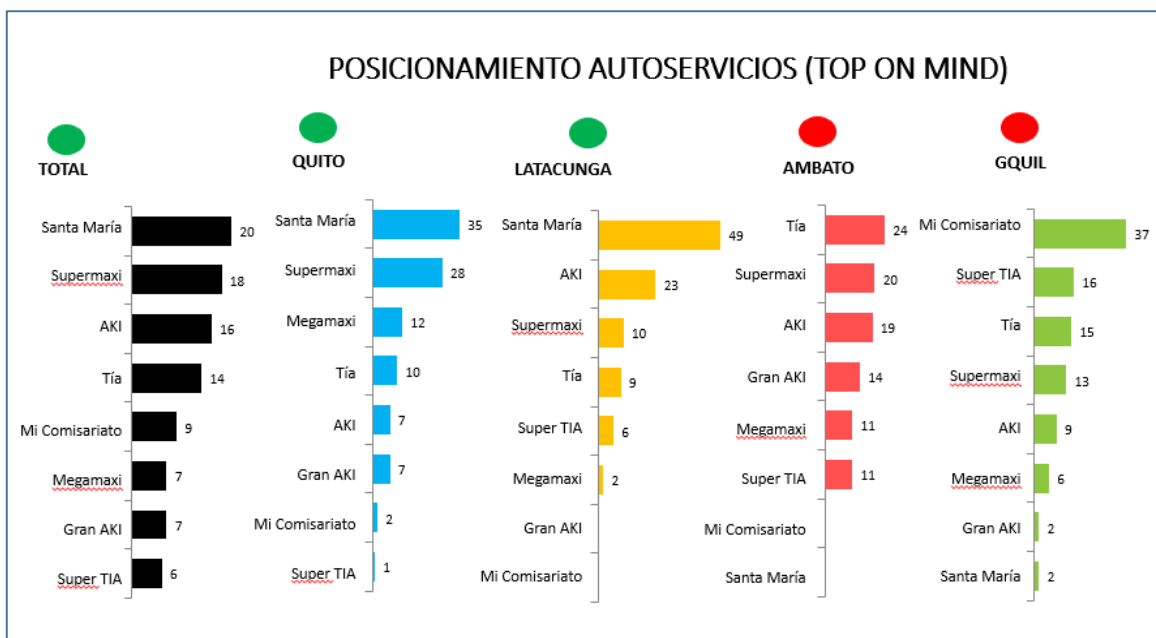


Figura 19. Posicionamiento de marca parte 1

Fuente: Empresa Nielsen A.B. (Abril 2015)

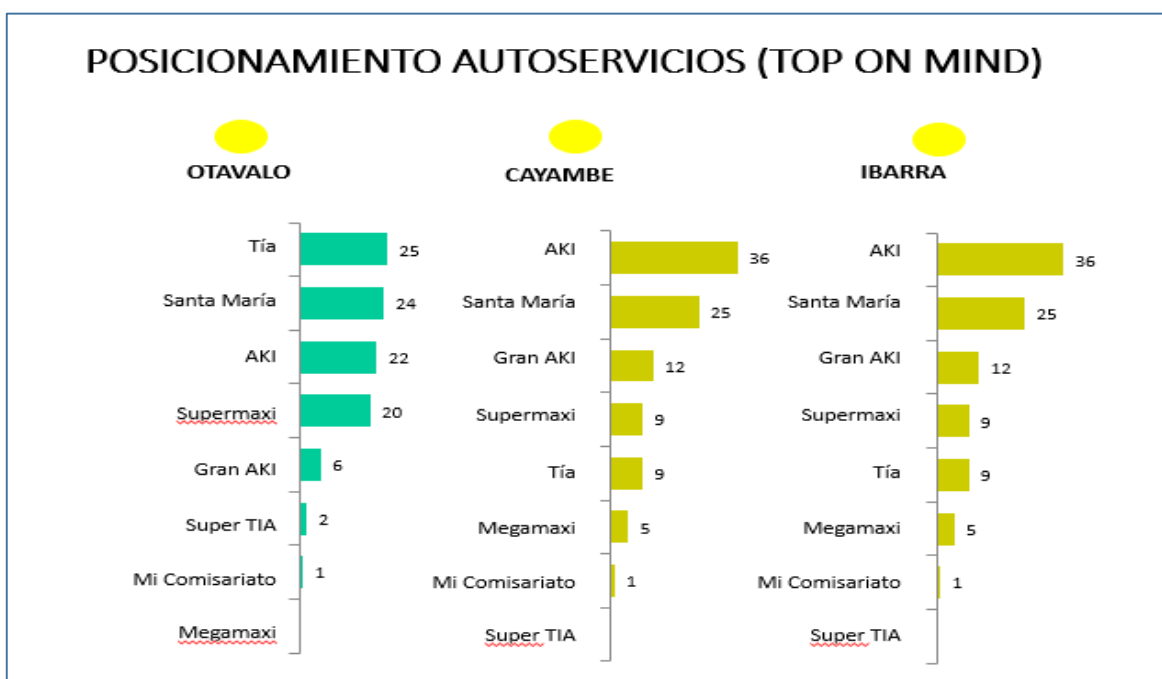


Figura 20. Posicionamiento de marca parte 2

Fuente: Empresa Nielsen A.B. (Abril 2015)

4.4.4 Análisis FODA

| | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|--|---|--|
| | <p>F1 Fuerte posicionamiento de marca en la zona sierra centro, con liderazgo en la ciudad de Quito</p> <p>F2 Formar parte de las 30 empresas más grande del país</p> <p>F3 Solvencia Patrimonial y alta liquidez</p> <p>F4 Formatos y servicios que lo diferencian de la competencia</p> <p>F5 Precios bajos, posicionado como precios al por mayor</p> | <p>D1 Sueldos no competitivos con respecto a la competencia</p> <p>D2 Crecimiento rápido que no permitió a la organización prepararse para crear políticas y procesos estandarizados</p> <p>D3 Falta de cultura en servicio</p> <p>D4 Falta de programas de fidelización y atención directa con el cliente</p> <p>D5 No disponer de un centro de distribución propio que hace que dependa de un tercero</p> |
| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <p>O1 Potencial crecimiento a otras ciudades del país</p> <p>O2 Opción a crecer en otros formatos de negocio como las tiendas y otras líneas de negocio</p> <p>O3 Mejores oportunidades de negociación por el incremento de volúmenes de compra</p> <p>O4 Dar nuevas plazas de trabajo por la apertura de varios locales con un mejor equipo de trabajo</p> <p>O5 Mejorar su competitividad a nivel del sector, mediante la implementación de nuevos proyectos de fidelización</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aperturar nuevos locales y tiendas en las ciudades de Quito, Sierra y Costa. 2. Atraer al mejor equipo de profesionales para los locales y el área administrativa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las competencias del personal mediante un programa de capacitación y oportunidades de crecimiento 2. Implementar nuevos proyectos de mejora para incrementar sus ventas, procesos y atención al cliente. Incluyendo su propio CD |
| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <p>A1 Nuevas disposiciones legales para los supermercados y por la libre competencia</p> <p>A2 Posible incursión de cadenas internacionales de autoservicios a nuestro país</p> <p>A3 Fuga del talento humano a las empresas de la competencia</p> <p>A4 Infraestructura en locales antiguos que no permite dar un buen servicio y cumplir todas las normativas</p> <p>A5 Situación económica del país que genera recesión en las compras y no permite el crecimiento de las ventas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr alianzas estratégicas con los proveedores de manera de ofrecer mejores precios y ofertas al cliente. 2. Invertir en los locales antiguos para mejorar el ambiente y el servicio al cliente. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer sistemas de fidelización al cliente y relación directa para estar preparados ante el ingreso de otras cadenas. 2. Crear un sistema de calidad y de mejora continua, basado en procesos. |

Figura 21. Cuadro de estrategias según análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

4.5 Contexto (Macro ambiente)

4.5.1 Políticas regulatorias que afectan a los supermercados

La “Ley de Compañías” obliga a todo aquel que une sus capitales para emprender operaciones mercantiles y participación de utilidades, y que se encuentre registrada en la Superintendencia

de Compañías, bajo las cinco especies mencionadas en el Art. 2 de la ley: Compañía Anónima, Responsabilidad Civil, Nombre Colectivo, Comandita Simple y Economía mixta.

Los permisos requeridos para un establecimiento de supermercado son:

- Permisos de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos
- Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito)
- Patentes
- Permisos municipales otorgados por los Municipios
- Licencia Ambiental

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM), que promueve la libre competencia, para lo cual expidió la Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado y puso en vigencia el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados.

Artículo 1.- Objeto La ley de Regulación y Control del Poder de Mercado, tiene como objetivo, evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de los operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción a los acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico, social, solidario y sostenible.

A esta ley están sometidos todos los operadores económicos en los cuales se incluyen los supermercados. (Ver Anexo 2).

Para poder ejercer un negocio de supermercado, hay una serie de normativas sanitarias a cumplir con la finalidad de proteger al consumidor. Dentro de éstas se cita la ley de almacenamiento y manipulación de alimentos de conformidad con el Artículo 130 de la Ley Orgánica de Salud, en donde todos los establecimientos están sujetos a un control sanitario y deben contar con un permiso otorgado por la autoridad sanitaria de control, deben además cumplir la normativa de Buenas Prácticas de Manufactura.

El cumplimiento de esta norma se contempla en las disposiciones legales:

- Ley Orgánica de Salud, publicada en el R.O. Suplemento No. 423 del 22 de diciembre del 2006.
- Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados, decreto ejecutivo No. 3253, R.O. No. 696 del 4 de noviembre del 2002.

- Instructivo para las inspecciones con fines de Certificación de la Operación sobre la base de la utilización de BPM's, acuerdo ministerial No. 91, publicado en el R.O. No. 393 del 25 de febrero del 2011.

Es una norma técnica que considera a un conjunto de normas preventivas y prácticas generales de higiene, manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para el consumo humano, con el fin de garantizar que estos productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y disminuyan los potenciales peligros para su inocuidad.

Todos los establecimientos que procesen, envasen o distribuyan alimentos, son responsables de proteger al consumidor y evitar todo tipo de riesgo que puedan contaminar los alimentos.

Los supermercados deben cumplir estas normas y certificarse en BPM's, cumpliendo con los requisitos generales que se resumen en el siguiente cuadro:

TABLA 18.
REQUISITOS GENERALES MANUAL DE BPM EN ECUADOR

| | |
|---|---|
|  <p>Instalaciones</p> | <p>Fácil limpieza y desinfección</p> <p>Programa para control de plagas</p> <p>Ubicación que evite focos de infección</p> <p>Diseño y construcción que brinde protección y espacios</p> <p>Señalización del flujo e identificación</p> <p>Mantenimiento, limpieza y desinfección</p> <p>Elementos inflamables en áreas adecuadas y ventilación</p> <p>Control de temperatura</p> <p>Instalaciones sanitarias sin acceso directo desde producción</p> <p>Facilidades con abastecimiento adecuado de agua</p> <p>Disposición de desechos líquidos y sólidos</p> |
|  <p>Equipos y Utensillos</p> | <p>Construcción con materiales no tóxicos</p> <p>Acorde a la operación</p> <p>Fácil de limpiar</p> <p>Lubricantes de grado alimentario</p> <p>Superficies de contacto sin recubrimientos desprendibles</p> <p>Tuberías resistentes, inertes y no porosas</p> <p>Facilidad en el flujo continuo</p> <p>Materiales que resistan la corrosión, limpieza y desinfección</p> <p>Sistema de calibración para equipos</p> |
|  <p>Personal</p> | <p>Higiene y cuidado personal</p> <p>Programa de educación y capacitación</p> <p>Evaluaciones periódicas del estado de salud</p> <p>Medios de protección para efectuar sus actividades</p> <p>Comportamiento en el trabajo</p> |
|  <p>Materias primas e insumos</p> | <p>Instructivos para la recepción de materia prima</p> <p>Almacenamiento de materias primas</p> <p>Cumplir con los parámetros para uso del agua</p> |
|  <p>Operaciones de producción</p> | <p>Cumplir con normas técnicas INEN</p> <p>Procedimientos adecuados y personal competente</p> <p>Orden y limpieza</p> <p>Procedimientos de limpieza y desinfección</p> <p>Mesas de trabajo</p> <p>Sustancias aprobadas para la limpieza</p> <p>Controles de las condiciones de operación</p> <p>Alimentos defectuosos</p> |
|  <p>Envasado, etiquetado y empaquetado</p> | <p>Envases adecuados</p> <p>Etiquetas con la información normativa</p> <p>Codificación del producto</p> <p>Empaque y almacenaje adecuado</p> |
|  <p>Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización</p> | <p>Mantener condiciones higiénicas</p> <p>Programa sanitario</p> <p>Identificación de productos en cuarentena</p> <p>Transporte que garantice la calidad del producto</p> <p>Equipos para exhibición y comercialización de fácil limpieza</p> |

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, Buenas prácticas de Manufactura 2014

4.5.2 Análisis económico

El sector económico de ventas al detalle, se considera como uno de los mayores aportantes a la economía del país. Es así que este sector ha realizado una aportación significativa, debido a su gran crecimiento y al cambio de hábitos de las familias ecuatorianas.

En el siguiente gráfico se muestra la contribución promedio que ha tenido al sector de la economía, siendo el sector Comercio al por mayor y menor una de las mayores aportantes al PIB.

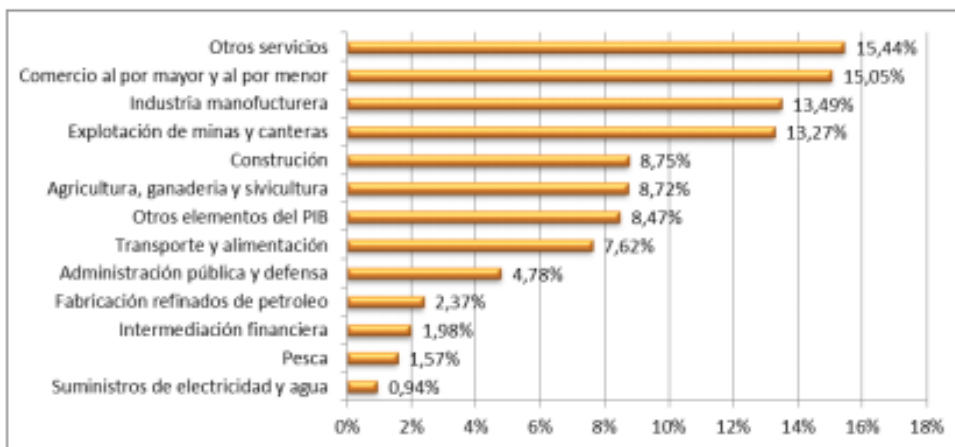


Figura 22. Contribución al PIB por sector promedio (2000-2011)

Fuente: Banco Central del Ecuador-Boletín-anuario No. 34

El análisis parte del periodo 2000 considerando que a partir de ese año, el Ecuador inició sus transacciones en la nueva moneda del dólar, por consiguiente las industrias empezaron a efectuar nuevas inversiones y lograr un crecimiento económico, luego de la crisis financiera del año 1999.

En el siguiente gráfico se muestra este crecimiento, así como el sector industrial, las cadenas de supermercados también tuvieron este crecimiento.

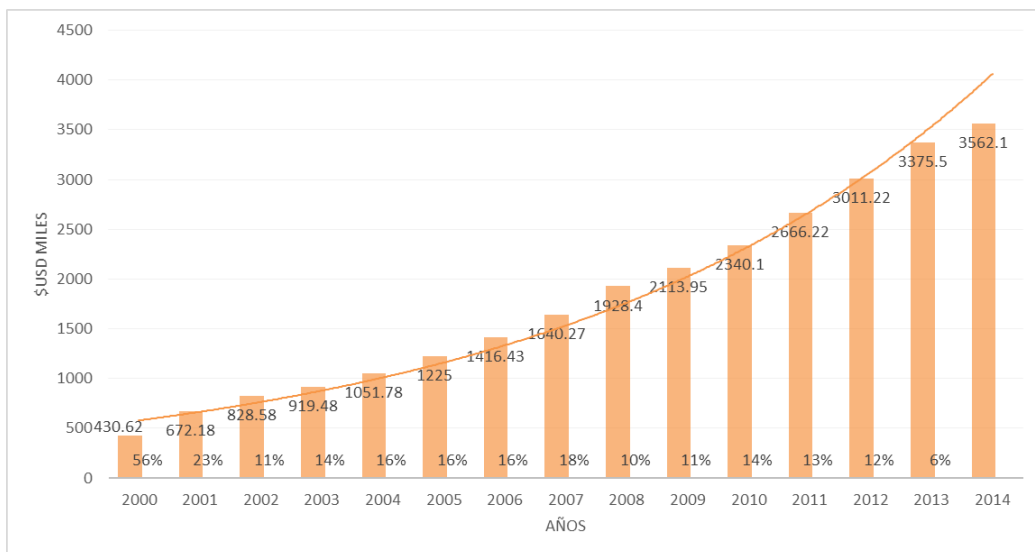


Figura 23. Evolución y crecimiento porcentual de ventas en los supermercados

Fuente: Superintendencia de Compañías (Ventas: Supermaxi, El Rosado, Tiendas Asociadas), abr/2016

Los siguientes años después de la crisis del 99, el incremento fue de un 56% y un 23% respectivamente, manteniéndose en los siguientes años en un promedio entre el 10% y el 16% hasta el 2013. Para el 2014 el incremento fue solamente del 6%, y para el año 2015 se prevee mantenerse igual. El escenario para el año 2016 con la caída del petróleo, la falta de empleo y la disminución de los ingresos para las familias ecuatorianas, han propiciado una situación complicada para todos los sectores incluyendo el sector del comercio y la venta en los supermercados.

De manera general las proyecciones del PIB para el año 2015 se prevee que se ubique en un valor cercano al 4% debido a la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo.

El sector de supermercados, contribuye de manera importante al estado ecuatoriano a través del pago de los impuestos, encabezando la lista de mayores contribuyentes se encuentra la Corporación la Favorita, con 40 millones de dólares en el año 2014 de acuerdo a datos del Servicio de Rentas Internas.

4.5.3 Análisis cultural

El sector comercial incluye dos niveles de intermediación en la distribución y/o comercialización de bienes (el uno entre el fabricante, productor o importador y el consumidor final; y dos, cuando en la cadena de valor intervienen los comerciantes minoristas).

En el primer nivel de intermediación, los agentes asumen todo el riesgo comercial para distribuir su mercadería a nivel de sus puntos de venta. Entre estas ventajas está el poder contar con varias líneas de productos para su comercialización como son licores, electrodomésticos, ferretería, perfumes, cosméticos, entre otros; logrando menores precios al cliente, ya que se eliminan los intermediarios.

En el segundo nivel se encuentran los minoristas, con varios puntos a nivel local, se estima que existen 210 tiendas entre minoristas e informales por cada 100.000 habitantes, sin embargo, este tipo de negocios tienen una tendencia de disminuir en el tiempo, debido a los precios que pueden ofertar las grandes cadenas. (Panchana, 2013)

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, correspondiente al periodo 2011-2012, revela que el porcentaje del gasto que destinan los hogares, así como las preferencias al momento de adquirir estos productos:

TABLA 19.
CONSUMO EN LOS HOGARES ECUATORIANOS

| No. | Divisiones | Gasto de Consumo (en dólares) | % |
|------------------------------------|---|----------------------------------|---------------|
| 1 | Alimentos y bebidas no alcohólicas | 584.496.341 | 24,4% |
| 2 | Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes | 17.303.834 | 0,7% |
| 3 | Prendas de vestir y calzado | 190.265.816 | 7,9% |
| 4 | Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles | 177.342.239 | 7,4% |
| 5 | Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 142.065.518 | 5,9% |
| 6 | Salud | 179.090.620 | 7,5% |
| 7 | Transporte | 349.497.442 | 14,6% |
| 8 | Comunicaciones | 118.734.692 | 5,0% |
| 9 | Recreación y cultura | 109.284.976 | 4,6% |
| 10 | Educación | 104.381.478 | 4,4% |
| 11 | Restaurantes y hoteles | 184.727.177 | 7,7% |
| 12 | Bienes y servicios diversos | 236.381.682 | 9,9% |
| Gastos de Consumo del hogar | | 2.393.571.816 | 100,0% |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011-2012)

El principal rubro de consumos de los hogares ecuatorianos, está en los alimentos con un 24% del gasto total.

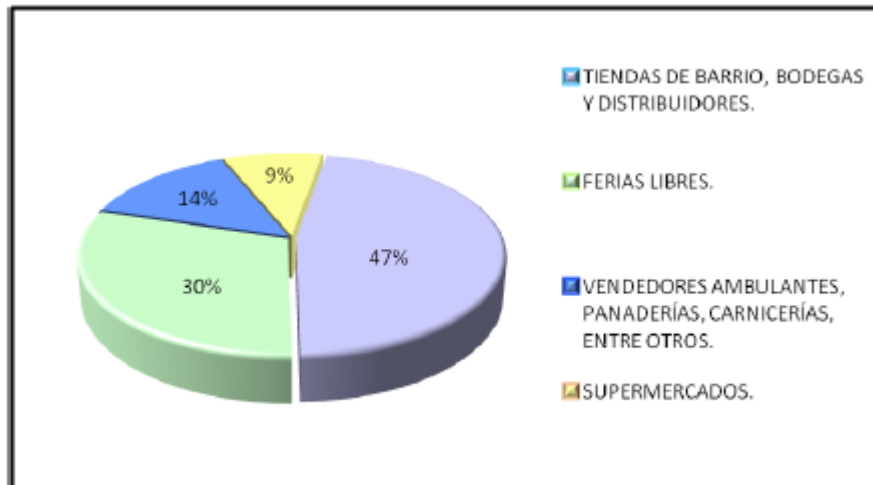


Figura 24. Preferencias del consumidor para comprar alimentos

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011-2012)

El primer lugar de consumo es a través de los medios tradicionales, tiendas de barrio, bodegas, distribuidores, los cuales son utilizados por factores como: cercanía con el cliente, opción de fiar, atención directa por el propietario, razones importantes para tener mayor preferencia ante los supermercados.

La otra preferencia de consumo, son las ferias libres, que le permiten al usuario ahorrar su presupuesto de compra vs los precios en un supermercado.

A pesar de la baja preferencia para el consumo de alimentos, los supermercados van ganando mayor competitividad por las facilidades que brinda como: la variedad de productos en grandes espacios, suficiente stock de mercadería acorde a las necesidades del cliente, atención en horarios extendidos, facilidades de pago, calidad del producto, ofertas, promociones, sorteos, entre otros.

La clase media puede acceder con mayor facilidad a las tarjetas de crédito, la penetración de las tarjetas es del 32,9%, siendo la de mayor aceptación la tarjeta Visa y Diners Club.

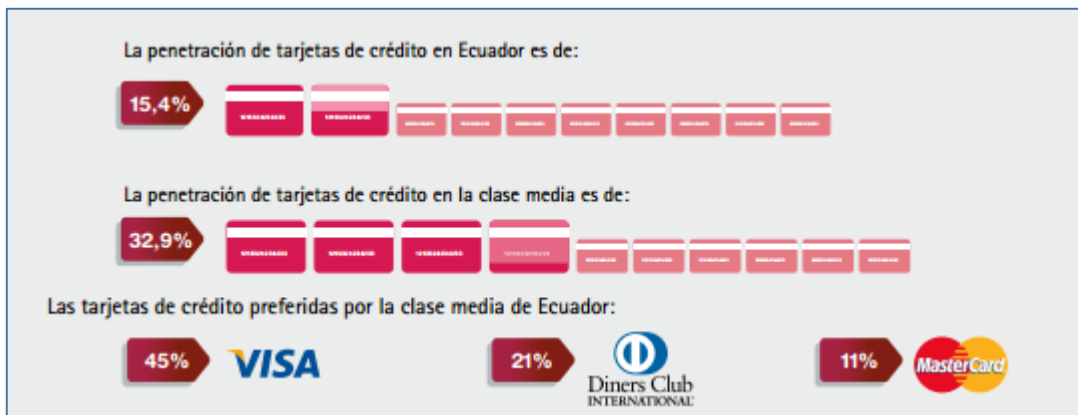


Figura 25. Mercado de tarjetas de crédito en Ecuador
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011-2012)

El 44,5% de los hogares de clase media pagan mensualidades entre \$100 y \$300 usd por tarjeta de crédito, según el último Censo.

En los últimos años, el consumo a través de las tarjetas de crédito, creció en un 19%, según la Superintendencia de Bancos y Seguros, de manera que potencializó esta forma de pago.

Los supermercados han logrado adaptar sus productos a la cultura y tradiciones, por ejemplo, la temporada de difuntos con la venta de los productos requeridos para la elaboración de la colada morada; en época de navidad, con la venta de fundas de caramelos y dulces típicos de nuestro país. De esta manera los consumidores mantienen sus costumbres sin necesidad de asistir a los mercados y ferias libres.

4.5.4 Análisis tecnológico

La tecnología a nivel mundial va cambiando la forma de comprar en Ecuador, creando nuevas maneras de comprar.

En el 2010 apenas tres de cada 10 ecuatorianos tenían acceso al internet según el último Censo (INEC), en la actualidad el 46% de la población ya tienen este acceso, según el informe dado por el ministro de Telecomunicaciones, Augusto Espín, 20 de mayo del 2015.

La tecnología va abriendo nuevos espacios de negocios, el celular y el acceso al internet se va convirtiendo en un servicio básico, es evidente la necesidad de los ecuatorianos de estar conectados.

Los supermercados van desarrollando conexiones con los usuarios como:

- Valores emocionales al ponerse en contacto con su cliente a través de su página Marketing Relacional
- Se pide relatos comerciales, se busca la complicidad del cliente, fotos, mensajes que van con el estilo de vida del comprador, revistas virtuales.
- Ofertas, cuponeras a través de su teléfono, para ganar descuentos en las compras.
- Crean sueños de tener un producto único, ser único.
- Crean decisiones inteligentes de compra, dándole ventajas para poder ser elegido ante la competencia.

A medida que las tecnologías avanzan, el supermercado dispone cada vez de mayores tecnologías como el uso de las cajas registradoras para la entrega de cupones, descuentos a utilizarse en otros negocios como restaurantes, peluquerías, entre otros.

De igual manera le permiten, poder mantener una relación directa con el proveedor para que pueda visualizar sus órdenes de compra, ventas por punto de venta por producto, de manera de poder mejorar sus estrategias comerciales para mejorar su nivel de ventas.

El tipo de negocio, de ventas al detalle, requiere además una gran infraestructura de tecnología para la venta y el aprovisionamiento, debiendo invertir grandes sumas de dinero para la compra de RP's que permita manejar sus inventarios en línea en cualquiera de sus tiendas para el abastecimiento diario.

5. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE MEGA SANTAMARÍA Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE QUEJAS

5.1 Medición de la satisfacción de clientes

5.1.1 Objetivos de la investigación

Esta investigación planteó los siguientes objetivos:

- Medir el nivel de satisfacción actual de los clientes de la empresa.
- Indagar las opiniones, reflexiones, críticas, percepciones, sugerencias, valoraciones de los clientes acerca de la oferta de los diferentes locales de Mega Santamaría.
- Conocer los motivos que generan quejas y que generan insatisfacción.

5.1.2 Estudio Exploratorio

El estudio exploratorio fue de tipo cualitativo y no proyectable, por tanto, el propósito fue indagar las opiniones que tienen los clientes acerca de la oferta de servicio que disponen en los locales de los supermercados Santamaría, entendida ésta, como la combinación de productos, servicios, experiencias e información.

Existen cuatro métodos para hacer una investigación exploratoria: (Prieto, 2009)

- Encuestas de experiencia o en profundidad
- Análisis de datos secundarios
- Estudio de casos
- Grupos foco

5.1.2.1 Instrumento de recolección de datos

Encuesta en profundidad: es una encuesta, máximo de una hora que busca información mediante el contacto directo entre el “entrevistador” con las personas seleccionadas llamadas “encuestados” (Prieto, 2009).

Se realizó una entrevista estructurada a profundidad a tres clientes de los locales de Ñaquito y Tumbaco, para poder conocer su punto de vista sobre varios aspectos relacionados al servicio e instalaciones de los locales.

Estructura

1.- Entrevista para un máximo de media hora con doce preguntas de tipo abierta que busca información, opiniones y percepciones sobre la atención, los precios, la infraestructura y las experiencias de compra. **Ver Anexo 2. Cuestionario de entrevista clientes del Supermercado Santamaría.**

2.- Resumen de toda la información obtenida en cada entrevista, para poder definir las preguntas cerradas que se utilizarán en la encuesta.

5.1.2.2 Enfoque de investigación

El enfoque de este análisis de investigación es de tipo cualitativo y no se puede tabular. Busca sondear opiniones de los clientes y obtener información de fuentes secundarias por estudios relacionados que pueden adaptarse a este tema de estudio.

Las características que distinguen a la investigación exploratoria son: (Prieto, 2009)

- Etapa inicial para toma de decisiones
- Análisis preliminar del estudio
- Gasto mínimo de dinero
- Fuentes en datos secundarios
- Maneja la observación
- Entrevistas con expertos o grupos informados
- Estudio de casos

5.1.2.3 Fuentes de información

Fuentes primarias

La encuesta se efectuó a tres clientes que se escogieron al azar, con el siguiente perfil:

- Cliente del supermercado de la ciudad de Quito
- Ama de casa
- Mayor de 25 años

Fuentes secundarias

Es la información recopilada por otros investigadores que se pueden adaptar al tipo de estudio. (Prieto, 2009)

Se consideraron fuentes de estudios secundarios consultados en internet como:

Tesis de grado: “Entendiendo la mente del consumidor basado en el neuromarketing para incrementar las ventas en los supermercados del Ecuador”. Coronel, Daniela. 2013. USFQ. Ecuador.

Tesis de grado: “Estudio del perfil de consumidores en las cadenas de Supermercados de la ciudad de Machala y propuesta de modelo de fidelización”. Novillo, Ernesto. 2012. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

Tesis de grado: “Medición de satisfacción del cliente en los supermercados de la ciudad del Mar del Plata”. Toniut, Hernán. 2013. Universidad Autónoma de Mar del Plata. Argentina.

5.1.2.4 Análisis de resultados

De la entrevista realizada en cada pregunta se consultó al cliente:

Pregunta 1.- ¿Qué valora usted en la atención que recibe en el supermercado?

- El cliente valora recibir una buena atención del personal.
- Que exista rapidez en los tiempos de pago y sin errores en las transacciones.
- Conocimiento del personal de las áreas y productos.

Pregunta 2.- ¿Qué percepción tiene usted de las instalaciones?

- Falta mejorar la distribución en los pasillos.
- No colocar productos en el piso que obstaculice el paso.
- Mejorar la iluminación, existe mucha contaminación visual, letreros y publicidad.
- Falta limpieza en ciertas áreas.
- Falta parqueaderos.

Pregunta 3.- ¿Qué percepción tiene sobre la variedad de productos que se manejan en el local?

- Tiene una buena variedad de productos.
- Faltan ciertos productos en panadería o productos top de ciertas marcas.
- El portafolio es bueno existen productos que no se encuentran en otros supermercados.

Pregunta 4.- ¿Qué percepción tiene sobre los precios de los productos?

- Los precios son más bajos.
- En general son buenos por los descuentos que se manejan por cada día mejoran los presupuestos en las compras.

Pregunta 5.- ¿Qué opina sobre las ofertas y promociones que se ofrecen a los clientes?

- Faltan cupones o descuentos por compras frecuentes.
- No hay mucha información sobre las promociones
- Existe demasiada información en el local que genera confusión en la compra, muchos colores fuertes y demasiada publicidad.

Pregunta 6.- ¿Qué opina sobre la atención que recibió en la caja?

- En general los tiempos son buenos, ha mejorado la atención en las cajas.
- Fines de semanas me demoro en pagar, deben mejorar la cantidad de personal para la atención.

Pregunta 7.- ¿Qué opinión tiene usted del área de frutas y verduras?

- Hay buenos productos y variedad, los productos tiene mayor vida útil porque son productos más frescos.
- Falta mejorar la limpieza en éstas áreas.
- Falta mejorar la exhibición

Pregunta 8.- ¿Qué le parece la limpieza de los locales?

- Ha mejorado en el tiempo, pero sigue siendo la mayor debilidad en los locales.
- No se realizan la limpieza inmediata en el caso de accidentes en el local.

Pregunta 9.- ¿Por qué eligió venir al local de Supermercados Santamaría?

- Por los precios que manejan
- Cercanía a mi casa
- Los horarios

Pregunta 10.- ¿Qué opina sobre el trato recibido del personal?

- Es bueno, el personal es atento y diligente
- Ha mejorado mucho el trato al cliente.

Pregunta 11.- ¿Ha tenido usted algún incidente en los locales, en caso de ser afirmativo nos puede comentar su experiencia?

- Si hemos tenido incidentes por productos en mal estado como leche y carne, los cuáles fueron resueltos en el local.
- No han tenido problemas.

Pregunta 12.- ¿A través de que medio ha manifestado su insatisfacción con la empresa?

- Directamente en servicio al cliente, buscando el cambio del producto.
- En el local, hablando con el Jefe de Almacén.

5.1.3 Estudio Descriptivo

El estudio descriptivo busca una representación gráfica de características y fenómenos de mercado y la determinación de la frecuencia para hacer predicciones y determinar el grado de asociación entre sus variables. (Prieto, 2009)

La fase descriptiva se efectuó a partir de los hallazgos obtenidos en la etapa exploratoria. En esta fase descriptiva las fuentes de información fueron primarias y corresponden a una muestra representativa compuesta de los clientes actuales de Santamaría a nivel nacional.

5.1.3.1 Instrumento de recolección de datos

Este instrumento fue elaborado a partir del análisis de contenido de la entrevista realizada en el estudio exploratorio.

Tipo de encuesta:

- Entrevista telefónica

La encuesta se realizó a los clientes de Mega Santamaría de la ciudad de Quito a través de la empresa Ekos.

Evaluará tres aspectos principales que se requiere medir: productos, servicios e infraestructura. *Anexo No. 4 Encuesta de Satisfacción clientes Mega Santamaría.*

5.1.3.2 Método de recolección de datos

Para esta investigación se utilizará una encuesta con preguntas de tipo cerrada con evaluación del servicio del 1 al 5 (formato tipo Likert).

El entrevistador califica el grado de acuerdo a las situaciones previamente definidas. Por lo general se consideran cinco respuestas. (Prieto, 2009)

- 1) Muy insatisfecho
- 2) Insatisfecho
- 3) Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4) Satisfecho
- 5) Muy satisfecho

5.1.3.3 Fuentes de información

5.1.3.3.1 Universo

El universo se define como el conjunto de elementos que tienen una característica común. (Prieto, 2009). Para este estudio el universo o población objetivo son los Clientes del Supermercado Santamaría de la ciudad de Quito.

5.1.3.3.2 Tipo de muestreo

La obtención de una muestra, es el conocimiento de las características de la población cuando ésta no puede ser examinada en su totalidad. (Prieto, 2009)

El objetivo de tomar esta muestra es conocer cómo se encuentra el nivel de satisfacción del cliente de los supermercados Mega Santamaría, y conocer los motivos que generan quejas y que generan insatisfacción.

El procedimiento que se realizó es un muestreo de tipo probabilístico el mismo que garantiza que la muestra seleccionada sea representativa para la población de estudio, permite evaluar la exactitud y precisión de los resultados, sujetos a márgenes de error y a un nivel de confiabilidad. (Plaza Rojas, 2011)

5.1.3.3.3 Cálculo de la muestra

La muestra corresponde a un intervalo de confianza del 95% y el 5% de error en los universos.

| | |
|--------------------|-----|
| Nivel de confianza | 95% |
| Error muestral | 5% |

Al no conocer la proporción de clientes satisfechos, consideramos el 50%, 50%.

El cálculo de la muestra se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

| | |
|----|--|
| n= | $4.910,071 \times (1,96^2) \times 0,5 \times 0,5$ |
| | $0,05^2 \times (4.910,071 - 1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$ |

n=384 personas

Esta muestra será dividida para todas las provincias de acuerdo a la participación de mercado:

TABLA 20.

UNIVERSO Y MUESTREO PARA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

| PROVINCIA | NO. CLIENT | % PART |
|------------|------------|--------|
| PICHINCHA | 4,189,636 | 85% |
| IMBABURA | 298,754 | 6% |
| COTOPAXI | 248,550 | 5% |
| GUAYAS | 118,581 | 2% |
| TUNGURAHUA | 54,550 | 1% |
| TOTAL | 4,910,071 | 1 |

Fuente: No. De clientes Dpto. de Sistemas Mega Santamaría S.A.

5.1.3.4 Perfil de contactos

El perfil de contactos para seleccionar a la muestra, estuvo constituida por personas mayores de 18 años, que compran en el Supermercado, de acuerdo a la información de clientes que maneja la compañía.

La población objetivo se encontrará en los locales de la ciudad de Quito, en donde se encuentra concentrado el 85% de los clientes del Supermercado, en los locales de mayor afluencia de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA 21.
MUESTRA POR LOCAL MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

| LOCAL | TOTAL |
|--------------|------------|
| Iñaquito | 42 |
| Centro | 30 |
| Villaflora | 42 |
| Ofelia | 50 |
| Chillogallo | 30 |
| Tumbaco | 30 |
| Sangolquí | 30 |
| Santa Clara | 40 |
| Carapungo | 30 |
| El Inca | 30 |
| La Luz | 30 |
| Total | 384 |

Fuente: Encuestas a clientes Mega Santamaría (abril 2016)

TABLA 22.
MUESTRA POR SEXO

| Genero | Total | % |
|--------------|------------|----------|
| Hombres | 115 | 30% |
| Mujeres | 269 | 70% |
| Total | 384 | 1 |

Fuente: Encuestas a clientes Mega Santamaría (abril 2016)

TABLA 23.
MUESTRA POR EDAD





| Rango de edad | Total |
|----------------|------------|
| 18-30 años | 70 |
| 31-40 años | 70 |
| 41-50 años | 104 |
| 51-65 años | 100 |
| más de 65 años | 40 |
| Total | 384 |

Fuente: Encuestas a clientes Mega Santamaría (abril 2016)

5.1.3.5 Análisis de resultados

Los criterios para valorar a cada pregunta realizada al cliente, se presenta con un cuadro de bandas evaluativas.

TABLA 24.
BANDAS DE CALIFICACIÓN ENCUESTA

| Color | Banda de Calificación | Valor |
|---|-----------------------|--------------------|
|  | Excelente | >90 |
|  | Bueno | 90>calificación>80 |
|  | Aceptable | 80>calificación>70 |
|  | Deficiente | <70 |

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada sobre 100 puntos se resumen de la siguiente manera:

TABLA 25.
RESULTADOS ENCUESTA DE MEDICIÓN POR LOCAL

| Aspectos valorados | Subtotal | Sangolquí | Carapungo | El Inca | La Luz | Tumbaco | Villaflores | Centro | Chillo Gallo | Iñaquito | Ofelia | Santa Clara | Total |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|--------------|-----------|-----------|-------------|-----------|
| Producto | 71 | | | | | | | | | | | | |
| Ofertas y promociones | | 35 | 54 | 38 | 0 | 65 | 37 | 22 | 40 | 26 | 39 | 38 | 36 |
| Percepción de valor | | 88 | 92 | 76 | 80 | 80 | 72 | 72 | 72 | 88 | 80 | 76 | 80 |
| Variedad de | | 92 | 92 | 84 | 59 | 79 | 92 | 88 | 88 | 88 | 92 | 72 | 84 |
| Frescura en frutas y verduras | | 88 | 84 | 80 | 88 | 92 | 80 | 80 | 84 | 84 | 80 | 72 | 83 |
| Servicio | 66 | | | | | | | | | | | | |
| Atención al cliente | | 84 | 72 | 63 | 73 | 66 | 51 | 80 | 71 | 63 | 80 | 48 | 68 |
| Agilidad en las cajas | | 40 | 60 | 24 | 44 | 51 | 4 | 40 | 32 | 40 | 32 | 24 | 36 |
| Horarios de atención | | 100 | 88 | 88 | 92 | 92 | 100 | 88 | 92 | 92 | 100 | 88 | 93 |
| Personal capacitado | | 84 | 80 | 52 | 68 | 68 | 44 | 76 | 76 | 68 | 60 | 56 | 67 |
| Infraestructura | 72 | | | | | | | | | | | | |
| Ambiente | | 88 | 96 | 68 | 72 | 84 | 68 | 76 | 80 | 72 | 64 | 56 | 75 |
| Disponibilidad parqueaderos | | 49 | 91 | 47 | 86 | 72 | 0 | 38 | 58 | 48 | 78 | 39 | 55 |
| Limpieza | | 96 | 96 | 80 | 88 | 88 | 80 | 88 | 92 | 88 | 88 | 84 | 88 |
| Señalética | | 88 | 80 | 72 | 60 | 76 | 46 | 67 | 88 | 64 | 92 | 48 | 71 |
| Total | | 78 | 82 | 64 | 68 | 76 | 56 | 68 | 73 | 68 | 74 | 58 | 70 |

Fuente: Encuestas a clientes Mega Santamaría (abril 2016)

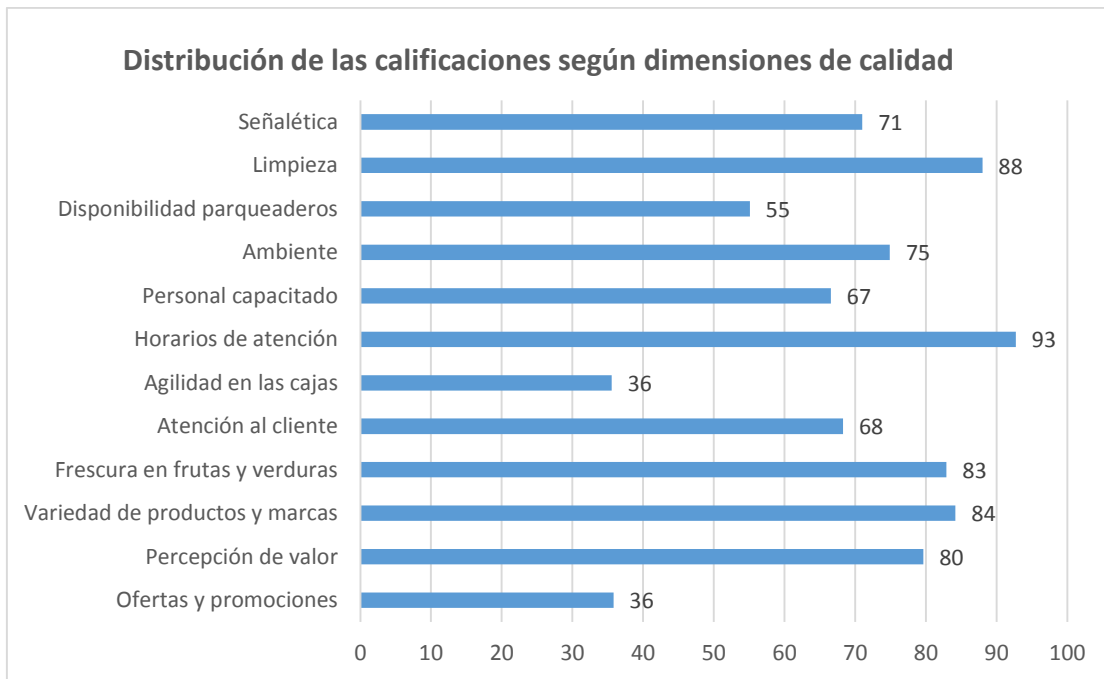


Figura 26. Distribución de las calificaciones según dimensiones de calidad

Fuente: Encuestas a clientes Mega Santamaría (abril 2016)

Dimensión: Producto 71 puntos

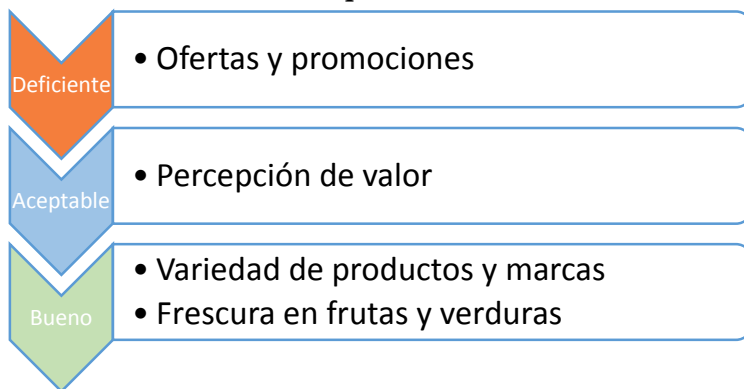


Figura 27. Análisis de la encuesta a clientes dimensión: Producto

Fuente: Encuesta de servicio al cliente Mega Santamaría S.A. (abril 2016)

La empresa es evaluada a nivel de todos los locales con una calificación de 36 puntos en la pregunta de ofertas y promociones, con una evaluación deficiente por parte de nuestro cliente. El cliente no percibe que la empresa ofrece ofertas y promociones en la venta de sus productos, no se valora los descuentos dados por las ventas al por mayor, por lo que se requiere iniciar con otro tipo de campañas, y sistemas de fidelización por compras.

A nivel de la competencia por ejemplo, la cadena la Favorita, genera cupones a través del internet, por las compras en el supermercado o el sistema de la tarjeta de descuentos, con el 15%, 20 y 25% de descuentos por la compra en varios productos de diferentes categorías, que son valoradas por el cliente. Se manejan promociones de 2x1, 3x1, combos con descuentos que se informan por medio de mensajes de texto, línea 1800 y directamente en el local.

El cliente evalúa como aceptable la percepción de valor, esto es la comparación del precio que pagó por lo compró, lo cual genera preocupación porque no está generando la empresa una diferenciación con respecto a la competencia y puede perder clientes por no dar este valor.

Se sugiere que la empresa empiece a mejorar su infraestructura, la limpieza del local, la capacitación al personal, porque el precio es una variable que no puede considerarlo como una diferenciación, ya que la competencia efectúa descuentos y promociones. Se necesita mantener más contacto con el cliente, conocer sus necesidades y mejorar continuamente.

El cliente valora con una calificación de bueno en la frescura de las frutas y verduras que ofrece el Supermercado. Este es uno de los valores que más promociona la empresa, debiendo mejorar en este punto en la exhibición del producto y manejo de la cadena de frío.

Dimensión: Servicio 66 puntos

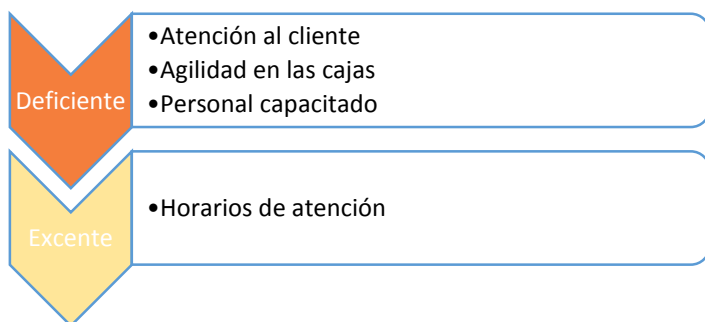


Figura 28. Análisis de la encuesta a clientes dimensión: Servicio

Fuente: Encuesta de servicio al cliente Mega Santamaría S.A. abril 2016

Las evaluaciones más bajas se encuentran en el nivel de servicio que percibe el cliente por parte de la empresa, tanto en la atención que recibe, tiempos de espera en cajas, conocimiento del personal para dar una respuesta al cliente, es muy importante revisar estos puntos de la encuesta para mejorar los tiempos de respuesta, la capacitación del personal y generar una cultura de servicio de la empresa.

La empresa necesita escuchar a su cliente, a través de sus reclamos y sugerencias, los mismos que forma parte de este estudio y que le permitirá implementar un plan de mejora continua.

El cliente valora los horarios de atención de la empresa desde las 8:00 am hasta las 8:00 pm que es una fortaleza con respecto a sus competidores, debiendo promocionar más este aspecto de su servicio.

Dimensión: Infraestructura 72 puntos

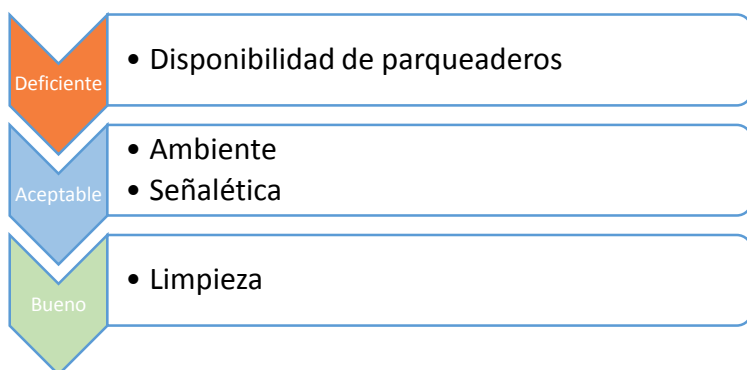


Figura 29. Análisis de la encuesta a clientes dimensión: Infraestructura

Fuente: Encuesta de servicio al cliente Mega Santamaría S.A. abril 2016

El cliente evalúa como deficiente a la disponibilidad de parqueaderos, con una calificación de cero en el caso de Villaflora, local que no dispone de parqueos. A nivel de los otros locales la empresa debe buscar solucionar este problema en locales como 6 de diciembre, Centro, Iñaquito y Santa Clara, estos dos últimos reciben una gran cantidad de clientes, por lo que su capacidad debe mejorarse.

El ambiente del local y la señalética se valora como aceptable. La empresa puede mejorar este punto a través de una mejora de los visuales para el etiquetado y ubicación de sus perchas.

La limpieza se la valora como bueno, se nota una mejora en este aspecto de calidad, debido a los esfuerzos realizados para capacitar al personal y llevar un plan de mantenimiento y limpieza en todos los locales como parte de su sistema de Buenas Prácticas de Manufactura. Aún se puede mejorar más en la cultura organizacional, para que todo el personal se involucre en la limpieza de los locales durante todo el tiempo no solo al inicio o al final de la jornada.

A nivel de locales en el siguiente gráfico se puede analizar los puntajes asignados por los clientes:

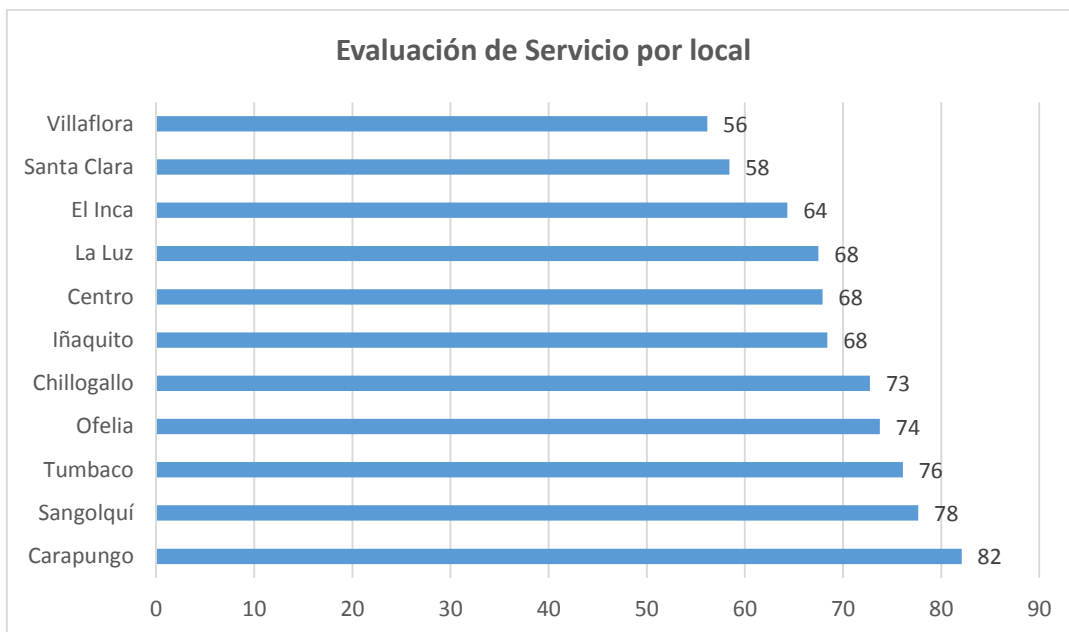


Figura 30. Evaluación del Servicio por local

Fuente: Encuesta realizada a clientes Mega Santamaría S.A. (abril 2016)

Los locales de Villaflora, Santa Clara, 6 de diciembre, la Luz, Centro e Ñaquito, son evaluados por el cliente como deficientes. Son locales con mucha afluencia de público, en el caso de Villaflora el local es muy antiguo y requiere adecuaciones para mejorar las áreas de circulación, lo que genera problemas para la atención en cajas, mientras que Santa Clara por la gran cantidad de clientes en especial de tipo corporativo como restaurantes, tiendas y catering, es necesario crear otras formas de atención para tener una atención personalizada y evitar las largas colas en el local por las cantidades de compra.

En el caso del local de 6 de diciembre y la Luz son locales nuevos, que atienden a un mercado de mayor nivel y de mayor exigencia, los tiempos de espera en cajas deben mejorarse con un mayor número de personas para la atención.

Los locales de Chillogallo, Ofelia, Tumbaco y Sangolquí son evaluados como aceptables, en su mayoría son locales antiguos que requieren ser remodeladas para poder dar una mejor su atención.

El local de Carapungo es evaluado como bueno, hay que analizar que se hace diferente en este local, porque a pesar de encontrarse en este momento en una zona de difícil acceso por las obras del municipio en el nuevo intercambiador en donde se encuentra ubicado este local, el cliente califica muy bien a este local, exceptuando los puntos de ofertas y promociones y agilidad en las cajas que es un problema general a nivel de toda la cadena.

5.2 Sistema de gestión de quejas aplicable a Mega Santamaría

5.2.1 Objetivos

Diseñar un modelo idóneo de gestión de relaciones con clientes basado en la norma ISO 1002: 2004 y el mercado relacional, aplicable a la empresa Mega Santamaría S.A., que permita mantener en el tiempo, un compromiso con el cliente, reconociendo sus derechos como consumidor según la legislación vigente: Constitución Política Nacional Art. 52 y la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor Art. 11.

Se garantiza un trato justo, diligente y equitativo de las personas involucradas en el proceso de quejas.

La empresa se propone mejorar su nivel de satisfacción al cliente de un 70% a un 85% en el periodo de un año, mediante el uso de este modelo.

5.2.2 Políticas

La política de la gestión de relaciones de clientes de Mega Santamaría, ofrece a sus clientes un medio fácil de reclamar y manifestar su insatisfacción, generar de la empresa una respuesta efectiva y contribuir en la mejora continua del servicio prestado por el Supermercado.

Cada reclamo es una oportunidad de mejora, que permitirán a la Alta Gerencia, tomar acciones correctivas y preventivas con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados en los diferentes locales de la compañía.

Para asegurar el éxito de la gestión de reclamos y la satisfacción de nuestros clientes, la empresa liderará desde el más alto nivel de la compañía, para empoderar a su personal y brindarle los recursos necesarios y la capacitación adecuada.

5.2.3 Principios

- **Visibilidad.** - Mantener la información para el cliente, acerca de cómo y dónde reclamar, el mismo que debe ser conocido por todo el personal y las partes interesadas.
- **Accesibilidad.** - Fácilmente accesible para todos los reclamantes. El proceso de gestión de quejas debe ser sencillo de comprender y utilizar.

- **Respuesta diligente.** - Cada queja debe ser tratada con rapidez de acuerdo a su urgencia, en especial aquellas que atenten contra la salud o seguridad del cliente. El reclamante debe estar informado sobre el progreso de su queja.
- **Objetividad.** - Todas las quejas deben manejarse de forma equitativa, objetiva y parcial.
- **Costos.** - El tratamiento de las quejas no debe generar costos para el reclamante.
- **Enfoque al cliente.** - La organización debe adoptar una cultura de compromiso con la resolución de quejas para mejorar el nivel de servicio al cliente.
- **Confidencialidad.** - La información del reclamante debe ser confidencial, no puede ser divulgada sin la autorización expresa del cliente.
- **Responsabilidad.** - La organización debe establecer las acciones y responsables para atender las reclamaciones del cliente.
- **Mejora continua.** - Debe ser un objetivo permanente de la organización, para mejorar de manera continua el proceso del tratamiento de quejas.

5.2.4 Responsabilidades y autoridad

Alta Dirección

- Establecer los objetivos y políticas del sistema de gestión de quejas.
- Asegurar que el proceso de quejas se encuentre planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua.
- Revisión periódica del sistema.
- Asignar los recursos necesarios para lograr un tratamiento de quejas eficaz y eficiente.

Gerencia de Gestión (Responsable de la Alta Dirección)

- Establecer los procesos de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación.
- Informar a la alta dirección sobre el proceso de gestión de quejas.
- Mantener la operación del tratamiento de quejas.

Gerencia de Marketing

- Recopilar la información de reclamos, evaluación, gestión y seguimiento hasta el cierre de la queja.
- Efectuar las mediciones del nivel de satisfacción del cliente.
- Asegurar la comunicación al cliente sobre el sistema.

Departamento de Calidad

- Gestionar la operación del sistema.
- Realizar el seguimiento del proceso de tratamiento de quejas.
- Verificar la eficiencia del sistema.
- Controlar, revisar y auditar el sistema de gestión de quejas.
- Mantener y mejorar el proceso de quejas.
- Asegurar la información de indicadores para la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.
- Capacitar sobre el sistema a todo el personal.
- Coordinar con los proveedores la solución a los reclamos de producto.

Gerencia de Recursos Humanos

- Promover el compromiso con todo el personal, para concientizar sobre la importancia de los procesos de gestión de quejas, enfocados en el servicio al cliente.
- Efectuar un plan de capacitación del sistema de gestión de quejas para el personal con contacto con el cliente.

Responsables del manejo de reclamos

- Tomar las acciones para corregir un problema y prevenir su ocurrencia en el futuro.

Durante el proceso para el manejo de reclamos, existen varios tipos de queja los cuales han sido detallados de acuerdo a su tipo en el siguiente cuadro

TABLA 26.**CUADRO DE ÁREAS RESPONSABLES PARA EL MANEJO DE RECLAMOS**

| CUADRO DE AREAS RESPONSABLES MANEJO DE RECLAMOS | | |
|---|---|-----------------------|
| Tipo de Queja | Motivo de queja | Responsables |
| PROCESOS | Error en facturación | Finanzas |
| | Tiempos de espera en cajas | Procesos |
| | Problemas con pagos con tarjeta de crédito | Finanzas |
| | Falta de coche o empacador | Procesos |
| | No existe abastecimiento en perchas | Procesos |
| PRODUCTO | Caducado | BPM's (Calidad) |
| | Mal estado (dañado, mal olor, color) | BPM's (Calidad) |
| | Publicidad engañosa | Marketing |
| | Falta de calidad | BPM's (Calidad) |
| | Menor peso | BPM's (Calidad) |
| | Problema en el registro sanitario | BPM's (Calidad) |
| INFRAESTRUCTURA | Limpieza del local | BPM's (Calidad) |
| | Falta de parqueaderos | Proyectos |
| | Malos olores | BPM's (Calidad) |
| | Ruido (música ambiental) | Marketing |
| | Accidente | Seguridad Industrial |
| | Servicios higiénicos sucios o sin suministro | BPM's (Calidad) |
| PERSONAL | Mala atención | Operaciones |
| | Personal no capacitado | Operaciones |
| | Error en el despacho | Operaciones |
| | Robo interno | Operaciones |
| | Robo en parqueadero | Seguridad Corporativa |
| | Mala imagen (uniforme sucio, masticando chicle) | Operaciones |

Fuente propia, propuesta del modelo (abril 2016)

Personal con contacto con el cliente

- Recibir la capacitación sobre el sistema de quejas
- Cumplir con los requisitos de comunicación de las quejas
- Tratar de manera cortés al cliente y responder rápidamente a sus quejas, de manera de remitirlos de una manera eficaz y eficiente.

Todo el personal

- Conocer los procedimientos a seguir cuando existe una queja.

- Informar de manera rápida, aquellas quejas que pueden tener un alto impacto en la empresa.
- Concientizar sobre el impacto que tiene el sistema de quejas en la organización.

5.2.5 Operación del tratamiento de las quejas

El proceso para el tratamiento de quejas está dividida en varias etapas:

1.- Comunicación

La empresa necesita manejar una adecuada comunicación para informar al cliente sobre el proceso de tratamiento de quejas.

Se requiere informar sobre este procedimiento en la página Marketing Relacional.

Disponer de material informativo en locales, para entregar a clientes.

Capacitar al personal sobre cómo actuar ante una queja y reclamo de un cliente

2.- Recepción de una queja

La recepción de una queja puede darse a través de los siguientes medios:

- Directamente en el local
- Línea 1800
- Página Marketing Relacional

Para la recepción de la queja, es necesario manejar una ficha de reclamo que contenga la siguiente información (*ver Anexo 5 Ficha de quejas y reclamos*)

- Datos personales del reclamante
- Sucursal,
- Descripción de la queja
- Número de factura
- Tipo de reclamo
- Solución solicitada por el reclamante

Cuando la queja sea en el local, será receptada a través de servicio al cliente.

El reclamante puede realizar su llamada a la línea 1800 y marcar la opción 4.

Si lo hace a través de la página Marketing Relacional www.santa-maria.com.ec, se genera un reclamo llenando la ficha la misma que será remitida al área de Calidad.

El personal que atiende su queja, debe conocer el proceso de reclamos para poder identificar el tipo de reclamo y remitir la información al área que corresponda para dar una solución al cliente.

3.- Seguimiento de la queja

Para llevar a cabo un buen proceso de gestión de quejas y reclamos, la empresa Mega Santamaría, debe realizar un adecuado seguimiento a las mismas desde la generación de la queja hasta la solución final tomada por parte de la empresa.

Para este seguimiento el área de Calidad debe registrar toda la información de las quejas y reclamos en el formato **Anexo no. 6 Formulario de seguimiento de quejas**

4.- Acuse de recibo de la queja

La recepción de la queja que la empresa receipta, por medio de los tres canales anteriormente mencionados, debe generar una notificación inmediata a través de un correo electrónico o un mensaje telefónico al reclamante, especificando el tiempo de respuesta a su requerimiento.

5.- Evaluación inicial de la queja

Las quejas de ben evaluarse en base a criterios como:

- Severidad, complejidad e impacto

Estos criterios son definidos por el área de calidad. Si en todas ellas su evaluación es alta, la empresa debe actuar de inmediato para evitar problemas legales con el cliente.

Severidad, calificación cualitativa de la gravedad del reclamo, se relaciona con la seguridad del cliente, incumplimiento de requisitos legales. (Hurtado, 2005).

Complejidad, es la dificultad para poder implementar una solución a la queja.

Impacto, consecuencia de la queja y/o reclamo en términos financieros para la compañía. (Hurtado, 2005)

6.- Investigación de las quejas

El área de calidad debe realizar todos los esfuerzos por conocer el motivo de la queja, en caso de requerir detalles técnicos por parte del proveedor, debe solicitarlos y si estos reclamos son repetitivos, el proveedor deberá ser evaluado para continuar o no en la cadena.

En el caso de quejas que están bajo la responsabilidad de otras áreas, el análisis debe ser inmediato, en caso de requerir un mayor tiempo al confirmado al cliente, este deberá ser informado indicado los motivos de la demora mediante un informe.

Si existe el requerimiento de un video por parte de la empresa, esto será entregado previa la autorización de la Gerencia de Gestión.

Debe evaluarse continuamente los problemas y prevenir para que no sucedan en el futuro.

7.- Respuesta a las quejas

Haciendo una investigación adecuada y con un análisis previo de las acciones correctivas aprobadas por la Gerencia según el siguiente cuadro:

- Entrega de producto
- Reparación del producto
- Anulación de venta
- Emisión de nota de crédito
- Pago de indemnización
- Entrega de regalos o muestras
- Carta de disculpa
- Devolución de dinero
- Asistencia técnica con el proveedor
- Salida del proveedor de la cadena

8.- Comunicación de la decisión

El área de Calidad, enviará una respuesta indicando la acción correctiva que aplique al reclamo del cliente, de acuerdo a los tiempos informados en la respuesta inicial.

A partir de la notificación, el área de Calidad debe efectuar el seguimiento en el formulario de quejas, para dar el seguimiento a las diferentes áreas responsables de dar la solución.

9.- Cierre de la queja

Si el reclamante acepta la decisión o acción propuesta, se procede a registrar el reclamo como atendido.

El área de servicio al cliente y/o el personal de atención de la línea telefónica 1800, realizará la evaluación de la acción correctiva y efectuará una medición de satisfacción del cliente.

Si el reclamante rechaza la acción, la queja debe permanecer abierta, debiendo el área de calidad, analizar nuevamente el reclamo, es necesario comunicar al reclamante las alternativas disponibles tanto internas como externas. Si el cliente mantiene el reclamo, se realizará el seguimiento de la queja hasta su cierre, agotando todas las alternativas que la empresa pueda efectuar para que el cliente quede satisfecho.

5.2.6 Proceso

El proceso que se propone para el sistema se presenta en el flujo que se presenta a continuación:

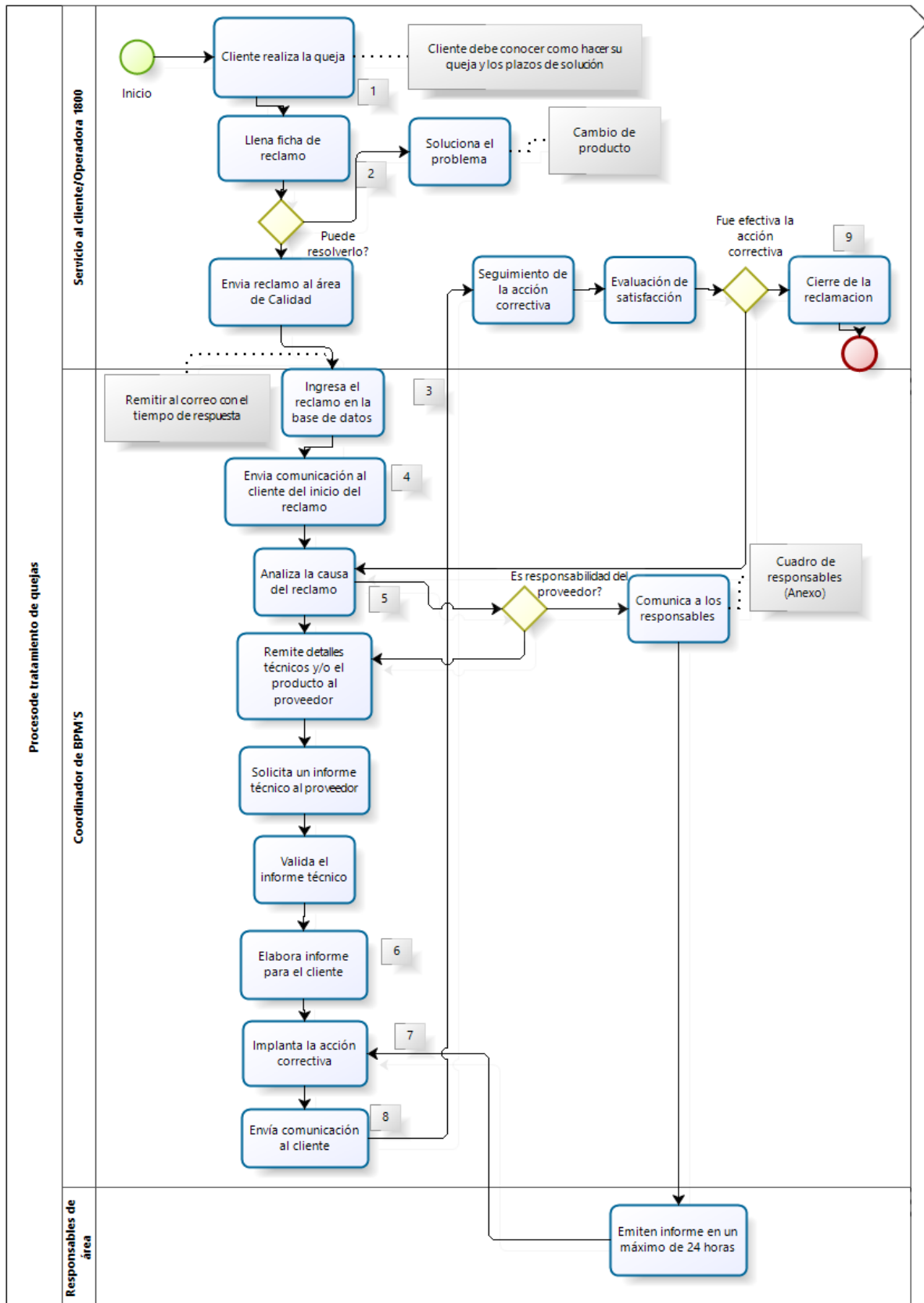


Figura 31. Proceso mejorado Línea 1800
 Fuente: elaboración propia

5.2.7 Mantenimiento y mejora

La empresa dispone de una base de datos para el registro de las quejas, sus respuestas y responsables, protegiendo la información del reclamante. *Anexo No. 6 (Formulario de Seguimiento de Quejas).*

La información obtenida de estos registros puede ser divulgada a los clientes, en forma estadística, manteniendo el principio de confidencialidad del reclamante.

5.2.8 Análisis y evaluación de las quejas

Todas las quejas son evaluadas por el tipo de queja y el motivo que generó la queja. Se analizará los problemas más recurrentes y sus tendencias para poder eliminar las causas que generan estas quejas, y reducir su incidencia.

Cuando la queja sea repetitiva con respecto a un producto de un proveedor, es necesario que el responsable del área de calidad, realice una visita de auditoría al proveedor y poder evaluarlo para definir las acciones correctivas a ser solicitadas al proveedor para mejorar el producto a la venta en la cadena.

5.2.9 Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas

El personal de la línea 1800, llamará a todos los reclamantes de la cadena para determinar el nivel de satisfacción de los reclamantes con el proceso de tratamiento de quejas. Se utilizará una escala del 1 al 5 siendo (formato tipo Likert).

- 1 Muy insatisfecho
- 2 Insatisfecho
- 3 Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4 Satisfecho
- 5 Muy satisfecho

5.2.10 Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas

El seguimiento y medición del sistema será efectuado en base al:

Seguimiento al desempeño

- Compromiso de la Alta Dirección con el sistema
- Responsabilidades del tratamiento de quejas asignadas apropiadamente
- Auditorías y revisiones que se realicen al sistema

- Tiempos de respuesta para los reclamantes
- Grado de satisfacción de los reclamantes superior al 90%

Seguimiento a los datos

- Porcentajes de quejas recibidas
= Quejas recibidas / total de llamadas
- Porcentaje de quejas con acuse de recibo
= Quejas contestadas / quejas recibidas
- Quejas resueltas vs quejas recibidas
= Quejas resueltas / quejas recibidas
- Costo por trimestre de reclamos
Costo total para la solución de quejas por cada trimestre
- % Quejas resueltas después del tiempo establecido
= Quejas resueltas posterior al tiempo / quejas recibidas
- Quejas que se resolvieron con resolución externa (legales)
= Quejas resueltas legalmente / quejas recibidas

6. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CRM, IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS

6.1 Objetivo de la estrategia CRM

- Formular una propuesta de sistema de atención directa basado en el CRM que incluya mediciones a través de indicadores y estadísticas de llamadas.
- Plantear el funcionamiento de la línea 1800 que brinde al cliente información del negocio y permita procesar sus reclamos y sugerencias.
- Crear una herramienta de prospección de ventas tanto para ventas institucionales como consumidores finales.
- Efectuar un análisis económico de las propuestas de mejora aplicables al proceso de gestión de la satisfacción al cliente.

6.2 Propuesta de implementación sistema de atención CRM

6.2.1 Fase de Análisis y Diagnóstico

En esta fase se analizaron varios factores que se midieron en la encuesta que se realizó en el mes de abril del 2016:

| | |
|--------------------------------------|---------------------|
| Índice de satisfacción del servicio: | 66% |
| Evaluación a ofertas y promociones: | 36% |
| Percepción de valor | 80% |
| Número de reclamos promedio (2011) | 220 reclamos al año |

Es importante poder mejorar estos niveles de satisfacción y poder gestionar los reclamos que hasta el año 2011, se disponía de información y seguimiento, y en la actualidad no se está evaluando.

La ubicación de los locales, según el reporte de llamadas que se reciben directamente en la empresa, existe un promedio de 5 llamadas diarias para averiguar sobre la dirección más cercana a su casa o disponibilidad de ciertos productos. Por tanto, este punto debe ser incluido en la información a entregar a través del *Call Center*.

El índice de satisfacción al cliente, evaluó la atención del personal, la agilidad en cajas y los horarios de locales, siendo necesario contar con un sistema de gestión de reclamos y seguimiento para que se pueda finalizar el reclamo mediante una encuesta de satisfacción.

La evaluación dada a las ofertas y promociones es la calificación más baja, a pesar de disponer de descuentos por compras al por mayor, o días de descuentos (pollos, carnes, frutas, legumbres), y descuentos por compras en combos, el cliente no conoce de las promociones, no se está publicitando por ningún medio, y se lo hace únicamente a través de la revista de la empresa y directamente en el local, en donde el cliente se confunde por tener tanta información en las perchas.

Se ha creado además un departamento de Ventas Institucionales con la finalidad de atender a clientes corporativos como restaurantes, catering o empresas con compras superiores a \$2000 usd. Se atiende además a las empresas que requieren el crédito institucional para sus empleados, o compras con descuento para regalos institucionales o de Navidad como son las tarjetas regalos o venta de pavos. Para este importante segmento de mercado se requiere atender en las opciones de atención de la línea 1800, la venta al por mayor o institucional.

6.2.2 Fase de diseño

El personal de la empresa responsable de diseñar y establecer el proceso de la atención de requerimientos de las llamadas 1800 son:

- Gerente de Mercadeo
- Analista de Mercadeo
- Jefe de Ventas Institucionales
- Coordinador de Operaciones
- Jefatura de Seguridad Industrial y Calidad
- Analista de Compras
- Analista de Seguridad Corporativa

Del análisis de necesidades realizado en la fase anterior y con el apoyo del personal responsable de la atención a brindarse al cliente y los reclamos, la empresa ofrecerá los siguientes servicios a través de la línea 1800 en su primera etapa:

- Opción 1.- Sucursal más cercana
- Opción 2.- Promociones Vigentes
- Opción 3.- Ventas Institucionales
- Opción 4.- Quejas y Reclamos

Opción 5.- Tarjeta Rendidora

Opción 6.- Para ser atendido por un asesor

6.2.3 Fase de Implementación

Una vez analizadas todas las opciones requeridas por las diferentes áreas de la empresa. A continuación, se detallan los scripts desarrollados para los tele asesores de la empresa proveedora del servicio:

Opción 1.- Sucursal más cercana

- Receptar la llamada telefónica y se consulta la ubicación del cliente.
- Proporcionar información sobre la ubicación de dos sucursales cercanas y sus números telefónicos.
- Si el cliente requiere consultar stocks de producto se registra la información del cliente: nombres y teléfonos y se proporciona el número de teléfono de la sucursal más cercana.

Responsable: Coordinador de Operaciones, actualiza y remite directorio telefónico de las sucursales cada 15 días a la empresa proveedora.

Opción 2.- Promociones vigentes

El cliente escucha directamente el IVR las promociones vigentes.

Responsable: Analista de Mercadeo realiza la grabación de las promociones y actualiza cada mes al proveedor.

Opción 3.- Ventas Institucionales

- Identificar el tipo de compra del cliente. Si es venta puntual se indica el descuento por compras de más de 6 unidades y se da la información del local más cercano. Si son compras empresariales o tarjetas de consumo para empleados se trata de una compra Institucional.
- Receptar la llamada telefónica y registrar los siguientes datos:
 - Nombre y/o razón social
 - Número de teléfono celular y/o convencional
 - Correo electrónico
- Remitir el requerimiento al área de Ventas Institucionales.

Responsable: Jefe de Ventas Institucionales contacta de acuerdo a la información dada por el proveedor, para solventar los requerimientos de clientes, en un plazo máximo de 48 horas.

Opción 4.- Quejas y reclamos

Receptar la llamada telefónica e identificar el tipo de reclamo:

- Llenar ficha de quejas y reclamos (**Anexo 5**)
- Remitir la ficha al área de Calidad de Mega Santamaría
- Realizar el seguimiento con el cliente de la acción correctiva según los siguientes tiempos de respuesta

TABLA 27.

TIEMPO DE RESPUESTAS A RECLAMOS SEGÚN EL TIPO

| Tipo de Reclamo | Tiempo respuesta |
|------------------------|-------------------------|
| Procesos | 48 horas |
| Problemas por producto | 120 horas |
| Infraestructura | 48 horas |
| Personal | 48 horas |

Fuente: elaboración propia

- Efectuar la evaluación de satisfacción al cliente
- Realizar el cierre de la reclamación en caso de aceptarse la acción correctiva, caso contrario se remite nuevamente al departamento de calidad.

Responsable: Jefe de Seguridad Industrial y Calidad, recibe el reclamo, llena la ficha de seguimiento **Anexo 6** y gestiona con las diferentes áreas (**ver Tabla No. 25.- Cuadro de áreas responsables para el manejo de reclamos**), el cumplimiento de los plazos establecidos.

En el caso de reclamos de producto que sea responsabilidad del proveedor, el responsable debe contactar al proveedor, emitir un informe del reclamo y solicitar una solución al reclamo. En caso de ser necesario y por reclamos frecuentes, esta área debe realizar una visita al proveedor y efectuar una evaluación al proveedor.

Opción 5.- Registro de la Tarjeta Rendidora

- Receptar la llamada telefónica
 - Registra los siguientes datos del cliente:
 - Nombres completos o Razón Social

- ❑ Cédula de Identidad/ Pasaporte/ Ruc
 - ❑ Fecha de nacimiento
 - ❑ Número de celular y convencional
 - ❑ Correo electrónico
 - ❑ Dirección
 - ❑ Sector del domicilio
 - ❑ Sucursal de entrega
- Remitir el requerimiento al área de mercadeo
 - Efectuar la llamada de seguimiento al cliente a los 7 días para confirmar la recepción de la tarjeta

Responsable: Asistente de Mercadeo, recibir la información, coordinar con el proveedor la fabricación de la tarjeta y crea al cliente en el sistema de la empresa.

Opción 6.- Para ser atendido por un asesor

- Receptar la llamada telefónica, si el cliente se comunicó por el IVR direccionar según corresponda.
- Registrar los comentarios y sugerencias del cliente incluyendo los siguientes datos
 - Nombre / Razón Social
 - Cédula de identidad/ Pasaporte /Ruc
 - Número de celular / Convencional
 - Correo electrónico
 - Detalle de la sugerencia
- Remitir la información al área de mercadeo

Responsable: Asistente de Mercadeo, recibe la sugerencia y coordina con las áreas responsables para realizar una acción de mejora en caso de aplicarse.

6.2.4 Fase de control y seguimiento

Para medir el servicio ofertado por el proveedor como parte del sistema de atención de la línea 1800, se analizarán los siguientes parámetros

- Porcentaje de llamadas con espera menor a 20 segundos
= Número de llamadas tiempo espera menor a 20 s / Total de llamadas recibidas

- Porcentaje de llamadas que fueron atendidas exitosamente, superiores al 95%
= Número de llamadas atendidas exitosamente/ Total de llamadas recibidas
- Porcentaje de medición de satisfacción superior al 95% en las quejas recibidas
= Calificación recibida por el cliente en encuesta de satisfacción de quejas

Se solicitará además el reporte de:

- Número de llamadas recibidas por día
- Motivo de llamadas por mes
- Llamadas por quejas y reclamos por mes y por tipo de reclamo

6.3 Búsqueda de proveedores

Para la búsqueda del proveedor y cotizaciones de la propuesta, la empresa ha solicitado las siguientes condiciones generales del servicio:

- ❑ Atención de llamadas a través de la línea 1800 con personal entrenado en servicio al cliente, registro y captura de información.
- ❑ Servicio a ser prestado de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 de manera ininterrumpida por el proveedor, con su propio software CRM y personal, ajustado a dos posiciones de 6 horas.
- ❑ Realizar llamadas de salida a través de sus asesores de servicio al cliente, y cumplir con las campañas u objetivos que la empresa defina, ajustados a las posiciones contratadas.
- ❑ Presentar resultados de la gestión de manera mensual y entregar la información de las bases de datos de clientes.

Se solicita además que los proveedores cumplan los siguientes requisitos:

- ❑ Empresa legalmente constituida en el país con más de 5 años de experiencia en el manejo de estrategias CRM, bases de datos, herramientas Contact Center y recursos para satisfacción al cliente.
- ❑ Cobertura a nivel nacional
- ❑ Tecnología CTI de punta e infraestructura avanzada
- ❑ Cartera de clientes con grandes empresas y recomendaciones

Sobre la posibilidad de realizar la compra e implementación de un sistema CRM propio para la empresa, solicité una reunión con el Gerente de Sistemas de Mega Santamaría, quien manifestó:

“La empresa analizó la implementación de un sistema CRM en el sistema libre de Oracle, con un costo de \$20.000 USD anuales por la licencia, más los valores de implementación que se

calcularon en \$40.000 USD por una sola vez y los costos de personal y administrador del sistema que tendría un costo mensual de \$2.000 usd aproximadamente. Este sistema integraría la información de ventas y de clientes, permite analizar no solo una base de datos general, sino más bien el comportamiento del cliente en función a sus compras y categorizaciones. Por ejemplo, no es lo mismo contar con los datos del cliente como cédula, nombres, dirección y teléfonos, a contar con la información del género, edad, tipos de compras, frecuencias, actividades que desarrolla, entre otros y de esta manera poder explotar esta información y desarrollar estrategias de ventas por grupos homogéneos de clientes.”

Es por este motivo la empresa ha definido iniciar con el proyecto CRM de manera tercerizada en una primera fase por dos o tres años, para en un futuro y con un conocimiento más claro del servicio, desarrollar su proyecto propio que le permita iniciar otras campañas de acuerdo a un análisis más completo del cliente y enfocando sus estrategias de marketing de acuerdo a esta información.

6.3.1 Propuestas para la contratación del proveedor externo

- **Empresa: BP del Ecuador**

Es una empresa con más de 12 años de experiencia en el país que cuenta con instalaciones en las ciudades de Quito y Guayaquil, brindando cobertura nacional con 240 posiciones de *Contact Center*.

Portafolios de servicios

- Centros de contacto
- *Customer Relation Managment* (CRM)
- Encuestas
- Ventas de tarjetas de crédito
- Cobranzas
- Marketing político
- Mensajes de texto (SMS)
- Atención línea 1800
- IVR

Principales clientes:

- Banco Internacional

- Banco del Pichincha
- Banco del Austro
- Chevy Plan
- Ecuauto
- Movistar
- Directv
- El Comercio

Valor de la propuesta mensual:

2 cabinas de 8:00 a 20:00 \$2400 más IVA

- **Empresa: TSC Telecommunications Solutions Center**

Empresa legalmente constituida en el Ecuador en el año 2002, cuenta con 14 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

Portafolios de servicios

- Centros de contacto
- *Customer Relation Managment (CRM)*
- Mensajes de texto (SMS)
- E-mailing
- Atención línea 1800
- IVR

Principales clientes:

- Mutualista Pichincha
- Belcorp
- Pronaca
- Grupo Moderna
- Seguros Equinoccial
- Marathon Sports

Valor de la propuesta mensual:

2 cabinas de 8:00 a 20:00 \$1800 más IVA

Costo inicial de implementación \$850 más IVA que incluye configuraciones, scripts, IVR informativo básico.

- **Empresa: American Call Center**

Empresa constituida en el año 2001, con 15 años de experiencia y centros de contacto en Quito y Guayaquil. Atiende a clientes a nivel de Latinoamérica, Estados Unidos y España.

La empresa maneja procesos con altos estándares de calidad como ISO 9001, OSHAS 18001 y COPC.

Portafolios de servicios

- Soluciones de *Contact Center* (Aheeva Technology)
- *Customer Relation Managment (CRM)*
- Mensajes de texto (SMS)
- *E-mailing*
- Atención líneas 1800
- IVR
- *Business Intelligence*

Valor de la propuesta mensual:

2 cabinas de 8:00 a 20:00 \$2.600 más IVA

Principales clientes:

- Salud S.A.
- Fybeca
- Corporación El Rosado
- Casa Tosi
- Novartis
- De Prati

6.3.2 Cuadro Comparativo de propuestas

Se realiza un análisis de las propuestas presentadas por las tres empresas más grandes de la ciudad de Quito, dando un peso a cada factor analizado y sobre un puntaje de 5 puntos:

TABLA 28.**ANÁLISIS PROPUESTAS PARA EL SERVICIO DE LA LÍNEA 1800**

| ANÁLISIS DE PROPUESTAS SERVICIO 1800 | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|---------|------------------|---------|--------------|---------|---------------|
| Empresa Proveedorora | 20% | | 30% | | 50% | | Puntaje Total |
| | Años en mercado | Puntaje | Clientes | Puntaje | Precio anual | Puntaje | |
| BP del Ecuador | 12 años | 3 0,6 | Banca y Finanzas | 3 0,9 | \$28.800,00 | 4 2 | 3,5 |
| TSC | 14 años | 4 0,8 | Consumo masivo | 4 1,2 | \$21.600,00 | 5 2,5 | 4,5 |
| American Call Center | 15 años | 5 1 | Retail | 5 1,5 | \$31.200,00 | 3 1,5 | 4 |
| Nota: precios no incluyen iva | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

El puntaje más alto es de TSC con 4,5. Es la empresa recomendada para el inicio del servicio de la línea 1800.

6.4 Análisis económico con la implementación del CRM

- **Ingresos actuales y proyectados**

Mediante el siguiente cuadro se proyecta el ingreso que se estima incrementar por el servicio a brindarse con el sistema CRM, en la que se receptorá información de clientes para ventas corporativas y se brindará información al cliente sobre las promociones de la empresa y locales más cercanos.

Siendo muy conservadores, el incremento se proyecta solamente en el monto promedio de compra. En la actualidad es de \$22,47 y se estima incrementarlo a \$22,70. Esto significa un incremento general en las ventas del 1%.

TABLA 29**ANÁLISIS DE VENTAS AÑO 2005-2015 Y SU PROYECCIÓN PARA LA PROPUESTA**

| AÑO | NO. TRANSACCIONES | NO. SUCURSALES | TICKET PROMEDIO | VENTAS POR AÑO | % crecimiento |
|---------------------|-------------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 2005 | 9.258.615 | 7 | \$ 11,79 | \$ 109.127.313 | |
| 2006 | 9.642.204 | 9 | \$ 13,20 | \$ 127.242.182 | 16,60% |
| 2007 | 11.045.434 | 11 | \$ 13,36 | \$ 147.608.728 | 16,01% |
| 2008 | 12.404.748 | 13 | \$ 14,97 | \$ 185.669.128 | 25,78% |
| 2009 | 12.645.575 | 14 | \$ 16,17 | \$ 204.499.482 | 10,14% |
| 2010 | 12.859.328 | 16 | \$ 18,14 | \$ 233.231.203 | 14,05% |
| 2011 | 13.307.537 | 17 | \$ 20,12 | \$ 267.732.504 | 14,79% |
| 2012 | 13.589.946 | 17 | \$ 21,68 | \$ 294.660.754 | 10,06% |
| 2013 | 13.273.305 | 20 | \$ 23,14 | \$ 307.091.590 | 4,22% |
| 2014 | 14.730.212 | 22 | \$ 23,29 | \$ 343.001.017 | 11,69% |
| 2015 | 15.346.523 | 23 | \$ 22,47 | \$ 344.883.478 | 0,55% |
| 2016 (propuesto) | 15.346.523 | 24 | \$ 22,70 | \$ 348.366.258 | 1,01% |

Fuente: Departamento de sistemas Mega Santamaría S.A. (2005-2015)

Este cálculo se proyecta considerando que el año 2015 la empresa no tuvo un crecimiento a nivel de ventas totales en USD debido a la disminución de un 3,5% en el ticket promedio pasando de \$23,29 a \$22,47 y con un incremento en el número de transacciones por el incremento de dos locales en la cadena.

La proyección en este año de crisis, es continuar con la disminución del ticket promedio de venta e incrementar el número de transacciones, por lo que se espera terminar con un 3% menos en el valor de las ventas totales en USD según la información dada por el departamento comercial.

Por este análisis, considerando la información disponible del año 2015, se considera que el proyecto permitirá incrementar en un 1% el valor del ticket promedio como el escenario más desfavorable para la empresa.

TABLA 30.**INGRESOS PROYECTADOS CON LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM**

| | No. Clientes | Frecuencia prom. De compras x año | Ticket promedio | Ventas al año | % Incremento anual |
|---------------------|--------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Situación Actual | 456.742,00 | 33,6 | \$22,47 | \$ 344.883.653,59 | |
| Situación Propuesta | 456.742,00 | 33,6 | \$22,70 | \$ 348.366.258,24 | 1,00% |

Fuente: Sistemas Mega Santamaría S.A (Ventas actuales año 2015)

- **Gastos actual y proyectado**

El gasto actual de la empresa en el rubro de Promociones y Publicidad es de \$1.840.110,93 de acuerdo al Balance de Situación de la empresa registrado en la Superintendencia de Compañías al año 2015. Se proyecta con la contratación del servicio tercerizado, un gasto de \$21.600 anuales, más gastos por atención a reclamos por devolución de productos, por un valor de \$10.000 usd, esto incrementa al valor total de Gasto en Promociones y Publicidad a un monto de \$1.871.710,93.

De esta manera se puede realizar el análisis del Estado Financiero actual y con la propuesta:

TABLA 31.
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN 2015 VS PROPUESTA

| | AÑO 2015 | | CON LA PROPUESTA | |
|----------------------------|--------------------|-------|------------------------|------|
| | | % | | % |
| INGRESOS | | | | |
| VENTAS NETAS | \$ 346.791.014,00 | | \$ 348.366.067,56 | |
| Otros Ingresos | \$ 1.037.976,86 | | \$ 1.037.976,86 | |
| TOTAL INGRESOS | \$ 347.828.990,86 | | \$ 349.404.044,42 | |
| (-) Inventario Inicial | \$ -18.275.032,47 | -5% | \$ -18.275.032,47 | -5% |
| (-) Compras | \$ -284.428.614,25 | -82% | \$ -284.428.614,25 | -81% |
| (+) Inventario Final | \$ 19.346.082,40 | 6% | \$ 19.346.082,40 | 6% |
| (-)COSTO DE VENTAS | \$ -283.357.564,32 | | \$ -283.357.564,32 | |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 64.471.426,54 | | \$ 66.046.480,10 | |
| (-) Gastos de Operación | \$ -43.988.099,00 | -13% | \$ -44.000.383,55 | -13% |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 20.483.327,54 | | \$ 22.046.096,55 | |
| (-) Gastos Financieros | \$ -376.000,21 | 0,11% | \$ -376.000,21 | 0% |
| (-) Gastos no Deducibles | \$ -1.147.272,78 | 0,33% | \$ -1.147.272,78 | 0% |
| UTILIDAD NETA ANTES IR | \$ 18.960.054,55 | 5% | \$ 20.522.823,56 | 6% |
| DIFERENCIA UTILIDAD | | | \$ 1.562.769,01 | |

Fuente: Superintendencia de Compañías, Estados de situación empresa Mega Santamaría S.A. año 2015

Con el análisis económico realizado, el incremento en la utilidad es del 1% con respecto a las ventas, lo cual representa una utilidad adicional de \$1.562.769,01, por tanto es conveniente empezar con el proyecto del CRM a través de un proveedor tercerizado y empezar a gestionar las quejas y reclamos como parte del servicio que el cliente requiere de la empresa.

7. MARCO CONCLUSIVO FINAL

7.1 Conclusiones

- Esta investigación se basó en los fundamentos de la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 10002:2004, que permite mejorar los niveles de satisfacción del cliente, y manejar de manera efectiva la relación con sus clientes, en el corto y el largo plazo. Los clientes son el principal activo intangible de la empresa, debiendo perfeccionar su relación con el cliente y fomentar negocios rentables para elevar sus resultados económicos.
- Las quejas son una fuente importante de información que aporta a la empresa, valiosas ideas para mejorar y poder definir estrategias comerciales y de imagen. En la actualidad Mega Santamaría no dispone de información sobre las quejas y reclamos que se reciben en la organización, en su mayoría, no son atendidos debido a la falta de un sistema de gestión.
- El marketing relacional facilita la interacción con el cliente, incrementa la percepción de valor y contribuye a mantener una relación continua. El cliente no solo busca efectuar una transacción comercial, sino más bien mantener una relación más cercana con la empresa. Esta herramienta permite: captar, retener, fidelizar y reconquistar a los clientes.
- Gestionar los niveles de satisfacción al cliente, resulta crucial en momentos de crisis como los que vive nuestro país. Los precios no pueden ser el único diferenciador, porque la competencia ha empezado con campañas agresivas de descuentos y publicidad, es necesario buscar otras ventajas competitivas para poder mantenerse y no perder clientes.
- A partir de ese análisis 5'S se pudo determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, el tipo de segmento al que atiende y la creación de valor que genera. Este análisis se resume en los siguientes puntos:

FORTALEZAS

- La empresa tiene un fuerte posicionamiento de marca en la ciudad de Quito lo que le ha permitido crecer en la zona de la Sierra sector Norte y Sierra Centro. Según la evaluación realizada por la empresa Nielsen, la empresa lidera en Quito con 35 puntos, en Latacunga con 49 puntos, y Otavalo con 24 puntos.
- En la zona de la Costa con tan solo un local en 2 años de apertura, ha logrado posicionarse con 2 puntos en la ciudad de Guayaquil. Este mercado está liderado

por Mi Comisariato con 37 puntos y la empresa ha definido continuar con apertura de locales en este mercado, como es el caso del local de Urdesa que fue inaugurado hace pocos meses.

- ❑ El nivel de ventas de la empresa ha logrado que pueda ubicarse, entre las 30 empresas más grandes del país, con una facturación promedio de 340 millones, lo que le permite mejorar sus oportunidades de negociación a nivel de sus compras, para brindar mayores beneficios a sus clientes.
- ❑ Tiene alta solvencia económica y patrimonial, sus locales en su mayoría son propios, y le permite seguir creciendo con nuevos locales y en diferentes formatos a nivel de todo el país.
- ❑ El formato y el servicio con el que se creó la empresa, ha logrado posicionarlo como un supermercado con precios de mayorista, dirigido a un mercado de medio y bajo nivel socio económico.

DEBILIDADES

- ❑ El crecimiento rápido que ha tenido la empresa, no le permitió a la organización a prepararse con la creación de políticas y procesos definidos, en especial en aquellos que optimizan la comunicación con el cliente y su fidelización.
- ❑ Falta una cultura de servicio a nivel del personal es necesario mejorar los perfiles y los sueldos para poder ser más competitivos.
- ❑ No se dispone de un centro de distribución propio, lo que dificulta la disponibilidad de la mercadería en todos los puntos y de acuerdo al tipo de mercado de atiende cada local. Esta distribución está en manos de un tercero, y de los proveedores, lo que genera problemas en especial en la distribución hacia los locales de otras ciudades.

OPORTUNIDADES

- ❑ El potencial de crecimiento de la empresa hacia otros mercados a nivel nacional, gracias a su alta solvencia económica y liquidez financiera.
- ❑ Nuevos mercados con la creación de formatos *express*, que le permitan un crecimiento en las principales ciudades como Quito, y poder llegar a barrios populares o sector de alta afluencia de público. Actualmente los ha denominado como Santi Tiendas, que su tamaño es mayor a una tienda entre 200 a 250 metros

para el almacén, dispone de una alta variedad de productos necesarios para el día, día del ama de casa pero a precios más convenientes que una tienda.

- ❑ Mejorar sus niveles de venta con la creación de un sistema CRM para atención a los clientes, que pueda mejorar la comunicación con el cliente, informarles de sus promociones, nuevos productos y servicios. La empresa tiene mucho por explotar aún, en especial a nivel de ventas corporativas.
- ❑ Dar nuevas plazas de trabajo y aportar en el crecimiento del país. La apertura de un nuevo local da la oportunidad a la gente de la zona en poder emplearse y tener un trabajo digno. Santamaría es una empresa que cumple con todas sus obligaciones patronales y brinda oportunidades de crecimiento.

AMENAZAS

- ❑ Se han incrementado nuevas disposiciones legales para los supermercados como es la ley de libre competencia, lo que puede derivarse en altas multas como lo sucedido con la empresa Mi comisariato, debido a una error en la publicidad dada con uno de sus proveedores.
 - ❑ La posible incursión de cadenas internacionales en el mercado local, que se encuentran ya en países vecinos como Colombia y Perú, y que ofrecen alta variedad de productos y con formatos grandes.
 - ❑ La situación económica del país, genera recesión, falta de empleo y los consumidores necesitan reducir sus compras o bajar los consumos, lo que no permite que los supermercados puedan crecer en ventas y deban implementar estrategias de promociones para poder tener mayor rotación en sus productos.
 - ❑ No existió crecimiento a nivel de ventas en los supermercados, en el año 2015 con respecto al año 2014 a pesar del incremento de locales. Las ventas se mantuvieron y para este año las ventas han disminuido tanto en la visita del cliente como en los promedios de consumo.
- En la medición de resultados de la encuesta realizada a los clientes del Supermercado, se pudo detectar como su mayor falencia, la percepción que tiene el cliente sobre la falta de ofertas y promociones debido a que existe demasiada información en el punto de venta que hace que la gente se confunda y no pueda acceder a estos descuentos.

- La atención al cliente y la agilidad en las cajas, son uno de los aspectos con menor calificación, a pesar de haber mejorado los tiempos de pago en la caja. Actualmente este perfil exige un nivel de bachiller sin experiencia, con altos índices de rotación en estos puestos.
- La percepción de valor al preguntarle al cliente sobre el valor que pagó de acuerdo al servicio que recibió tiene una calificación de bueno no hay una diferenciación con respecto a su competencia.
- En la encuesta se pudo evidenciar la baja evaluación por la falta de parqueaderos en varios de los locales como Sangolquí, Ñaquito, Centro, Santa Clara y el Inca, no se están brindando las facilidades al cliente para poder hacer sus compras.
- Los locales de Villaflora y Santa Clara, son los locales con menor puntuación en la encuesta a nivel general. Estos locales se encuentran como el tercero y segundo local en el ranking de ventas respectivamente, los mismos tienen el mayor nivel de afluencia de visitas y número de transacciones. La falta de espacio en el área de cajas no brinda las facilidades para la espera.
- La empresa realizó una prueba para el inicio del servicio de la línea 1800 en el mes de octubre del año 2015, detectando una gran falencia por no disponer de un responsable del proceso de quejas y reclamos. Se definieron varios responsables según el tipo de reclamo para que la empresa proveedora del servicio remita un correo del problema de acuerdo al tipo de reclamo, sin obtener una respuesta para el cliente, generando mayores niveles de insatisfacción por la falta de atención y por la perspectiva que se creó con el lanzamiento de la línea 1800.
- El nuevo proceso que se analizó con área de Marketing, incluye un responsable directo del manejo de la línea 1800, mediante el Jefe del área de Calidad y la implementación de indicadores de gestión de los reclamos atendidos y el nivel de satisfacción del reclamante.
- La empresa analizó la compra de un sistema propio de CRM con una inversión estimada en \$60.000 usd como inversión inicial y un costo de manejo de \$2000 USD mensuales. Por el momento se ha definido la contratación de un proveedor externo para iniciar con el proyecto y poder conocer sobre el manejo de la información de las llamadas e iniciar con campañas de promoción e información para clientes y evaluar los resultados. No se descarta el disponer de un sistema propio, integrando su sistema de ventas y el CRM

para poder establecer estrategias de ventas según los grupos de clientes de acuerdo a sus preferencias, en un periodo aproximado de dos años.

- El servicio a brindarse por parte de la compañía contratada de acuerdo a la evaluación realizada a los proveedores, se mantendrá como proveedor a la empresa TSC (*Telecommunications Solutions Center*), con el proceso mejorado y un responsable definido.
- El análisis económico del proyecto del nuevo servicio del CRM con los cambios sugeridos y considerando el más bajo de los escenarios, esto es solamente un incremento del promedio de compras por cliente en 0,23 centavos, esto se ve reflejado en forma general en una utilidad neta de \$1'562.769,01 en el año, que corresponde a un incremento del 1% con respecto a la utilidad del año 2015.

7.2 Recomendaciones

- La empresa debe iniciar de inmediato con la implementación del sistema de gestión de quejas y reclamos; en este estudio se realiza una propuesta completa basado en la norma ISO 10002, el mismo que fue analizado conjuntamente con el área de Marketing y de Procesos y tiene como finalidad el tratamiento eficaz de los reclamos, la promoción de la mejora continua y el servicio que brinda la compañía.
- El éxito de la propuesta requiere un alto compromiso de la Alta Dirección, que permita una revisión periódica del proceso y asegurar los recursos necesarios para ir adaptando el sistema a las necesidades de la empresa y del cliente, evaluando continuamente las oportunidades de mejora, se recomienda que se cumplan con las responsabilidades asignadas en el proceso y que se lleve una evaluación trimestral por parte de la Gerencia de los resultados del sistema.
- La implementación del sistema de gestión a través del marketing relacional, es un avance tecnológico que las empresas disponen como una herramienta clave, para facilitar el manejo de las relaciones comerciales, en las que se recomienda incluir el tratamiento de los reclamos, su seguimiento y evaluación. La empresa inició con un plan piloto para iniciar con la nueva página Marketing Relacional y el servicio de atención al cliente mediante la línea 1800, lamentablemente se lo hizo sin una planificación adecuada y no se gestionaron ninguno de los reclamos durante el tiempo que se hizo el lanzamiento del servicio, se recomienda tomar los correctivos del nuevo proceso mejorado, y disponer de un responsable único del sistema en este caso a Jefe de Calidad, debiendo llevar el seguimiento y cierre de la queja, verificando las mejoras que como empresa deba implementar o que el proveedor deba acoger y los controles a través de los indicadores de gestión.
- El crecimiento acelerado de la empresa, requiere que la empresa evalúe el trabajar bajo el sistema por procesos, generar políticas y responsabilidades para mejorar el indicador de satisfacción del cliente.
- Se debe mejorar el nivel de sueldos y salarios al personal y aumentar el perfil requerido para la contratación. La empresa se encuentra actualmente entre las empresas más grandes del país y eso hace que pueda atraer al mejor talento y ofrecer oportunidades de crecimiento.

- La empresa empezará con la construcción de un nuevo centro de distribución para poder mejorar el abastecimiento a los locales y mantener niveles de inventario adecuados para la venta. El nuevo proyecto se encuentra por entrar en su etapa de construcción.
- Con las nuevas disposiciones legales, la empresa inició con la evaluación a sus proveedores, de manera de generar contratos que le permitan exigir el cumplimiento al proveedor. En esta evaluación se recomienda realizar la visita que a las fábricas de producción, con la finalidad de garantizar al consumidor la entrega de un producto de calidad y bajo las especificaciones ofertas en la etiqueta del producto.
- Se ha implementado en varios de los locales, todos los requisitos para la certificación en los sistemas de Buenas Prácticas de Manufactura. La empresa puede con el cumplimiento de estos requisitos más la implementación del sistema de gestión de reclamos, iniciar en un futuro muy cercano, una certificación bajo la Norma ISO 9001:2008.
- La empresa debe evaluar nuevas estrategias de comercialización y mercadeo para poder atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Ya se inició con la creación de la Tarjeta Rendidora, la misma que le permite obtener descuentos en varios locales de ropa, comida entre otros. Se recomienda que esta tarjeta le permita al cliente acceder a descuentos en el mismo supermercado, esto permitiría que el nivel de ventas pueda incrementarse, ya que cuando el cliente va a comprar con sus puntos acumulados, algún producto, termina comprando varios, ya que aprovecha la visita que hizo al local.
- La empresa creó recientemente un área de Ventas Institucionales con la finalidad de dar una atención personalizada a las empresas que realizan compras continuas por el giro de su negocio y para dar el servicio de compras a créditos para el personal de las empresas. Es necesario establecer políticas de crédito para estos clientes de manera brindar un servicio completo y poder satisfacer sus requerimientos de crédito ante los momentos críticos que las empresas están pasando. Se recomienda además que para evitar la congestión en los almacenes por las compras grandes que efectúan, se pueda disponer de un servicio de entregas o disponer de órdenes de compra por parte del proveedor para tener el pedido listo en la bodega del almacén.
- Se recomienda mejorar la comunicación de las ofertas y promociones, evitando colocar mucha información en el local, informando al cliente mediante la línea 1800, mensajes de texto y correos masivos, de manera que el cliente conozca de los descuentos que se

otorgan, y mejorar la percepción que tiene con respecto a que la empresa no maneja ofertas.

- La empresa debe invertir en mejorar la infraestructura en especial de los locales antiguos y dar al cliente espacios cómodos en la distribución interna de los pasillos y en la zona de las cajas. Hay que ofrecer una espera agradable con videos en pantallas y música agradable.
- La mejora en la atención al cliente, puede darse con detalles simples como cuidar del orden en el área de las cajas, mediante el retiro de los coches y mejorar el entrenamiento del personal a nivel general. En especial se requiere un trabajo con los cajeros que permita reducir los tiempos de espera, siendo rápidos y amables al mismo tiempo, y poder estar atentos a los requerimientos del cliente.
- La percepción que tiene el cliente con respecto a que el servicio es bueno vs el pago que pagó por su compra, lo cual no genera una diferenciación a la compra en el supermercado. El consumidor exige calidad no solo precio, por tanto el servicio es un punto clave que debe percibir en el momento de la compra.
- Los ecuatorianos gastan la mayor parte de sus ingresos en alimentos y bebidas (24%), por tanto los supermercados tienen una gran ventaja si logran ofrecen una gran alternativa de productos en esta categoría, generando mayores promociones para atraer a nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- AENOR, A. E. (2014). *Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes*. España: AENOR.
- Alfonso González, Universidad Autónoma de Barcelona. (11 de 09 de 2015). <http://slideplayer.es/slide/17519/>. Obtenido de Master en marketing comercio y distribución.
- Álvarez, M. B. (2005). *El proceso de elección de marca por el consumidor: incidencias de los precios de referencia y las promociones*. España: Ediuno - Universidad de Oviedo.
- Ayuso Sahogar, S. a. (2011). *Manual Soluciones CRM: formación para el emple*. España: Editorial CEP.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Boletín coyuntural Macroeconómico Vol. 56.
- Beatriz, M. V. (2004). *Tesis doctoral La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de restaurantes*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Beatriz, M. V. (2007). *Determinantes del Comportamiento de queja del consumidor: Una Revisión*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Berenguer Contri, G. a. (2006). *Comportamiento del consumidor*. España: UOC.
- Blanco García, M. d. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Macmillan Iberia, S.A.
- Borja, I. J. (2013). *El Sector de Supermercados en el Ecuador*. Quito Ecuador.
- Camaleño, M. C. (2004). *La reducción de costes y la gestión de reclamaciones*. España: Ediciones Deusto.
- Catherine Nicholson, Consumers International. (Julio de 2012). http://www.promarca-spain.com/pdf/130115_relationship_between_supermarkets.pdf. Obtenido de La relación entre los supermercados y los proveedores.
- Cipriano Luna González, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patr.
- Constitución Política del Ecuador, L. O. (2005). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Corporación el Rosado. (s.f.). www.elrosado.com.
- Corporación la Favorita. (s.f.). www.corporacionfavorita.com.
- Departamento Comercial Mega Santamaría S.A. (2013). *Anuario Supermecados Santamaría*. Quito.

- Domínguez Gonzalo, E. (2014). *Aplicaciones informáticas de la gestión comercial. UF0351*. España: Editorial Tutor Formación.
- Fernández Otero, M. a. (2014). *istemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. España: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.
- Fontalvo Herrera, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008*. España: B - EUMED, 2010.
- Guardeño Ligeró, M. d. (2011). *Atención al cliente en el proceso comercial: actividades administrativas en la relación con el cliente*. España: IC Editorial,.
- Guarderas, D. C.-L. (Mayo de 2013). *Repositorio USFQ*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1574/1/106465.pdf>
- <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/>. (11 de 09 de 2015). Obtenido de ISO 10002:2004: <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>
- <http://www.iso.org>. (11 de 09 de 2015). Obtenido de http://www.iso.org/iso/fast_forward-es.pdf
- Hurtado, F. A. (2005). *Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas Norma NTCGP 1000:2004*. Colombia: Universidad de Antioquia Grupo Regional ISO.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Una Nueva Radiografía Económica del Ecuador*. Ecuador.
- López-Fresno, P. (2015). *Gestión de las reclamaciones: de la insatisfacción a la fidelidad*. España: AENOR.
- López-Pinto Ruiz, B. M. (2008). *Los pilares del marketing*. España: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Mega Santamaría S.A. (s.f.). www.santa-maria.com.ec.
- Moeller, L. L. (2010). *Los cuatro pilares del marketing rentable: cómo maximizar la creatividad y el retorno de la inversión*. España: McGraw-Hill .
- NORMAS ISO 9000: 2005*. (s.f.).
- Ortiz, A. P. (11 de 09 de 2015). *Marketing Relacional*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/lokokmo/marketing-relacional-ycrm>.
- Panchana, P. (2013). *Actualización de la calificación de riesgo a la primera, segunda y tercera emisión de obligaciones de Corporación El Rosado*. Guayaquil.
- Plaza Rojas, F. (2011). *Investigación de mercados: un enfoque Gerencial*. Colombia: Ediciones de la U.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Revista Ekos. (2013). Ranking 1000 empresas 2013.

Revista Ekos. (2015). Ranking 1000 empresas 2015.

Salazar, Javier Ernest & Young. (2015). Manual de Buenas Prácticas Comerciales. *Alertas Corporativas Ernest & Younh*, 8.

Superintendencias de Compañías . (2014). Estados Financieros.

Tiendas Industriales TIA S.A. (s.f.). *WWW.tia.com.ec*.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para formular quejas a una entidad pública.

El trámite lo puede iniciar cualquier persona, en forma individual o colectiva para quien se sienta afectado en sus derechos fundamentales como consumidor. Una vez recibida la queja se procede a realizar una investigación sumaria, admitiéndose cualquier medio de prueba conforme al derecho.

Posteriormente se traslada la queja a los responsables de las acciones u omisiones, para que contesten en un plazo máximo de ocho días.

Formulada la contestación, el Defensor del Pueblo puede convocar a una Audiencia Pública para que las partes involucradas puedan alegar, de esta manera busca acordar una solución a la queja.

Concluida la investigación, se emite una resolución a dicha queja, pudiendo acogerla total o parcialmente, la cual se notifica a los interesados.

Una vez dado el procedimiento anterior, según el Art. 83 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, y se determina “en caso de que las partes no hayan llegado a un acuerdo, la Defensoría del Pueblo elaborará un informe en base al cual solicitará a las autoridades competentes, la iniciación de un respectivo proceso investigativo del que podrá desprender la imposición de sanciones, establecidas en a la presente ley, así como la exigencia de que dé cumplimiento a la obligación pendiente.

Anexo 2.- Manual de Buenas Prácticas Comerciales

Este manual está vigente desde el 1 de noviembre del año 2014, y busca evitar los abusos que existían en la relación proveedor-supermercado. (Salazar, Javier Ernest & Young, 2015)

Concepto

El manual es de aplicación obligatoria para todos los operadores económicos que mantengan relaciones comerciales de intermediación en el sector de bienes de consumo alimenticios y no alimenticios de consumo corriente.

Los Operadores económicos son:

- Supermercados
- Comisaritos
- Mega mercados
- Hipermercados
- Tiendas grandes
- Tiendas de conveniencia
- Fabricantes
- Importadores y,
- Proveedores

El sector de bienes de consumo alimenticio y no alimenticio de consumo corriente comprende:

- Alimentos
- Bebidas
- Higiene y cuidado personal
- Limpieza de hogar
- Confeitería
- Frutas
- Legumbres
- Carnes/pollos; y,
- Mariscos/congelados

Los supermercados y/o similares se los consideran comercializadores o expendedores.

Quienes elaboran los productos sin tecnología, son productores.

Se consideran proveedores:

- Supermercados con importen productos
- Los que venden productos para comercializarse
- Los productores y comercializados cuyos productos tengan marcas propias; y,
- Los distribuidores

Objetivos del manual

- Ofrecer calidad y justo precio de los productos para beneficio del consumidor;
- Mantener a este mercado sectorial en forma armónica y equilibrada;
- Vigilar el cumplimiento de los estándares técnicos de calidad;
- Controlar que los productos no contengan publicidad engañosa;
- Alcanzar una competencia libre de distorsiones; y,
- Propender el desarrollo de la producción nacional.

Obligaciones para los proveedores, productores y supermercados y/o similares

- Cumplir con las disposiciones que le correspondan, de acuerdo a su condición;
- Los proveedores y expendedores deben obrar con lealtad, transparencia y buena fe, en las relaciones comerciales; evitar actos de conductas de competencia desleal; y, velar por el mantenimiento de un sistema de libre competencia legítima, evitando prácticas restrictivas al comercio;
- Los supermercados otorgarán igual trato comercial sin ningún tipo de discriminación a sus equivalentes, no podrán establecer restricciones de acceso al mercado;
- Los supermercados no aceptarán fraccionamiento de producción o la codificación de nuevos proveedores que sean intermediarios de los grandes productores;
- Los supermercados deben conceder flexibilidad a los productores y/o proveedores para responder a las estrategias propias del mercadeo;
- Tanto proveedores como supermercados deben abstenerse de bajar sus precios por debajo de sus costos con la finalidad de eliminar a sus competidores o crear barreras de entrada o expansión;
- Posibilitar el ingreso de productos elaborados por MIPPYMES, unidades de economía mixta y solidaria de organizaciones legalmente aprobadas;
- Actuar con un compromiso ético de buena fe en sus relaciones;
- Acuerdos con compromiso de comercio justo;
- Preferencia de promoción publicitaria a los productos nacionales que contengan altas cualidades nutritivas;
- Los proveedores deben notificar en caso de cualquier desabastecimiento;

- Los supermercados no podrán obligar o prohibir a sus proveedores que puedan promocionar sus productos en otros supermercados;
- Está prohibido solicitar o exigir a los proveedores la entrega gratuita de productos;
- Los supermercados deben notificar a sus proveedores, todas las medidas regulatorias o cambios en las normas de etiquetado, publicidad o calidad.
- Firmar un contrato de provisión, en la cual se establecen sus relaciones comerciales y compromisos sobre despachos y entrega de productos en calidad, cantidad y fechas acordadas.

Contenidos de los contratos de provisión

Precios y formas de pago

- Los precios serán fijados de acuerdo a la dinámica legítima del mercado, deben ser exhibidos con su valor real;
- Están prohibidos los adelantos de pago;
- Todo contrato debe estipular el cambio de precio de la mercadería cuando esta sea justificada, en el lapso de cinco días, caso contrario podrá suspender las entregas;
- Se prohíbe la inclusión de cláusulas que pongan el condicionamiento de retroventa o retro compra de los productos entregados por el proveedor;
- Es un abuso de poder fijar precios predatorios;
- Todos los productos deben ser vendidos por encima de precio de costo para la fijación del precio final, con sus excepciones: precio estacional, precio temporal, introductorio, promocional, fin de temporada, caducidad, y por defectos.
- Los plazos de pago se harán de acuerdo al monto anual de facturación:

| Monto | Plazo |
|--|--------------|
| Hasta USD \$50.000 | 15 días |
| Desde USD \$50.000,01 hasta \$250.000 | 30 días |
| Desde USD \$250.000,01 hasta \$1.000.000 | 40 días |
| Desde USD \$1.000.000,01 hasta \$3.000.000 | 41 a 50 días |
| Desde USD \$3.000.000,01 en adelante | 51 a 60 días |

- En caso de MIPYMES y proveedores de Economía Popular y Solidaria, se puede acordar reducción de plazos; su participación en las compras totales anuales debe ser

obligatoriamente del 11% hasta diciembre del 2017, según los porcentajes señalados en el la ley.

| | | | | | | |
|---------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
| A XII 2014 | VI 2015 | XII 2015 | VI 2016 | VII 2016 | VI 2016 | XII 2017 |
| 1% | 2% | 3% | 5% | 7% | 9% | 11% |

Recepción de productos en Supermercados

- Los cambios en la entrega-recepción de mercadería se anticiparán a los proveedores con un plazo mínimo de 15 días.
- Las causas que provocan devoluciones; así como las que generan retrasos en la mercadería, deben ser publicadas en la página Marketing Relacional.

Débitos, descuentos, créditos y devolución de productos

- Los proveedores no podrán realizar cobros ni notas de débito unilaterales por productos que no se encuentren pactados en el contrato, o por multas que sean ajenos a la realidad comercial;
- Los supermercados no podrán emitir notas de débito o de crédito, por motivos que no sean relacionados su transacción comercial;
- Los supermercados no podrán devolver los productos, luego de haberse firmado el acta entrega recepción, salvo errores de fabricación, rotulado, o producción, de conformidad con las causales firmadas en el contrato;
- La mercadería no puede ser rechazada en el momento de la entrega, salvo que no se encuentre conforme a lo acordado por las partes, o que sea apta para el consumo;
- Al supermercado le queda prohibido la devolución arbitraria de los productos;
- Los proveedores incorporarán en sus contratos cláusulas que eviten el desabastecimiento periódico y permanente;
- El supermercado no podrá exigir al proveedor a que le entregue productos con su marca propia;
- Es ilegal cualquier retención económica por parte de los supermercados;
- Los supermercados podrán devolver productos a pedido escrito del proveedor, siempre y cuando las circunstancias de los productos se vean afectados al seguir manteniéndolos en exhibición.

Exhibición en góndolas

- El contrato de provisión, lleva implícito la obligatoriedad de la exhibición en las góndolas, sin costo adicional para el proveedor, a excepción de los exhibidores contiguos a las cajas, los congeladores exclusivos, islas de exhibición e islas de venta personalizadas.

Aplicación igualitaria a otros supermercados

- Los supermercados pueden exigir que se verifiquen los aumentos o disminución de precios en otros comercializadores o expendedores, como una condición previa para la aceptación de aumentos o disminución de precios por parte de algún proveedor.

Terminación de relaciones comerciales

- Las relaciones comerciales entre supermercados y proveedores pueden no podrán ser interrumpidas abruptamente, sin una notificación por escrito con al menos 30 días de anticipación.

Difusión pública de precios al consumidor

- Con la finalidad de fomentar la competencia y comercio justo, los supermercados sin excepción alguna, deben publicar mensualmente sus respectivos precios, en los portales Marketing Relacional, de todos los productos que ofrecen, para que el consumidor esté informado y pueda elegir que comprar y dónde comprar.

Anexo 3.- Entrevista a clientes de Mega Santamaría

Fecha: _____

Lugar: _____

Buenos días, mi nombre es Elena Torres, y quisiera solicitarle cinco minutos de su tiempo para realizar algunas preguntas sobre sus experiencias de compra en Supermercados Santamaría.

1. ¿Qué valora usted en la atención que recibe en el supermercado?
2. ¿Qué percepción tiene usted de las instalaciones?
3. ¿Qué percepción tiene sobre la variedad de productos que se manejan en el local?
4. ¿Qué percepción tiene sobre los precios de los productos?
5. ¿Qué opina sobre las ofertas y promociones que se ofrecen a los clientes?
6. ¿Qué opina sobre la atención que recibió en la caja?
7. ¿Qué opinión tiene usted del área de frutas y verduras?
8. ¿Qué le parece la limpieza de los locales?
9. ¿Por qué eligió venir a Supermercados Santamaría?
10. ¿Qué opina sobre el trato recibido del personal?
11. ¿Ha tenido usted algún incidente en los locales, en caso de ser afirmativo nos puede comentar su experiencia?
12. ¿A través de que medio ha manifestado su insatisfacción con la empresa?

Anexo 4.- Encuesta de Satisfacción clientes Mega Santamaría

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Estimado cliente, con el fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión sobre la calidad de nuestro servicio y productos. Por favor, ayúdenos a evaluar los siguientes enunciados sobre el servicio de Supermercados Santamaría


SEXO Masculino Femenino

EDAD 18-30 31-40 41-50 51-65 más de 65

Marque con X según corresponda el grado de satisfacción

| | Estoy muy insatisfecho | Estoy insatisfecho | No estoy insatisfecho ni satisfecho | Estoy satisfecho | Estoy muy satisfecho |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------|----------------------|
| Productos | | | | | |
| Ofertas y promociones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Precio vs servicio entregado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Variedad de productos y marcas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Frescura productos frutas y verduras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicio | | | | | |
| Atención al cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Espera en las cajas para pagar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Horarios de atención | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Personal bien capacitado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Infraestructura | | | | | |
| Ambiente (música, olores) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disponibilidad de parqueaderos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza de las instalaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Señalética del almacén | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo 5.- Ficha de quejas y reclamos

| | | |
|--|---|----------------------------|
|  | FICHA DE QUEJAS Y RECLAMOS DE CLIENTES | Fecha creación: 01/04/2016 |
| <p>Local: _____</p> <p>1- Datos del reclamante</p> <p>Nombre del cliente: _____</p> <p>Cédula de identidad: _____</p> <p>Número de teléfono: _____</p> <p>Dirección: _____</p> <p>Correo electrónico: _____</p> <p>Datos de la persona que actúa en representación del reclamante (si aplica):</p> <p>_____</p> <p>2- Descripción del reclamo</p> <p>Fecha de ocurrencia _____</p> <p>Marque con una X el tipo de reclamo</p> <p style="text-align: center;"> Proceso <input type="checkbox"/> Producto <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> </p> <p>Detalle el reclamo</p> <p>En caso de no estar en los listados o de requerirse mayor información, por favor describa el reclamo:</p> <p>_____</p> | | |
| <p style="text-align: center;">INFORMACIÓN DE RECLAMO EN CASO DE PRODUCTO</p> <p>Nombre del Producto: _____</p> <p>Proveedor: _____</p> <p>Lote *: _____</p> <p>Fecha caducidad (si está caducado): _____</p> <p>Cantidad afectada: _____</p> <p>Código de barras*: _____</p> <p>No. Factura _____</p> <p>Valor total del producto (Sumar costos del producto con defecto más costo que se da a cambio) \$ _____</p> <p>Observaciones</p> <p>_____</p> <p>* solo si está disponible la información</p> <p>3.- ¿Solicita una solución?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Acciones correctivas o solución dada en ese momento</p> <p>_____</p> | | |
| <p>4.- Fecha, firma</p> <p>Fecha: _____ firma _____</p> <p>Lista de documentos que se adjuntan (en caso de disponer)</p> <p>_____</p> | | |

