



Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Dirección Comercial

Tema

**Propuesta Implementación Gerencia de Servicio al
Cliente en Comercial Melissa López, SRL., Monte Plata,
año 2018.**

Sustentante:

Melissa López 2016-2740

Asesor (a):

Ivelisse Y. Comprés Clémente

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Agosto, 2018

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis fue diseñar una propuesta para la implementación de una mejora en la calidad del servicio al cliente en el área del supermercado de Comercial Melissa López, SRL. Los tipos de investigación que se utilizaron para realizar el levantamiento de información fueron: la investigación exploratoria y descriptiva. Basándose en los resultados arrojados por el levantamiento, análisis y tabulación de las encuestas realizadas a los 385 clientes del supermercado (ver anexo 1), la entrevista con el propietario y gerente general, y la observación de la interacción de los empleados con los clientes, se pudieron identificar las principales problemáticas y oportunidades de mejora entre las que resaltan: la pobre calidad del servicio brindado por parte de algunos miembros de los empleados, su desmotivación, poco compromiso y mala planificación del trabajo, lo que genera inconformidad en los clientes e incluso la pérdida de clientes, ya que en este tipo de negocios el trato de los empleados es muchas veces más valorada que la calidad de los productos, fue elaborada y presentada este plan de capacitaciones especializadas y enfocadas a las necesidades reales del personal, para mejorar la calidad del servicio al cliente brindado por ellos, actualizar los métodos de trabajo que emplean en las diferentes áreas y estandarizar los procesos para el manejo de inventarios a fin de incrementar la productividad del personal, evitar la pérdida de clientes actuales y lograr captar nuevos.

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to design a proposal for the implementation of an improvement in the quality of service to the client in the area of supermarket sales Melissa Lopez, SRL. The types of research that were used for collecting information were: exploratory and descriptive research. Based on the results for the survey, analysis and tabulation of opinion polls to 385 customers of the supermarket, the interview with the owner and general manager, and the observation of the interaction of employees with customers, the main problems and opportunities for improvement including the highlight could be identified: the poor quality of the service provided by some members of the employees, their discouragement, little commitment and poor planning of work, generating discontent customers and even loss of customers, since in this type of business the treatment of employees is many times valued the quality of the products was prepared and presented this specialized training plan and focused on the real needs of staff, to improve the quality of the service the customer provided by them, update the working methods used in the different areas and standardize processes for the management of inventories in order to increase the productivity of the staff, prevent loss of current customers and achieve new capture.

INDICE

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
INDICE	iv
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABLAS	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EI CLIENTE	3
1.1 <i>El cliente</i>	3
1.2 <i>Tipos de clientes</i>	3
1.2.1 <i>Clasificación de los tipos de clientes</i>	4
1.2.2 <i>Clasificación de los clientes potenciales</i>	7
1.3 <i>Cómo entender las necesidades de los clientes</i>	8
1.4 <i>Segmentación de clientes</i>	10
1.5 <i>La calidad en el servicio</i>	12
1.6 <i>Cómo medir la satisfacción en los clientes</i>	13
1.6.1 <i>Diseño de encuestas de satisfacción</i>	15
1.6.2 <i>Análisis y uso de la retroalimentación del cliente</i>	17
1.6.3 <i>Por qué fracasan muchos de los esfuerzos por satisfacer al cliente</i>	18
1.7 <i>Manejo eficaz de las quejas</i>	18
1.8 <i>Fidelización de clientes</i>	21
1.8.1 <i>Factores fundamentales para la fidelización</i>	22
CAPÍTULO II. COMERCIAL MELISSA LÓPEZ, SRL	25
2.1 <i>Historia</i>	25
2.2 <i>Misión</i>	26
2.3 <i>Visión</i>	26
2.4 <i>Valores</i>	26
2.5 <i>Productos y servicios</i>	27
2.5.1 <i>Licitación INABIE</i>	28
2.6 <i>Tipo de investigación</i>	37
2.7 <i>Metodología</i>	38
2.8 <i>Herramientas de recopilación de datos</i>	39
2.8.1 <i>Encuesta</i>	39
2.8.2 <i>Objetivos de las encuestas</i>	39
2.8.3 <i>Identificación del tamaño de la muestra para la encuesta</i>	39
2.8.4 <i>Datos recolectados en la encuesta</i>	41
2.8.5 <i>Análisis de las encuestas a los clientes</i>	49
2.8.6 <i>Entrevistas con los propietarios</i>	51
2.8.7 <i>Objetivos de las entrevistas con los propietarios</i>	51

2.8.8	<i>Análisis de la entrevista con los propietarios de Comercial Melissa López, SRL.</i>	52
2.8.9	<i>Observación de la interacción entre los empleados y los clientes en Comercial Melissa López, SRL.</i>	55
2.8.10	<i>Objetivos de la observación de la interacción entre los empleados y los clientes en Comercial Melissa López, SRL.</i>	55
2.8.11	<i>Análisis de la observación de la interacción entre los empleados y los clientes en Comercial Melissa López, SRL.</i>	56
2.9	<i>Diagnóstico</i>	58
CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPTO. DE SERVICIO AL CLIENTE EN COMERCIAL MELISSA LÓPEZ, SRL.		61
3.1	<i>Descripción de la propuesta</i>	61
3.1.1	<i>Justificación</i>	63
3.2	<i>Objetivos de la propuesta</i>	63
3.2.1	<i>Objetivo general</i>	64
3.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	64
3.3	<i>Plan estratégico</i>	64
3.4	<i>Plan de acción</i>	67
3.5	<i>Recursos humanos</i>	72
3.5.1	<i>Funciones de los recursos humanos requeridos</i>	73
3.5.2	<i>Acciones relacionadas a los recursos humanos</i>	75
3.5.3	<i>Programa de capacitación del personal del supermercado de Comercial Melissa López.</i>	75
3.5.4	<i>Medición del desempeño del personal del supermercado de Comercial Melissa López.</i>	76
3.5.5	<i>Reconocimiento del rendimiento y desempeño del personal del supermercado de Comercial Melissa López.</i>	76
3.5.6	<i>Sistema control y estandarización de gestiones del supermercado de Comercial Melissa López.</i>	77
3.5.7	<i>Sistema de seguimiento de despacho de mercancía para entrega a domicilio del supermercado de Comercial Melissa López.</i>	78
3.6	<i>Recursos financieros</i>	79
3.6.1	<i>Costos de ejecución</i>	79
3.6.2	<i>Retorno de la Inversión</i>	83
3.7	<i>Recursos tecnológicos</i>	83
CONCLUSIONES		85
BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXOS		89
	<i>Anexo 1. Encuesta dirigida a los clientes de Comercial Melissa López, SRL.</i>	89
	<i>ANEXO 2. CARTA AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL.</i>	

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 1 TIEMPO CONOCIENDO/COMPRANDO EN EL SUPERMERCADO	41
GRÁFICO 2 CALIDAD PRODUCTOS VS LA COMPETENCIA	42
GRÁFICO 3 ENCUENTRA LOS ARTÍCULOS QUE NECESITA	43
GRÁFICO 4 TIEMPO DE ESPERA EN EL SUPERMERCADO	44
GRÁFICO 5 GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS	45
GRÁFICO 6 APRECIACIÓN LIMPIEZA SUPERMERCADO	46
GRÁFICO 7 VALORACIÓN PRESENCIA EMPLEADOS	47
GRÁFICO 8 VALORACIÓN GENERAL SUPERMERCADO	48
GRÁFICO 9 RECOMENDARÍA EL SUPERMERCADO	49

LISTA DE TABLAS

TABLA 2.5.1-1 PRECIO ÚNICO ALIMENTOS CRUDOS	29
TABLA 2.5.1-2 PRECIO ÚNICO ALIMENTOS PROCESADOS	29
TABLA 2.5.1-3 LISTADO EN DETALLE DE LOS LOTES RUTA R-41	30
TABLA 2.5.1-4 PRECIO ÚNICO ALIMENTOS CRUDOS Y PROCESADOS.....	31
TABLA 2.5.1-5 LISTADO EN DETALLE DE LOS LOTES DE LA RUTA R-40.....	32
TABLA 2.5.1-6 LISTADO EN DETALLE DE LOS LOTES DE LA RUTA R-41	33
TABLA 2.5.1-7 LISTADO EN DETALLE DE LOS LOTES DE LA RUTA R-40.....	34
TABLA 2.5.1-8 PRECIO ÚNICO ALIMENTOS CRUDOS Y PROCESADOS.....	35
TABLA 2.5.1-9 LOTE R-40	36
TABLA 2.5.1-10 LOTE R-41	37
TABLA 2.10-1 TIEMPO CONOCIENDO/COMPRANDO EN EL SUPERMERCADO	41
TABLA 2.10-2 CALIDAD PRODUCTOS VS LA COMPETENCIA.....	42
TABLA 2.10-3 ENCUENTRA LOS ARTÍCULOS QUE NECESITA	43
TABLA 2.10-4 TIEMPO DE ESPERA EN EL SUPERMERCADO.....	44
TABLA 2.10-5 GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS	45
TABLA 2.10-6 APRECIACIÓN LIMPIEZA SUPERMERCADO	46
TABLA 2.10-7 VALORACIÓN PRESENCIA EMPLEADOS	47
TABLA 2.10-8 VALORACIÓN GENERAL SUPERMERCADO	48
TABLA 2.10-9 RECOMENDARÍA EL SUPERMERCADO.....	49
TABLA 3.4-1 PLAN DE ACCIÓN.....	71
TABLA 3.5.5-1 TIEMPO DE ESPERA EN EL SUPERMERCADO.....	76
TABLA 3.6.1-1 PRECIOS EQUIPOS SMILEY TERMINAL.....	80
TABLA 3.6.1-2 PRECIOS EQUIPOS CAJA RÁPIDA.....	80
TABLA 3.6.1-3 PRESUPUESTO.....	82

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios su infinita misericordia, manifestada en mi vida en salud, fortaleza y energía, que no me permitieron desmayar en el proceso del curso de esta maestría, aún en momentos donde física y emocionalmente me sentí no poder más, así como en el proceso de elaboración de este proyecto, viendo hoy los frutos de todos los sacrificios materializarse en una meta lograda con mucho éxito. Sin ti mi Dios este logro no hubiera sido posible. ¡Gracias por tanto!

A mis padres

Queridos papi y mami, les agradezco la formación que nos dieron a mis hermanos y a mí, por enseñarnos que la mejor herencia que se puede dejar a los hijos es la educación familiar y profesional, por motivarnos siempre a ser los mejores en lo que hagamos, por no tener nunca un “no” para nosotros. ¡Gracias por tanto papi y mami, la vida no me alcanzara para retribuirles ni siquiera una parte de todo lo que me han dado!

A mi esposo, Aridio Roque

Novito, gracias por tu apoyo, tu motivación, por tu paciencia y sobre todo gracias por tu comprensión en todo momento, por las largas noches de estudio, de trabajos en grupo, las salidas pospuestas y canceladas. ¡Dios no pudo premiarme con un mejor compañero de vida que tú! ¡Gracias por tanto y por todo, mi vida!

A mis compañeros

Este camino sin el apoyo del maravilloso grupo de personas con quienes compartí sábado tras sábado en las aulas y en el día a día en las asignaciones, trabajos y prácticas hubiera sido muy cuesta arriba, si no imposible. Jotamis Acosta, Aidely Pared, Katherine García, Alicia Maceo, Isabel Alcántara y Laura Carvajal, muchas gracias por su apoyo, consejo, compañía y aliento durante los momentos más difíciles de todo el proceso que me tocó vivir este último año.

Nordaline Jiménez, Pamela Laureano, Carolina Reyes, gracias por estos últimos meses ser mi red de apoyo y motivación.

Mi queridísimo Noel Joaquín, gracias por tu amistad, por tu disposición, preocupación, seguimiento, compañía y motivación en cada una de estas 20,331 palabras, por estar ahí no solo para las tareas, también por haberle hecho compañía a mi familia, mis padres y mi esposo, mientras salía de cirugía, ¡eso no tiene precio!, gracias por tu cariño hacia mi esposo, Aridio, quien me atrevo a decir que te aprecia tanto como yo.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta tiene como objetivo ofrecerle un plan de mejora para el área de supermercado de Comercial Melissa López, SRL, a través del diseño de un plan de capacitaciones para mejorar la calidad del servicio al cliente brindado por el personal, actualizar los métodos de trabajo de las diferentes áreas y estandarización de los procesos para el manejo de inventarios.

Comercial Melissa López, SRL, es una empresa del sector comercial que desde hace 26 años se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Monte Plata, ofreciendo al público el servicio de venta detallista a través de un supermercado y ventas al por mayor a través de su almacén de provisiones.

Esta propuesta está desarrollada de forma clara y precisa, de forma que sirva de guía para los pequeños supermercados que deseen implementar estrategias para mejorar su servicio, principalmente para aquellos que deseen diferenciarse a través de un servicio de excelencia, que no solo satisfaga a los clientes, sino que sobrepasen sus expectativas y responden de forma ágil sus demandas.

Se ha resaltado en este trabajo de tesis, no solo la necesidad de mejorar, si no su importancia, sustentados en los resultados de los levantamientos y análisis realizados, de forma tal que la propuesta responda a las necesidades identificadas.

En el capítulo I se destaca la relevancia que tienen el cliente y el servicio al cliente para el sector comercial, siendo esto último una palanca impulsadora de ventas, ya que mientras mejor es el servicio que recibe el cliente en una empresa más estimulado a regresar se sentirá, lo que se traduce en mayores volúmenes de venta. Es por esto que cada día el número de empresas que se esfuerzan por brindar a sus clientes una experiencia placentera en cada compra

va aumentando, a través de un personal capacitado no solo para cumplir con sus tareas, sino que vela por satisfacer a cada cliente con los que interactúan.

En el capítulo II se detallarán las principales informaciones de Comercial Melissa López, así como todo lo concerniente al desarrollo y ejecución de la investigación de campo, que suministrarán los datos que serán analizados para realizar el planteamiento de la propuesta de cambios y mejoras más relevantes a implementarse en el área de supermercado de Comercial Melissa López, para poder ejecutar una gestión enfocada en satisfacer las demandas y requerimientos que fueron puestos en evidencia con las encuestas (ver anexo 1), entrevistas y observaciones realizadas.

En el capítulo III se plasmarán las propuestas de mejoras a implementar en el área de supermercado de Comercial Melissa López, al ejecutar diversos planes de capacitación para el personal, a fin de mejorar la interacción de estos con los clientes, aumentando el grado de satisfacción de los clientes al brindarles servicios de calidad. Se definió y detalló el plan de acción, con cada uno de los pasos a seguir, especificando las tácticas a ejecutar, los responsables, el periodo de ejecución y la inversión que conlleva cada una, enfatizando en cada paso que es determinante que cada miembro se comprometa y empodere de su rol, para poder alcanzar los resultados esperados.

CAPÍTULO I. EL CLIENTE

Toda organización del sector comercial que desee promover su negocio y diferenciarse de sus competidores, debe tener una idea clara de quién es su cliente y cómo puede satisfacer sus necesidades. Por dicha razón en este primer capítulo se desarrollan los temas relacionados con el cliente.

1.1 El cliente

El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Boubeta, 2006).

Basados en la afirmación del párrafo anterior se puede deducir que el cliente es la razón de ser las empresas y el motivo por el cual existen.

1.2 Tipos de clientes

Iván Thompson en su artículo *Tipos de Clientes*, explica que en primer lugar y de forma general se pueden dividir los clientes de una empresa u organización en: Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto,

mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera segmentación de los clientes, aunque parezca muy básica y obvia es la que servirá de punto de partida para emprender las acciones que determinaran el éxito o fracaso de la empresa u organización:

- Retener los clientes actuales.
 - Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.
- (Thompson, 2009)

1.2.1 Clasificación de los tipos de clientes

En segundo lugar, María Del Rocío Guardado Ligerio plantea en su libro Atención al cliente en el proceso comercial, que los clientes actuales se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

Los Clientes Activos e Inactivos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los *clientes inactivos* son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás.

Esta clasificación es sirve para identificar los clientes en la actualidad que están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos y fidelizarlos, para garantizar que continúen generando ingresos a la empresa, y también para identificar a los clientes que por alguna razón ya no compran en la empresa, con quienes se pueden hacer actividades especiales para determinar las causas de su alejamiento.

Luego de separar los clientes activos de los inactivos, se les puede clasificar según su frecuencia de compra en:

Clientes de Compra Frecuente: Son los que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes.

Clientes de Compra Habitual: Son los que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio.

Clientes de Compra Ocasional: Son los que realizan compras de vez en cuando o por única vez.

Ya que fueron identificados los clientes activos y su frecuencia de compra se pueden segmentar acorde a su volumen de compra en los siguientes grupos:

- a) *Clientes con Alto Volumen de Compras:* Son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, tanto que su peso en la facturación puede alcanzar entre el 50% y el 80% del total. Debido a la importancia de estos clientes es vital para la empresa retenerlos y mantenerlos complacidos con el servicio y los productos de la empresa, brindándoles una experiencia de compra que les haga sentir importantes y valorados.
- b) *Clientes con Promedio de Volumen de Compras:* Son aquellos cuyo volumen de compra está dentro del promedio general. Este grupo pudiera trabajarse para que suban de categoría y se vuelvan de alto volumen de compras evaluando su capacidad de pago, y por ende su capacidad de compra.
- c) *Clientes con Bajo Volumen de Compras:* Son aquellos cuyo volumen de compra está por debajo del promedio, por lo general, este tipo de cliente pertenece a los de compra ocasional.

En este punto que ya fueron identificados los clientes activos y los inactivos, se puede proceder a realizar una investigación de mercado que permita determinar sus niveles de satisfacción, y clasificarlos acorde al mismo en:

- a) *Clientes Complacidos*
- b) *Clientes Satisfechos*
- c) *Clientes Insatisfechos*

a) **Clientes Complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. A fin de mantener a estos clientes en su este nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se le hace mediante un servicio personalizado que supere y sorprenda en cada compra.

b) **Clientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto, y el servicio como coincidencia de sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implantar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que esperan recibir.

c) **Clientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto o el servicio por debajo de sus expectativas. Por lo que no quieren repetir esa experiencia desagradable y eligen otro suplidor. En términos de inversión este grupo es el más costoso para las empresas, ya que con la finalidad de determinar las causas que generaron su insatisfacción se necesita hacer una investigación profunda y realizar las correcciones necesarias. (Pérez, 2011).

Uno de los factores más determinantes a la hora de clasificar los clientes activos, independientemente de su frecuencia y volumen de compra es su grado de influencia en su entorno social y familiar, ya que de este dependerá la cantidad de nuevos clientes que visitaran la empresa y buscaran sus productos por recomendación o referencia. Estos clientes se dividen en:

- a. Clientes muy influyentes: Son clientes que se caracterizan por producir una precepción positiva o negativa en un grupo grande de personas sobre un producto o servicio.
- b. Clientes de regular influencia: Son los que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos. Por lo general lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos costos y complicado que los clientes muy influyentes.
- c. Clientes de influencia a nivel familiar: Son los que influyen en su entorno familiar y social.

1.2.2 Clasificación de los clientes potenciales

Iván Thompson en su artículo *Tipos de Clientes*, plantea que los clientes potenciales se dividen en tres grandes tipos de clientes de acuerdo a: a) su posible frecuencia de compras; b) su posible volumen de compras y c) el grado de influencia que tiene en la sociedad o en su grado social.

a) *Los Clientes Potenciales Según Su Posible Frecuencia De Compras: Se identifican mediante investigaciones de mercados, que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; y se clasifican en:*

- Clientes Potenciales De Compra Frecuente
- Clientes Potenciales De Compra Habitual
- Clientes Potenciales De Compra Ocasional

b) *Los Clientes Potenciales Según Su Posible Volumen De Compras: Se realiza mediante una previa investigación en un mercado que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; y se clasifican en:*

- Clientes Potenciales De Alto Volumen De Compras

- Clientes Potenciales De Promedio Volumen De Compras
- Clientes Potenciales De Bajo Volumen De Compras

c) *Los Clientes Potenciales Según Su Grado De Influencia: Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a quienes convendría convertir en clientes actuales para que se vuelvan clientes influyentes a futuro. Por esto se dividen en forma similar:*

- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- Clientes Potenciales De Influencia Regular
- Clientes Potenciales De Influencia Familiar (Thompson, 2009)

1.3 Cómo entender las necesidades de los clientes

Para poder entender las necesidades de los clientes es primordial entender y diferenciar las necesidades, los deseos y las demandas. Philip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro Dirección de Marketing, 12ª Edición, define como necesidades los requerimientos básicos del ser humano (aire, alimento, agua), cuando esas necesidades se enfocan en objetos específicos se vuelven deseos (tener hambre, querer una hamburguesa) y las demandas son deseos de productos específicos que están respaldados por la capacidad de pago. Este último aspecto es un punto sobre el que las empresas deben reflexionar, ya que el éxito de una empresa no lo determina que un gran número de personas deseen el producto que producen, sino en cuantas personas lo adquieren porque están dispuestas a adquirirlo y a pagar por él. (Philip Kotler; Kevin Lane Keller, 2006)

James R. Evans y William M. Lindsay plantean en su libro Administración y Control de Calidad, 7ª Edición, que las empresas para ser realmente competitivas deben sorprender y deleitar a los clientes llegando más allá de lo esperado.

El secreto de las empresas exitosas está en la innovación constante, resultante de estudiar de forma continua las percepciones de los clientes y asegurar que se satisfagan sus necesidades. (James R. Evans ; William M. Lindsay, 2008)

Es importante entender que las empresas para satisfacer a los clientes tienen que brindar productos y servicios de calidad, David A Garvín sugiere las siguientes dimensiones de calidad con las que se deben cumplir:

- Desempeño: las principales características operativas de un producto.
- Características: los “atributos extravagantes” de un producto.
- Confiabilidad: la probabilidad de que un producto sobreviva un periodo específico en condiciones de uso establecidas.
- Cumplimiento: grado en que las características físicas y de desempeño de un producto cumplen con las normas preestablecidas.
- Durabilidad: cantidad de uso que se obtiene de un producto antes de que se deteriore físicamente o hasta que sea preferible reemplazarlo.
- Capacidad de servicio: velocidad, cortesía y competencia del trabajo de reparación.
- Estética: la forma en que un producto se ve, se siente, suena, huele o el sabor del mismo.

Para los servicios resaltan cinco dimensiones clave de calidad de servicio que contribuyen a la percepción del cliente:

- Confiabilidad: la capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud.
- Aseguramiento: el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza
- Tangibles: las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal.
- Empatía: grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes.
- Capacidad de respuesta: la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno.

Por parte de los clientes el profesor japonés Noriaki Kano sugirió tres clases de requisitos:

- No satisfactores: requisitos esperados en un producto o servicio.
- Satisfactores: requisitos que los clientes dicen querer.
- Los que causan excitación o deleite: características innovadoras que los clientes no esperan. (Evans & Lindsay , 2008)

Hay que recordar que a medida que los clientes se familiarizan con las características que causan excitación o deleite, con el tiempo se vuelven satisfactores, y luego en no satisfactores, es por eso que como se menciona al inicio de esta parte el estudio continuo y la innovación son claves para que los clientes no pierdan el interés en el producto.

Quizá uno de los mejores ejemplos de entender las necesidades de los clientes y usar esta información para aumentar la competitividad es el negocio de pollo de Frank Perdue.²⁷ Perdue aprendió cuáles eran los criterios de compra clave de sus clientes; éstos incluían una piel amarilla, una alta proporción carne a hueso, ausencia de plumas, fresca, disponibilidad e imagen de la marca. Asimismo, determinó la importancia relativa de cada criterio, y qué tan bien cumplían cada uno la empresa y sus competidores. Al mejorar de manera sistemática su capacidad para superar las expectativas de los clientes en relación con la competencia, Perdue aumentó su participación en el mercado, aun cuando sus pollos se vendían más caros. Entre las innovaciones de Perdue estaba el uso de un motor a reacción que secaba los pollos después de desplumarlos, lo que permitía la eliminación total de las raíces de las plumas. (Evans & Lindsay , 2008)

1.4 Segmentación de clientes

James R. Evans y William M. Lindsay plantean en su libro *Administración y Control de Calidad*, 7ª Edición, que la segmentación de los clientes podría

basarse en la geografía, los factores demográficos, las formas en que se utilizan los productos, volúmenes o niveles de servicio esperados.

Una empresa por lo general no puede satisfacer a todos sus clientes con los mismos productos o servicios. Este es un aspecto de vital importancia para las empresas que hacen negocios globalmente, y la razón principal por la que las empresas segmentan a sus clientes en grupos naturales y personalizan los productos o servicios, ya que el cliente entiende que con estas acciones las empresas responden mejor a sus necesidades.

Juran sugiere clasificar a los clientes en dos grupos principales:

- Los pocos que son vitales
- Los muchos que son útiles.

Un buen ejemplo para escenificar esta clasificación es la división que se hace en el sector de las telecomunicaciones de acuerdo a los tipos de clientes:

- Clientes residenciales, agrupados de acuerdo a la cantidad facturada.
- Clientes de negocios, agrupados según el tamaño del negocio, el número de servicios diferentes que utilizan y el volumen de uso.
- Terceros revendedores, que compran la capacidad de telecomunicaciones por volumen y manejan sus propios grupos de clientes. (Evans & Lindsay , 2008)

Muchas empresas gastan con frecuencia mucho dinero en tratar de adquirir clientes que no son productivos y quizás nunca lo sean. El potencial de utilidades se puede medir mediante el valor presente neto del cliente (VPNC). El VPNC son las utilidades totales (los ingresos relacionados con un cliente menos los gastos necesarios para servirlo) descontadas a través del tiempo. Por ejemplo, los viajeros frecuentes que representan a los clientes con alto VPNC

para una línea aérea. Al clasificarlos según su frecuencia, una línea aérea determina el valor neto de ofrecer cada vez mayores beneficios a los viajeros con niveles de frecuencia más elevados como medio de retener a los clientes actuales o motivar a los posibles. Las empresas también utilizan el VPNC para eliminar a los clientes con valores bajos o negativos que representan una responsabilidad legal de tipo financiero.

La determinación de beneficios y consecuencias permite a la empresa alinear sus procesos internos de acuerdo con las expectativas más importantes de los clientes o su impacto en el valor para los accionistas.

La segmentación permite a una empresa establecer prioridades entre los grupos de clientes; por ejemplo, al considerar para cada grupo los beneficios de satisfacer sus requisitos y las consecuencias de no satisfacerlos. (Evans & Lindsay , 2008)

1.5 La calidad en el servicio

Marianna Pizzo define la calidad en el servicio como el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretarlas necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Pizzo, 2013)

La calidad también puede ser definida como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. (Publicacionbes Vértice S.L, 2008)

Los puntos neurálgicos para construir la calidad en el servicio, son planteados por Marianna Pizzo de la siguiente forma:

- a) Distinguir la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente provocada por el servicio.
 - b) Trabajar de forma sistemática, para alcanzar la calidad de servicio.
 - c) Conocer exactamente al cliente, identificando sus características y particularidades.
 - d) Trabajar para darle al servicio todas las características que hacen que la calidad percibida por el cliente sea positiva.
 - e) Para ser de calidad el servicio no debe ser perfecto.
 - f) Los clientes perciben la calidad en el servicio de forma integral.
 - g) Dar siempre mayor valor.
 - h) La excelencia en el servicio provoca un mayor beneficio económico.
- (Pizzo, 2013)

1.6 Cómo medir la satisfacción en los clientes

James R. Evans y William M. Lindsay plantean en su libro *Administración y Control de Calidad*, 7ª Edición, que la retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ésta, una empresa aprende cuán satisfechos están sus clientes con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y servicios de sus competidores.

Las medidas de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacer lo siguiente:

- Descubrir las percepciones del cliente de qué tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.

- Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
- Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos y servicios y áreas para la capacitación y orientación de empleados.
- Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Sin embargo, es importante entender que la satisfacción del cliente es una actitud psicológica. No es fácil medirla, y solo se puede observar de manera indirecta, lo que dificulta reducirlos en una sola medida.

Las medidas de satisfacción del cliente podrían incluir atributos del producto como la calidad, el desempeño, la facilidad de mantenimiento; atributos del servicio como actitud, tiempo de servicio, entrega a tiempo, manejo de excepciones, obligación de rendir cuentas y soporte técnico; atributos de imagen como confiabilidad y precio; y medidas de satisfacción general.

(Evans & Lindsay , 2008)

En esta misma línea Bob E. Hayes en su libro *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y Utilización de cuestionarios*, 3a Edición, expresa que diversas técnicas de medición pueden clasificar la calidad de los procesos comerciales, productos y servicios. Las medidas de la calidad se enfocan, con frecuencia, en índices objetivos o duros. Sin embargo, recientemente esto está cambiando, las empresas están utilizando medidas más subjetivas o blandas, como indicadores de calidad. Estas medidas son blandas porque se enfocan hacia las percepciones y actitudes, en lugar de hacia criterios más concretos y objetivos. Con frecuencia es necesario utilizar estas medidas, porque los índices objetivos no son aplicables a la hora de evaluar la calidad de los servicios. Además, las empresas están interesadas, sencillamente, en obtener una comprensión más generalizada de las percepciones de sus clientes.

Estas medidas blandas incluyen cuestionarios de satisfacción del cliente para determinar las percepciones y actitudes que el cliente tiene de la calidad del servicio o producto que recibe; así como cuestionarios de la actitud de los empleados, que evalúan las percepciones de los empleados con respecto a la calidad de su vida laboral. (Hayes, 2002)

1.6.1 Diseño de encuestas de satisfacción

El primer paso en la creación de una encuesta (ver anexo 1) de satisfacción del cliente es determinar su propósito. Las encuestas (ver anexo 1) deben estar diseñadas con el fin de proporcionar a los usuarios de los resultados de la encuesta (ver anexo 1) la información que necesitan para tomar decisiones. Una pregunta importante a considerar es: ¿Quién es el cliente? Los directivos, compradores, usuarios finales y otras personas pueden verse afectados por los productos y servicio de una empresa.

La medición de la satisfacción del cliente no debe estar limitada a los clientes externos. La información de clientes internos contribuye también a la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. A menudo, los problemas que causan insatisfacción de los empleados son los mismos que causan la insatisfacción de los clientes externos.

La siguiente pregunta a responder es quién debe realizar la encuesta (ver anexo 1). Ya que, con frecuencia, las organizaciones independientes ajenas a la empresa tienen mayor credibilidad ante los entrevistados y garantizan objetividad en los resultados. Después es necesario definir el marco de la muestra; es decir el grupo objetivo del cual se elige la muestra. Dependiendo del propósito de la encuesta (ver anexo 1), puede ser toda la base de clientes o un segmento específico.

El siguiente paso consiste en seleccionar el instrumento apropiado para la encuesta (ver anexo 1). Las encuestas (ver anexo 1) formales por escrito son los

medios más comunes para medir la satisfacción del cliente, aunque se utilizan otras técnicas como las entrevistas personales, las entrevistas telefónicas y los grupos de enfoque. Las encuestas (ver anexo 1) por escrito tienen la ventaja de los bajos costos en la recopilación de datos, la auto administración y la facilidad de análisis; cuando se usan, deben ser breves y sencillas. Además, pueden profundizar en los temas. Sin embargo, adolecen de una alta tendencia al sesgo de no recibir respuesta, requieren tamaños de muestras grandes y miden las percepciones predeterminadas de lo que es importante para los clientes, lo que reduce el panorama de la información cualitativa que se puede obtener.

Por otra parte, las entrevistas personales y a grupos de enfoque requieren tamaños de muestra más pequeños y generan gran cantidad de información cualitativa, pero incurren en costos altos y es necesario que los participantes inviertan tiempo en ellas.

Las entrevistas telefónicas pertenecen a una categoría intermedia entre ambos extremos, y parecen ser el enfoque preferido para las empresas que tienen un número limitado de clientes de negocios; las encuestas (ver anexo 1) por correos usan para registrar las operaciones de rutina, en las que los atributos clave son estables a través del tiempo.

Se deben evitar las preguntas capciosas, las compuestas que comprenden más de un problema o idea, las ambiguas, las siglas y el lenguaje técnico que el entrevistado quizá no entiende, así como las dobles negaciones. Por ejemplo, la pregunta: *“¿Cómo calificaría usted el servicio?”* es demasiado ambigua y proporciona poca información con la que se pueda emprender una acción. Una mejor pregunta sería: *“¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta del operador telefónico de soporte técnico?”*.

La clase de preguntas que se realicen en una encuesta (ver anexo 1) se deben redactar de manera correcta para lograr resultados con base en los cuales se

puede emprender una acción. Con esto se quiere decir que las respuestas están directamente relacionadas con procesos de negocios clave, de modo que queda muy claro qué es lo que se debe mejorar; y la información se puede traducir a las implicaciones de costos e ingresos a fin de apoyar el establecimiento de prioridades de mejora.

La tarea final es diseñar el formato de informe y los métodos de captura de datos. La tecnología moderna, como las bases de datos de computadora combinadas con gran variedad de herramientas estadísticas, ayuda al seguimiento de la satisfacción del cliente y proporciona información para una mejora continua. Como nota final, las encuestas (ver anexo 1) siempre se deben probar antes con el propósito de determinar si se entienden las instrucciones, identificar las preguntas que no estén del todo claras o que estén mal redactadas, determinar el tiempo necesario para responder la encuesta (ver anexo 1) y el nivel de interés del cliente. (Evans & Lindsay , 2008)

1.6.2 Análisis y uso de la retroalimentación del cliente

Al analizar las tendencias en los indicadores de satisfacción del cliente y relacionar esta información con sus procesos internos, un negocio puede determinar su progreso y las áreas que debe mejorar.

Como paso siguiente la empresa asigna a un empleado o grupo de empleados la responsabilidad de desarrollar planes de mejora con base en los resultados de satisfacción del cliente.

Una forma de asegurar que el indicador es apropiado es recopilar información sobre la importancia y el desempeño de las características de calidad clave.

La evaluación de esta información se logra por medio de una cuadrícula, en la que se grafican las calificaciones medias en desempeño e importancia para cada atributo. Los resultados en los cuadrantes diagonales son positivos. Lo

ideal es que la empresa tenga un alto desempeño en las características importantes y no desperdicie sus recursos en características de poca importancia. Los resultados fuera de la diagonal indican que la empresa desperdicia recursos en lograr un alto desempeño en atributos poco importantes para los clientes, o que no tiene un desempeño aceptable en los atributos significativos para los clientes, por lo que queda vulnerable ante sus competidores. Los resultados de un análisis de este tipo ayudan a identificar las áreas que requieren mejora y ahorro en costos, a la vez que proporcionan información útil para la planificación estratégica. A menudo, también los datos de los competidores se representan en la gráfica, lo que permite una comparación con la competencia. (Evans & Lindsay , 2008)

1.6.3 Por qué fracasan muchos de los esfuerzos por satisfacer al cliente

Determinar y utilizar la información de satisfacción del cliente debe considerarse como un proceso clave de negocios. Proceder de manera rutinaria conduce con frecuencia al fracaso.

A. Blanton Godfrey sugiere varias razones por las cuales los esfuerzos por satisfacer al cliente no producen resultados útiles.

- Esquemas de medición deficientes.
- No identificar los parámetros de calidad apropiados.
- No ponderar los parámetros en forma apropiada.
- Ausencia de comparación con los principales competidores.
- No medir a los clientes potenciales y anteriores.
- Confundir la lealtad con la satisfacción. (Evans & Lindsay , 2008)

1.7 Manejo eficaz de las quejas

Philip Kotler plantea en su libro Dirección de Marketing 12a Edición, que debido a los potenciales inconvenientes que puede generar un cliente descontento, es fundamental que la experiencia negativa que le afecta sea manejada y

canalizada correctamente. Los clientes deben sentir de inmediato que la empresa se preocupa por ellos. Además de esto, las siguientes medidas pueden contribuir a recuperar la buena voluntad del cliente:

- Abrir una línea gratuita de atención al cliente disponible las 24 horas, siete días a la semana (por teléfono, fax o correo electrónico) para recibir y responder a las quejas de los clientes.
- Responder a los clientes que presentan quejas lo antes posible. Cuanto más se demore la empresa en actuar, mayor será la insatisfacción del cliente y mayores serán las posibilidades de un comentario negativo.
- Asumir la responsabilidad de la decepción del cliente, y no culparlo de la situación.
- Contratar personas empáticas para el departamento de atención al cliente.
- Resolver la queja rápidamente y al gusto del cliente. Algunos clientes no buscan tanto una compensación sino más bien alguna señal de que la empresa se preocupa por ellos. (Philip Kotler; Kevin Lane Keller, 2006)

De todos los clientes que presentan una queja, entre el 54 y el 70% de ellos volverán a hacer negocios con la empresa si su queja queda resuelta. Esta cifra se dispara hasta un asombroso 95% si el cliente siente que su problema se ha resuelto con rapidez. Cuando los clientes se quejan a una empresa y ésta resuelve sus problemas satisfactoriamente, relatan el buen trato que han recibido, al menos, a cinco personas. (Philip Kotler; Kevin Lane Keller, 2006)

Motivar a los clientes para que presenten las quejas, facilitándoles la forma de hacerlo, y la solución eficaz de las mismas aumenta la lealtad y retención de los clientes. El comportamiento de los clientes después de haber sufrido alguna situación en una empresa queda evidenciado en los siguientes resultados de la investigación de la investigadora TARP (Technical Assistance Research Programs, Inc.):

- a. Los clientes individuales y de negocios insatisfechos tienden a no quejarse. Por cada queja recibida, la compañía tiene 26 clientes más que han enfrentado problemas, seis de los cuales tienen problemas que son graves.
- b. De los clientes que presentan una queja, más de la mitad volverán a hacer negocios con la organización si su queja se soluciona. Si el cliente considera que su queja se resolvió con rapidez, la cifra aumenta a 95 por ciento. Sin embargo, las experiencias de clientes que permanecen insatisfechos después de la queja producen cantidades sustanciales de comentarios negativos.
- c. El cliente promedio que ha tenido un problema lo platicará a nueve o diez personas. Los clientes cuyas quejas se solucionaron en forma satisfactoria sólo platicarán sobre la solución al problema con cinco personas.
- d. Con la aparición del Internet, se descubrió también que 4 por ciento de los clientes satisfechos publican sus experiencias en la Web, mientras que 15 por ciento de los clientes insatisfechos hacen lo mismo.

A pesar de que los clientes valoran positivamente que sus quejas y reclamos sean atendidos y resueltos, es importante saber que no muchos clientes no se quejan porque piensan que no tendría ningún caso hacerlo o se sienten incómodos con el proceso. La lealtad a la marca se puede retener si solamente se permite a los clientes expresar sus problemas. Así, las empresas líderes solicitan quejas en forma activa.

Las quejas proporcionan una fuente de ideas para mejorar los productos y procesos. Las empresas líderes motivan a sus empleados para sacar a la superficie las quejas en varias maneras formales e informales, como un centro de atención telefónica para estimular a los empleados a aportar ideas y mejoras y quejas respecto al proceso y premios y recompensas para los empleados que participan en los procesos. Los costos relacionados con las quejas pueden ser

significativos e incluyen negocios perdidos, costos por manejo de quejas y quejas y compensaciones. Por lo regular, los equipos multifuncionales estudian la información, determinan el verdadero origen de las quejas y hacen recomendaciones. A menudo, la tecnología se utiliza para capturar, analizar y dar a conocer información relacionada con la queja.

Por último, el proceso de la queja en sí se debe supervisar, evaluar y mejorar. Por lo regular, las empresas registran el porcentaje de clientes que se sienten satisfechos con la solución de las quejas, el costo de su solución y el tiempo necesario para resolverlas. (Evans & Lindsay , 2008)

1.8 Fidelización de clientes

La fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. Permite a las empresas especializar sus productos, ya que saben exactamente a quien dirigirse. A través de encuestas (ver anexo 1) y otros estudios de posventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos. (Boubeta, 2006)

Las estrategias de fidelización implican diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades, mejoras y, en suma, revierten en un mejor servicio, y ello supone no sólo una manera de retener a antiguos clientes sino también a los nuevos, así como de atraer a clientes potenciales.

La importancia de fidelizar a la clientela va más allá del hecho de que el número de clientes potenciales acabará estancándose y la retención será obligatoria. Además de que retener es más barato que adquirir nuevos clientes, la fidelización es necesaria debido a la creciente competencia.

Todo negocio debe intentar conservar sus mejores clientes, y las estrategias de fidelización están orientadas a este fin.

La fidelización, por un lado, permite hacer crecer el negocio, pero por otro puede ser de gran ayuda para mantener ingresos fijos que nos ayuden a la subsistencia del negocio. A su vez, la implementación misma de un programa de fidelización ayuda a reorientar el negocio según las necesidades de los clientes y a dirigir la empresa buscando eficiencia y aportar un valor real a la relación con el usuario. No en vano, siempre que se apliquen estrategias de fidelización inteligentes, una fuerte fidelidad a un negocio o a una marca acaba traduciéndose en rentabilidad y en valor empresarial. (EAE Business School, 2018)

1.8.1 Factores fundamentales para la fidelización

La fidelización se consigue siempre de la mano de una correcta atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de la fidelidad porque no existe otro recurso. Sin embargo en la mayor parte de los casos el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad.

Los aspectos que conllevan un servicio de calidad son:

- El mantenimiento de una buena relación.
- Una representación positiva de la empresa.
- El logro de transacciones completas
- El acceso a la información necesaria
- La atención de peticiones y reclamaciones
- La resolución de conflictos.

En general y por sí misma, la fidelización tiende a producirse siempre que la relación comercial esté acompañada de las siguientes acciones:

- La amabilidad y el buen trato
- La comprensión (empatía)
- La honestidad
- La soltura y manejo de la información

- El interés por la persona
- La creatividad para resolver
- El grado de eficiencia en la resolución de cuestiones
- La cesión de cierto control al cliente
- La actitud positiva
- La profesionalidad.

(Boubeta, 2006)

Este primer capítulo destaca la relevancia que tienen el cliente y el servicio al cliente para el sector comercial, siendo esto último una palanca impulsadora de ventas, ya que mientras mejor es el servicio que recibe el cliente en una empresa más estimulado a regresar se sentirá, lo que se traduce en mayores volúmenes de venta. Es por esto que cada día el número de empresas que se esfuerzan por brindar a sus clientes una experiencia placentera en cada compra va aumentando, a través de un personal capacitado no solo para cumplir con sus tareas, sino que vela por satisfacer a cada cliente con los que interactúan.

Es importante mencionar que para poder brindar a cada cliente una experiencia placentera, hay que identificar y segmentar cada tipo de cliente para establecer las prioridades de cada grupo y trazar las pautas para tratar a cada uno, seleccionando con sumo cuidado al personal que tendrá contacto directo con los clientes, capacitándolos bien para dotarlos de las competencias y herramientas necesarias para cubrir y superar las expectativas de los clientes.

En muchos casos, aunque se agoten todos los recursos para brindar un servicio de calidad, hay que entender que esto no exime a las empresas de que los clientes tengan quejas sobre el servicio que reciben o el producto que adquieren. Lo que marca la diferencia entre las empresas que tienen éxito de las que fracasan es entender que estas quejas son buenas para la salud de la empresa, ya que representan una oportunidad para mejorar lo que no esté funcionando.

En ese mismo tenor es vital comprender que los clientes valoran principalmente ser escuchados y sentirse importantes, seguido de la sensación de personalización en cada trato recibido, no que es solo parte de un guion o protocolo pre establecido, construyendo de esta forma una relación con el cliente, que surgirá al generar confianza en cada interacción. Es por esta razón que las empresas se valen de diversos métodos para escuchar a sus clientes, para poder recopilar toda la información sobre sus necesidades reales, cuáles son las expectativas que tiene sobre un producto o servicio particular, y sobre las posibles mejoras que sugieran pudieran sufrir, para de esta forma poder adaptarse y lograr establecer una relación con el cliente, en la que se vaya construyendo la lealtad de este último generando confianza al establecer una forma de comunicación abierta y eficaz que a futuro se traducirá en fidelización, que definida con palabras sencillas persigue conseguir que el cliente que previamente ha adquirido alguno de los productos o servicios, regrese con cierta frecuencia y pase de ser un cliente ocasional a uno habitual, y la clave para conseguirlo consiste en ofrecer más al cliente por lo que está pagando, y más importante aún, de lo que percibe que está recibiendo, ya que es la percepción del cliente lo que ayudara a la empresa a distinguirse de la competencia y le dará una ventaja competitiva sobre la competencia.

CAPÍTULO II. COMERCIAL MELISSA LÓPEZ, SRL.

En este segundo capítulo se detallarán las principales informaciones de Comercial Melissa López, institución a la que se presentara la propuesta para la implementación de una Gerencia de Servicio al Cliente, así como todo lo concerniente al desarrollo y ejecución de la investigación de campo que permitirá obtener los datos en que se basara dicha propuesta.

2.1 Historia

En 1989 el Sr. Eduardo Antonio López Flores fundador y Gerente General de Comercial Melissa López, tras su regreso al país tras haber vivido en New Jersey, EEUU junto a su esposa la Sra. Arelis Tejeda Monclús durante el período de 1985-1989 entendió que era el momento de hacerse camino en el sector comercial, emprendiendo un proyecto propio.

En ese momento el Sr. Eduardo Antonio López Flores se unió a trabajar con su madre la Sra. Zaida Antonia Flores en el Colmado El Campesino durante 6 años. Para 1992 entendió que era el momento de empezar a construir un nombre y reputación propias por lo que decide emprender el proyecto de apertura de un colmado de la mano de su esposa, la Sra. Arelis Tejeda Monclús, con un capital de veinticinco mil pesos con 00/100 (RD\$25,000.00) producto de un préstamo bancario que adquirió en el Banco de Reservas Dominicano y gracias a la fe que el Sr. Guillermo Roedán tuvo en él al servirle como garante.

La Sra. Arelis Tejeda fue la encargada de estar al frente y prestar servicios en el colmado durante el período de 1992-1995, mientras Eduardo seguía trabajando con su madre, hasta que finalmente en 1995 decidió apartarse y seguir en su proyecto junto a su esposa.

Tras 10 años funcionando y en respuesta a la demanda de la clientela deciden construir un almacén de provisiones para suplir la alta demanda de artículos al por mayor, sirviendo de suplidor para otros pequeños negocios.

El 2015 fue el año en que las operaciones de Comercial Melissa se catapultaron al convertirse en suplidores del estado al recibir la primera adjudicación de la licitación del Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE), correspondiente al Programa de Alimentación Escolar, Modalidad PAE-REAL, archivada con el número INABIE-CCC-LPN-2015-06, correspondientes al lote R-40 del Municipio de Bayaguana, para suministrar los productos crudos y procesados utilizados para la elaboración del desayuno escolar en las escuelas de este municipio, realizando esta labor de forma ininterrumpida desde ese momento hasta el actual año escolar 2017-2018.

2.2 Misión

Ser una empresa especializada en brindar productos y servicios de altos estándares de calidad en el sector comercial de la provincia. Dedicada a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

2.3 Visión

Ser líder y referente de calidad en el sector comercial en la provincia de Monte Plata.

2.4 Valores

Toda empresa, organización o institución centra sus funciones sobre unos pilares morales y éticos, que fungen como punto de referencia antes de tomar cualquier decisión, sus valores institucionales.

Los valores institucionales son los que enmarcan cada decisión que se debe tomar, dictan cómo actuar ante cualquier decisión y minimizan el riesgo de

actuar inescrupulosamente que provoquen que la gerencia tenga que incurrir en sanciones al personal.

Los valores en los que se centran las operaciones de Comercial Melissa López, SRL., son los siguientes:

- ✓ Integridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Calidad
- ✓ Efectividad
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto

2.5 Productos y servicios

Comercial Melissa López, SRL, es una empresa del sector comercial que desde hace más de 20 años se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Monte Plata, ofreciendo al público el servicio de venta detallista a través de un supermercado y ventas al por mayor a través de su almacén de provisiones.

Los productos que se comercializan en ambos canales de ventas son los siguientes:

- Cereales (arroz y trigo)
- Pastas
- Panes y galletas
- Frutas
- Granos (habichuelas, maíz, gandules, garbanzos, lentejas)
- Tubérculos (papa)
- Víveres (Plátanos, Guineos maduros)

- Azúcares y endulzantes
- Aceites
- Embutidos (jamones, salamis, salchichas, curados)
- Lácteos (leches, quesos, yogures, mantequillas)
- Carnes y Mariscos
- Condimentos y Especias
- Detergentes
- Desechables
- Productos de higiene personal
- Bebidas
- Plásticos

Dentro de los servicios que brindan están los siguientes:

- Aceptar las tarjetas solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República.
- Subagente bancario del Banco de Reservas Dominicano.
- Suplidor Induspalma Dominicana, Filial MercaSID en Monte Plata.
- Venta a crédito.
- Entrega a domicilio de mercancía.

2.5.1 Licitación INABIE

En el año 2015 el Sr. Eduardo tomo la decisión de participar en el proceso de licitación para el suministro de alimentos crudos y procesados, y su distribución a los centros educativos públicos para ser utilizados en la elaboración de raciones alimenticias para el Programa de Alimentación Escolar, Modalidad PAE-REAL, organizada por el Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE), Ministerio de Educación. (Referencia: INABIE-CCC-LPN-2015-06), participando por el lote de la ruta R-41 de las escuelas de Bayaguana – Batey Laura, resultando ganador y recibiendo la adjudicación del lote de dicha ruta, valorada en un monto de RD\$ 9, 131,488.29.

Cada lote (ruta) tiene una cantidad determinada de alimentos crudos y procesados. Lo principales alimentos requeridos para el programa PAE-REAL son los siguientes: Avena en Hojuelas, Queso Cheddar, Plátano Verde, Harina de Maíz, Guineo Maduro, Salami, Cebolla, Filete de Bacalao Seco y Salado, Huevos, Zanahoria, Aceite de Soya, Sal Refinada Yodada, Azúcar Crema, Pan o Galleta Salada, Canela en Astillas y Margarina.

Para los fines de esa licitación se manejaron las siguientes cantidades y precios de alimentos crudos y procesados. (Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE), 2015)

Tabla 2.5.1-1 Precio único alimentos crudos

Producto	Cantidad	Precio en RD\$	Unidad de Medida
Avena (Paq. 300 g)	194,034	47.95	Funda 300 g.
Guineo maduro	1,058,346	5.50	Unidad
Plátano verde	2,116,690	11.19	Unidad
Harina de Maíz	132,996	19.50	Libra
Cebolla	46,664	26.84	Libra
Zanahoria	69,995	18.51	Libra
Canela	11,667	16.50	Libra
Huevo 40-50 g	1,058,346	4.51	Unidad

Fuente: Pliego Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2015-06

Tabla 2.5.1-2 Precio único alimentos procesados

Producto	Cantidad	Precio en RD\$	Unidad de Medida
Queso	132,996	212.47	Libra
Salami	130,658	90.74	Libra
Filete Bacalao	139,992	275.00	Libra
Aceite de Soya (envase 64 oz)	5,832	170.50	Envase
Sal Yodada (envase 18 oz)	31,109	20.63	Envase
Azúcar crema (funda 10 LB)	4,960	203.50	Funda 10 L B
Margarina	34,998	51.63	Libra
Pan / Galleta Salada	1,058,346	4.78	Unidad (2 oz)

Fuente: Pliego Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2015-06

Las escuelas a las que se les brindo el servicio de entrega de las raciones de los alimentos crudos agrupadas en el lote correspondiente a la ruta R-41 de las escuelas de Bayaguana – Batey Laura son las siguientes:

Tabla 2.5.1-3 Listado en detalle de los lotes ruta R-41

No. Centros	Centro Educativo	Total Raciones	Provincia Centro	Municipio
1	Pedro Pimentel-Antón Sánchez	183	Monte Plata	Bayaguana
2	General Pedro Santana-Agua Prieta	49	Monte Plata	Bayaguana
3	Juana Aminta Soriano- Sierra Prieta	190	Monte Plata	Bayaguana
4	General Gaspar Polanco- Sabana del Medio	270	Monte Plata	Bayaguana
5	General Timoteo Ogando Encarnación- Sabana de los Javieres	168	Monte Plata	Bayaguana
6	Francisco del Rosario Sánchez- Pilancón	160	Monte Plata	Bayaguana
7	Sebastián Rijo Cedeño Prof.-Trinidad	31	Monte Plata	Bayaguana
8	José Núñez de Cáceres- Los Anegadizos	18	Monte Plata	Bayaguana
9	Enriquillo-Los Valles	27	Monte Plata	Bayaguana
10	Francisco Alberto Caamaño Deñó- El Guanito	170	Monte Plata	Bayaguana
11	Manuel de Jesús Galván -Los Arroyos	65	Monte Plata	Bayaguana
12	General Antonio Duvergé- El Copey	208	Monte Plata	Bayaguana
13	Inginia D`León Sánchez-Pulgarín	66	Monte Plata	Bayaguana
14	Ulises Espaillat- El Sombrero	23	Monte Plata	Bayaguana
15	Juan Sebastián Lemba-Batey Laura	158	Monte Plata	Bayaguana

Fuente: Acta Notificación Adjudicación Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2015-06

En el año 2016 volvió a presentar su interés en participar en el proceso de licitación esta vez por la ruta R-40 de Monte Plata y la ruta R-41 de Bayaguana, resultando ganador al recibir la adjudicación por un monto de RD\$ 13, 291,145.00

Para esta licitación los principales alimentos crudos y procesados requeridos para el programa PAE-REAL son los siguientes: Avena, Guineo maduro, Pan, Queso cheddar, Tomate, Plátanos verdes, Atún enlatado en aceite vegetal, Ajíes, Cebolla, Harina de maíz, Filete de bacalao, Guineos verdes, Huevos, Mantequilla, Azúcar crema, Canela, Sal Refinada Yodada, Aceite Vegetal, Galleta salada. (Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE), 2016)

Tabla 2.5.1-4 Precio único alimentos Crudos y Procesados

Producto	Precio en RD\$	Unidad de Medida
Avena (Paq. 300 g)	47.95	Funda 300 g.
Guineo maduro	5.50	Unidad
Plátano verde	11.19	Unidad
Harina de Maíz	19.50	Libra
Cebolla	26.84	Libra
Guineo Verde	6.50	Unidad
Canela	16.50	Libra
Huevo 40-50 g	4.51	Unidad
Queso	212.47	Libra
Tuna (Lata 7 oz)	57.75	Lata
Filete de Bacalao	275.00	Libra
Aceite de Soya (Envase 64 oz)	170.50	Envase
Sal Yodada (Envase 18 oz)	20.63	Envase
Azúcar Crema (Funda 10 LB)	203.50	Funda 10 LB
Margarina	51.63	Libra
Pan / Galleta Salada	4.78	Unidad (2 oz)
Ajíes	1.70	Unidad
Tomates	2.22	Unidad

Fuente: Pliego Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2016-MIPYMES-05

Las escuelas a las que se les brindo el servicio de entrega de las raciones de los alimentos crudos agrupadas en el lote correspondiente a la ruta R-40 de Monte Plata y la ruta R-41 de Bayaguana son las siguientes:

Tabla 2.5.1-5 Listado en detalle de los lotes de la ruta R-40

No. Centros	Centro Educativo	Total Raciones	Provincia Centro	Municipio
1	Cara Linda	60	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
2	Proyecto Velásquez	17	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
3	Estrella Vieja, LA	92	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
4	Hatillo, EL	59	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
5	Prado, EL	65	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
6	Batey San José	42	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
7	San Juan de Buena Vista	154	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
8	Frías	214	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
9	Sabana de Payabo	62	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
10	Vista Alegre	12	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
11	Batey Frías	19	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
12	Cruz Verde	28	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal

Fuente: Acta Notificación Adjudicación Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2016-07

Tabla 2.5.1-6 Listado en detalle de los lotes de la ruta R-41

No. Centros	Centro Educativo	Total Raciones	Provincia Centro	Municipio
1	Pedro Pimentel- Antón Sánchez	183	Monte Plata	Bayaguana
2	General Pedro Santana-Agua Prieta	49	Monte Plata	Bayaguana
3	Juana Aminta Soriano- Sierra Prieta	190	Monte Plata	Bayaguana
4	General Gaspar Polanco- Sabana del Medio	270	Monte Plata	Bayaguana
5	General Timoteo Ogando Encarnación-Sabana de los Javieres	168	Monte Plata	Bayaguana
6	Francisco del Rosario Sánchez- Pilancón	160	Monte Plata	Bayaguana
7	Sebastián Rijo Cedeño Prof.- Trinidad	31	Monte Plata	Bayaguana
8	José Núñez de Cáceres- Los Anegadizos	18	Monte Plata	Bayaguana
9	Enriquillo-Los Valles	27	Monte Plata	Bayaguana
10	Francisco Alberto Caamaño Deñó- El Guanito	170	Monte Plata	Bayaguana
11	Manuel de Jesús Galván -Los Arroyos	65	Monte Plata	Bayaguana
12	General Antonio Duvergé- El Copey	208	Monte Plata	Bayaguana
13	Inginia D`León Sánchez-Pulgarín	66	Monte Plata	Bayaguana
14	Ulises Espaillat- El Sombrero	23	Monte Plata	Bayaguana
15	Juan Sebastián Lemba-Batey Laura	158	Monte Plata	Bayaguana

Fuente: Acta Notificación Adjudicación Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2016-07

En el año 2017 volvió a presentar su interés en participar en el proceso de licitación esta vez por la ruta R-40 de Monte Plata, resultando ganador al recibir la adjudicación por un monto de RD\$ 5, 441,927.00

Las escuelas a las que se les brindo el servicio de entrega de las raciones de los alimentos crudos agrupadas en el lote correspondiente a la ruta R-40 de Monte Plata son las siguientes:

Tabla 2.5.1-7 Listado en detalle de los lotes de la ruta R-40

No. Centros	Centro Educativo	Total Raciones	Provincia Centro	Municipio
1	Cara Linda	60	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
2	Proyecto Velásquez	17	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
3	Estrella Vieja, LA	92	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
4	Hatillo, EL	59	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
5	Prado, EL	65	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
6	Batey San José	42	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
7	San Juan de Buena Vista	154	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
8	Frías	214	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
9	Sabana de Payabo	62	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
10	Vista Alegre	12	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
11	Batey Frías	19	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal
12	Cruz Verde	28	Monte Plata	Monte Plata-Distrito Municipal

Fuente: Acta Notificación Adjudicación Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2017-08

Para esta licitación los principales alimentos crudos y procesados requeridos para el programa PAE-REAL son los siguientes: Avena, Guineo maduro, Pan, Queso cheddar, Tomate, Plátanos verdes, Atún enlatado en aceite vegetal, Ajíes, Cebolla, Harina de maíz, Filete de bacalao, Guineos verdes, Huevos, Mantequilla, Azúcar crema, Canela, Sal Refinada Yodada, Aceite Vegetal, Galleta salada.

Tabla 2.5.1-8 Precio único alimentos Crudos y Procesados

Producto	Precio en RD\$	Unidad de Medida
Avena (Paq. 300 g)	47.95	Funda 300 g.
Guineo maduro	5.50	Unidad
Plátano verde	11.19	Unidad
Harina de Maíz	19.50	Libra
Cebolla	26.84	Libra
Guineo Verde	6.50	Unidad
Canela	16.50	Libra
Huevo 40-50 g	4.51	Unidad
Queso	212.47	Libra
Tuna (Lata 7 oz)	57.5	Lata
Filete de Bacalao	275.00	Libra
Aceite de Soya (Envase 64 oz)	170.50	Envase
Sal Yodada (Envase 18 oz)	20.63	Envase
Azúcar Crema (Funda 10 LB)	203.50	Funda 10 LB
Margarina	51.63	Libra
Pan / Galleta Salada	4.78	Unidad (2 oz)
Ajíes	1.70	Unidad
Tomates	2.22	Unidad

Fuente: Pliego Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2017-MIPYMES-01

En marzo del 2018 presento su interés de participar en el proceso de licitación abierto para suplir las raciones del desayuno escolar a los centros escolares de las rutas R-40 de Monte Plata por un valor monetario de RD\$ 7, 421,948.99 y la ruta R-41 de Bayaguana por un valor monetario de RD\$ 11,600497.67, con la particularidad de que quien resultase seleccionado para la adjudicación brindaría el servicio por un periodo de 2 años consecutivos.

Las escuelas por las que está participando para brindar el servicio de entrega de las raciones de los alimentos crudos agrupadas en los lotes correspondientes a las rutas R-40 de Monte Plata y la ruta R-41 de Bayaguana, serán notificadas en el acta de adjudicación.

Para esta licitación los principales alimentos crudos y procesados requeridos para el programa PAE-REAL son los siguientes: Avena, Guineo maduro, Pan, Queso cheddar, Tomate, Plátanos verdes, Atún enlatado en aceite vegetal, Ajíes, Cebolla, Harina de maíz, Filete de bacalao, Guineos verdes, Huevos, Mantequilla, Azúcar crema, Canela, Sal Refinada Yodada, Aceite Vegetal, Galleta salada.

Tabla 2.5.1-9 Lote R-40

Cantidad Centros		9	
Total Raciones		1,073	
Producto	Precio en RD\$	Unidad de Medida	Cantidad
Avena (Paq. 300 g)	47.95	Funda 300 g.	7,871.00
Guineo maduro	5.50	Unidad	42,920.00
Plátano verde	11.19	Unidad	42,920.00
Harina de Maíz	19.50	Libra	5,396.00
Cebolla	26.84	Libra	1,897.00
Guineo Verde	6.50	Unidad	42,920.00
Canela	16.50	Libra	477.00
Huevo 40-50 g	4.51	Unidad	42,920.00
Queso	212.47	Libra	2,371.00
Tuna (Lata 7 oz)	57.5	Lata	6,492.00
Filete de Bacalao	275.00	Libra	2,371.00
Aceite de Soya (Envase 64 oz)	170.50	Envase	2,842.00
Sal Yodada (Envase 18 oz)	20.63	Envase	1,688.00
Azúcar Crema (Funda 10 LB)	203.50	Funda 10 LB	950.00
Mantequilla	75.29	Libra	1,422.00
Pan / Galleta Salada	4.78	Unidad (2 oz)	42,920.00
Ajíes	1.70	Unidad	477.00
Tomates	2.22	Unidad	6,155.00

Fuente: Pliego Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2018-0008

Tabla 2.5.1-10 Lote R-41

Cantidad Centros		14	
Total Raciones		1,677	
Producto	Precio en RD\$	Unidad de Medida	Cantidad
Avena (Paq. 300 g)	47.95	Funda 300 g.	12,302.00
Guineo maduro	5.50	Unidad	67,080.00
Plátano verde	11.19	Unidad	67,080.00
Harina de Maíz	19.50	Libra	8,436.00
Cebolla	26.84	Libra	2,965.00
Guineo Verde	6.50	Unidad	67,080.00
Canela	16.50	Libra	746.00
Huevo 40-50 g	4.51	Unidad	67,080.00
Queso	212.47	Libra	3,705.00
Tuna (Lata 7 oz)	57.5	Lata	10,147.00
Filete de Bacalao	275.00	Libra	3,705.00
Aceite de Soya (Envase 64 oz)	170.50	Envase	4,443.00
Sal Yodada (Envase 18 oz)	20.63	Envase	2,637.00
Azúcar Crema (Funda 10 LB)	203.50	Funda 10 LB	1,486.00
Mantequilla	75.29	Libra	2,226.00
Pan / Galleta Salada	4.78	Unidad (2 oz)	42,920.00
Ajíes	1.70	Unidad	746.00
Tomates	2.22	Unidad	9,620.00

Fuente: Pliego Licitación PAE-REAL INABIE-CCC-LPN-2018-0008

Todos los precios únicos establecidos para cada alimento crudo o procesado tienen incluido el Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS), así como un 10% adicional que representan los gastos de transporte. (Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE), 2017)

2.6 Tipo de investigación

Los tipos de investigación a utilizarse para elaborar esta propuesta serán exploratorios y descriptivos, debido a que permiten obtener información desde un enfoque general sobre la realidad de Comercial Melissa López, y de esta

forma facilitar el proceso de la toma de decisiones y comprobar la viabilidad de la ejecución de la propuesta.

Se utilizara la investigación exploratoria, para obtener toda la información de la empresa Comercial Melissa López, SRL., su historia, situación en junio de 2018, viabilidad de llevar a cabo una investigación para la implementación de una Gerencia de Servicio al Cliente e indagar en referencias bibliográficas sobre el servicio al cliente, sus ventajas en el área comercial, incidencia de la satisfacción de los clientes en la elección de un proveedor y fidelización de los clientes a través del servicio.

Una vez agotado el proceso antes descrito, se procederá a efectuar una investigación descriptiva, donde se trabajará con los implicados, propietarios y empleados, para determinar cuál es el papel que desempeña cada uno en el esquema de servicio al cliente que están implementando en Comercial Melissa López, SRL., y si este esquema está dando los resultados deseados. Con los clientes se confirmará su nivel de satisfacción, analizando los resultados desde la problemática identificada y planteada en la investigación, pudiendo identificar los posibles puntos de mejora que servirán de punto de partida para la elaboración del diagnóstico y la propuesta.

2.7 Metodología

El método a utilizar para esta investigación será el analítico, realizando levantamientos de información por separado para tener una idea clara sobre la situación real del objetivo de estudio, identificando las partes de la investigación, quienes son los implicados internos y externos en la investigación, cual es el papel que desempeñan y estableciendo la relación causa-efecto que existe entre cada uno.

2.8 Herramientas de recopilación de datos

Para la realización de la presente investigación se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de datos:

- Encuesta a clientes (ver anexo 1)
- Entrevistas con los propietarios.
- Observación interacción empleados-clientes en Comercial Melissa López, SRL

2.8.1 Encuesta

Esta herramienta o instrumento (ver anexo 1) hará más fácil la recolección de información significativa y útil para la investigación, ya que permite obtener información directamente de los clientes que asisten a Comercial Melissa López, y determinar su nivel de satisfacción al enfocar las preguntas a utilizar directamente con el tema de servicio al cliente.

2.8.2 Objetivos de las encuestas

- Determinar el nivel de satisfacción percibido por los clientes sobre las atenciones recibidas por el personal del negocio.
- Conocer la percepción del cliente de la imagen general del negocio.
Determinar oportunidades de mejora a través de las opiniones de los clientes.

2.8.3 Identificación del tamaño de la muestra para la encuesta

Se realizarán encuestas (ver anexo 1) a los clientes del supermercado de forma personal cuando realicen una visita, para medir su nivel de satisfacción en cuanto al servicio recibido. La fórmula a utilizar para determinar la cantidad de personas a encuestar es la de población infinita o desconocida.

Los datos que se utilizarán serán Z-nivel de confianza (1.96), p-probabilidad de éxito (0.5), q- probabilidad de fracaso (0.5) y d o e- error máximo admisible (0.5).

$$n = \frac{N * Z * p * q}{e^2 * (N - 1) + 2a * p * q}$$

$$n = [(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5] / (0.5)^2$$

$$n = (3.8416 \times 0.5 \times 0.5) / 0.0025$$

$$n = 0.9604 / 0.0025$$

$$n = 385 \text{ clientes}$$

La muestra poblacional (clientes del supermercado) a quienes se encuestará será de 385 personas.

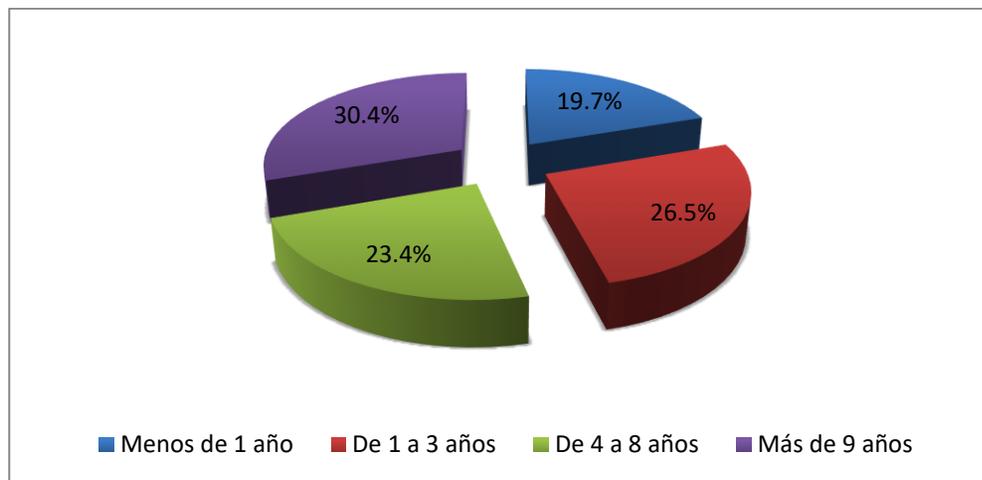
2.8.4 Datos recolectados en la encuesta

Tabla 2.10-1 Tiempo conociendo/comprando en el supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	76	19.7%
De 1 a 3 años	102	26.5%
De 4 a 8 años	90	23.4%
Más de 9 años	117	30.4%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 1 Tiempo conociendo/comprando en el supermercado



Fuente: Tabla 2.10-1

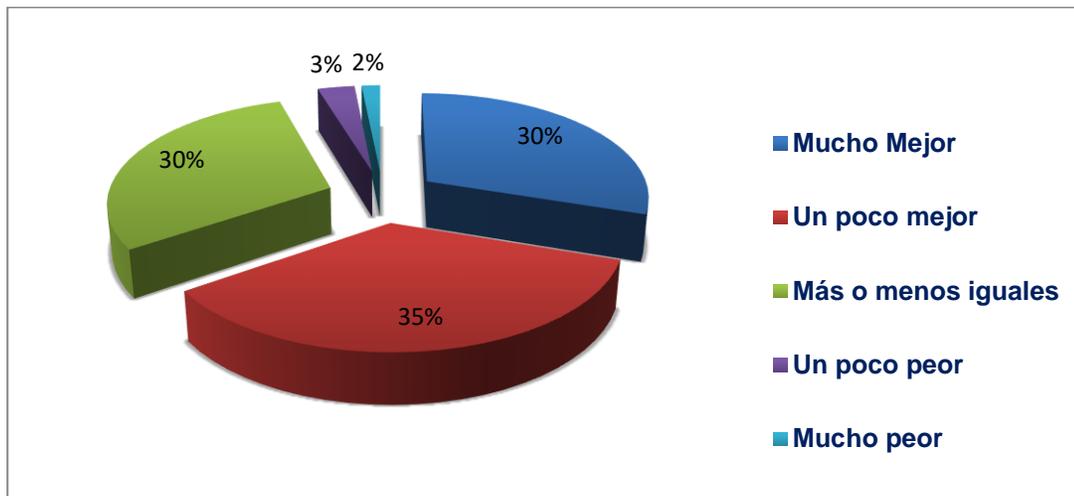
De los 385 clientes encuestados, 76 clientes que representan un 19.7 % dicen tener menos de un año conociendo y comprando en el supermercado, 102 clientes que representan un 26.5% dicen tener de 1 a 3 años, 90 clientes que representan un 23.4 % dicen tener de 4 a 8 años y 117 clientes que representan un 30.4% dicen tener más de 9 años

Tabla 2.10-2 Calidad Productos vs la competencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mucho mejor	116	30.1%
Un poco mejor	136	35.3%
Más o menos iguales	115	29.9%
Un poco peor	12	3.1%
Mucho peor	6	1.6%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 2 Calidad Productos vs la competencia



Fuente: Tabla 2.10-2

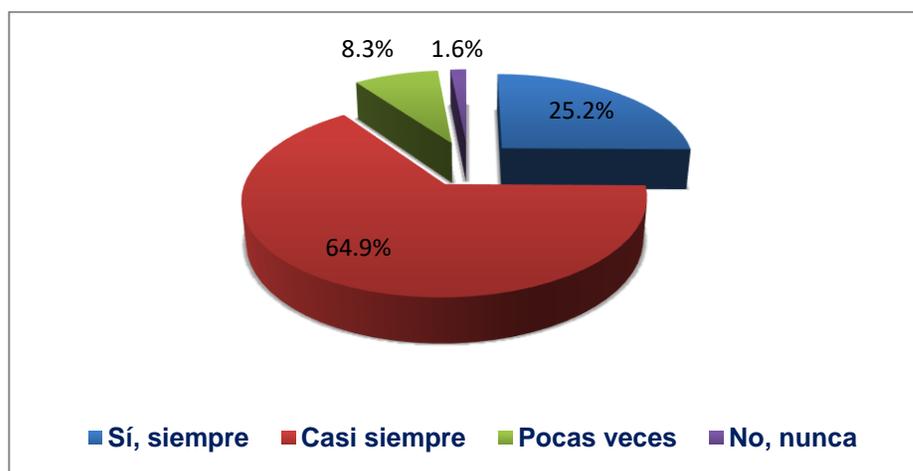
De los 385 clientes encuestados, 116 clientes que representan un 30.1% dicen que los productos y artículos que adquieren en el supermercado son mucho mejores que los de la competencia, 136 clientes que representan un 35.3% dicen que son un poco mejores, 115 clientes que representan un 29.9 % dicen que son más o menos iguales, 12 clientes que representan un 3.1% dicen que son un poco peores y 6 clientes que representan un 1.6% dicen que son mucho peores.

Tabla 2.10-3 Encuentra los artículos que necesita

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre	97	25.2%
Casi siempre	250	64.9%
Pocas veces	32	8.3%
No, nunca	6	1.6%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 3 Encuentra los artículos que necesita



Fuente: Tabla 2.10-3

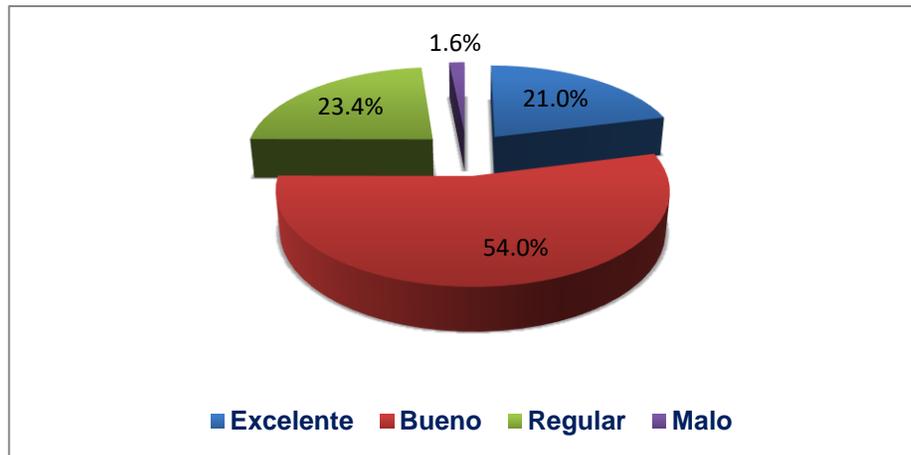
De los 385 clientes encuestados, 97 clientes que representan un 25.2% dicen que siempre encuentran los artículos que necesitan cuando visita el supermercado, 250 clientes que representan un 64.9% dicen que los encuentran casi siempre, 32 clientes que representan un 8.3 % dicen que los encuentran pocas veces y 6 clientes que representan un 1.6% dicen que nunca los encuentran.

Tabla 2.10-4 Tiempo de espera en el Supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	81	21%
Bueno	208	54%
Regular	90	23.4%
Malo	6	1.6%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 4 Tiempo de espera en el Supermercado



Fuente: Tabla 2.10-4

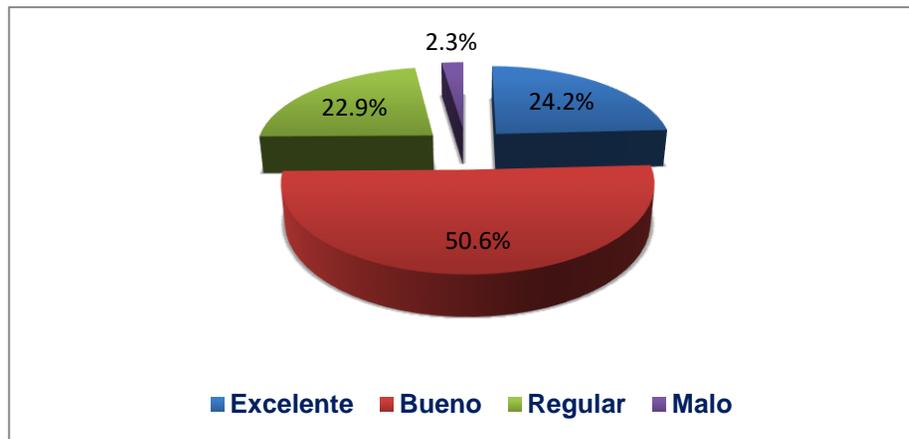
De los 385 clientes encuestados, 81 clientes que representan un 21% califican el tiempo de espera para ser atendidos por el personal en las distintas áreas del supermercado como excelente, 208 clientes que representan un 54% lo califican como bueno, 90 clientes que representan un 23.4 % lo califican como regular y 6 clientes que representan un 1.6% lo califican como malo.

Tabla 2.10-5 Grado de satisfacción con el servicio de los empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	93	24.2%
Bueno	195	50.6%
Regular	88	22.9%
Malo	9	2.3%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 5 Grado de satisfacción con el servicio de los empleados



Fuente: Tabla 2.10-5

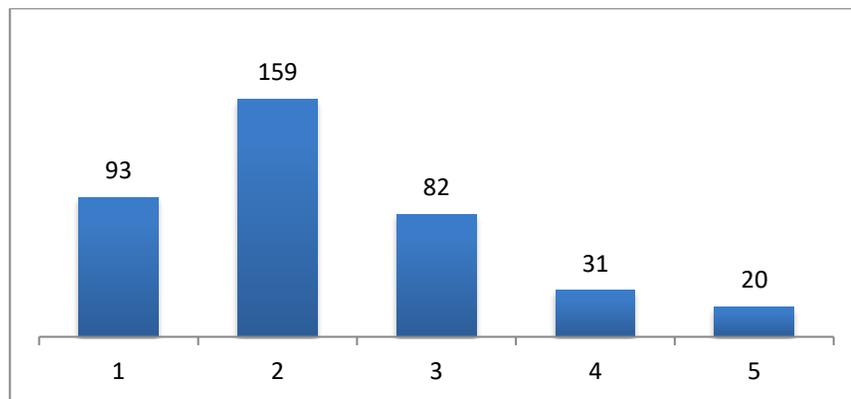
De los 385 clientes encuestados, 93 clientes que representan un 24.2% expresaron que su grado de satisfacción respecto a la atención recibida por parte de alguno de los empleados del supermercado es excelente, 195 clientes que representan un 50.6% expresaron que su grado de satisfacción es bueno, 88 clientes que representan un 22.9 % expresaron que es regular y 9 clientes que representan un 2.3% expresaron que es malo.

Tabla 2.10-6 Apreciación limpieza supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1. Muy Limpio	93	24.2%
2. Limpio	159	41.3%
3. Regular	82	21.3%
4. Sucio	31	8.1%
5. Muy Sucio	20	5.2%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 6 Apreciación limpieza supermercado



Fuente: Tabla 2.10-6

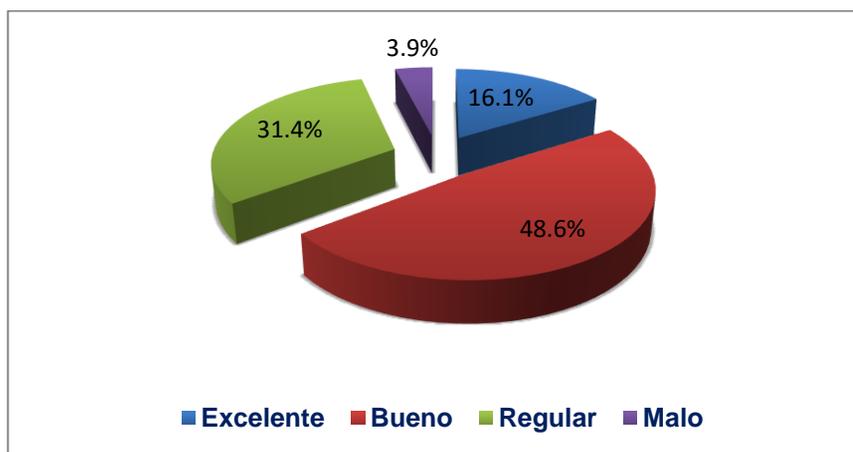
De los 385 clientes encuestados, 93 clientes que representan un 24.2% valoraron la apariencia del supermercado en cuanto a su limpieza como muy limpio, 159 clientes que representan un 41.3 la valoraron como limpia, 82 clientes que representan un 21.3 % la valoraron como regular, 31 clientes que representan un 8.1% la valoraron como sucia y 20 clientes que representan un 5.2% la valoraron como muy sucia.

Tabla 2.10-7 Valoración presencia empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	62	16.1%
Bueno	187	48.6%
Regular	121	31.4%
Malo	15	3.9%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 7 Valoración presencia empleados



Fuente: Tabla 2.10-7

De los 385 clientes encuestados, 62 clientes que representan un 16.1% calificaron la presencia o imagen del empleado que les atendieron como excelente, 187 clientes que representan un 48.6% la calificaron como buena, 121 clientes que representan un 31.4% la calificaron como regular y 15 clientes que representan un 3.9% la calificaron como mala.

Tabla 2.10-8 Valoración general supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	56	14.5%
Muy buena	169	43.9%
Buena	114	29.6%
Regular	36	9.4%
Muy mala	7	1.8%
Pésima	3	0.8%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 8 Valoración general supermercado



Fuente: Tabla 2.10-8

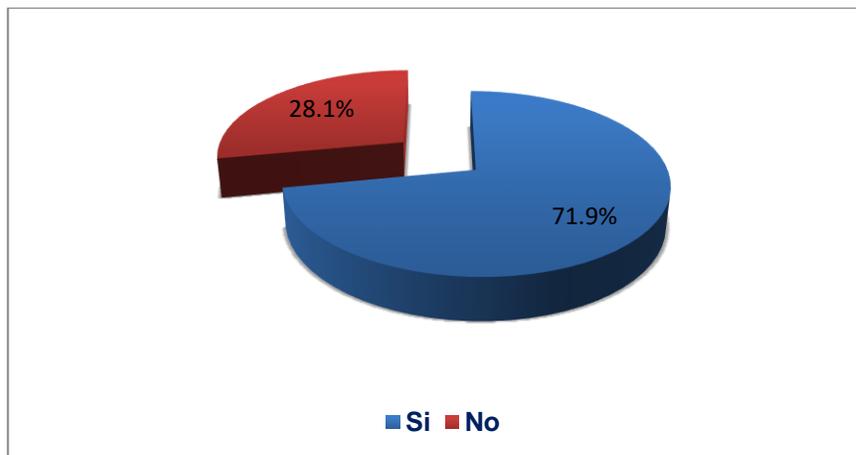
De los 385 clientes encuestados, 56 clientes que representan un 14.5% valoran como excelente las condiciones en general del supermercado, 169 clientes que representan un 43.9% la valoran como muy buena, 114 clientes que representan un 29.6% la valoran como buena, 36 clientes que representan un 9.4% la valoran como regular, 7 clientes que representan un 1.8% la valoran como muy mala y 3 clientes que representan un 0.8% la valoran como pésima.

Tabla 2.10-9 Recomendaría el supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	364	94.5%
No	21	5.5%
TOTAL	385	100%

Fuente: 385 Clientes Encuestados

Gráfico 9 Recomendaría el supermercado



Fuente: Tabla 2.10-9

De los 385 clientes encuestados, 364 clientes que representan un 94.5% expresaron que recomendarían a sus conocidos y familiares el supermercado, mientras que 21 clientes que representan un 5.5% expresaron que no lo recomendarían.

2.8.5 Análisis de las encuestas a los clientes

Luego de realizar el análisis a las 385 encuestas realizadas (ver anexo 1) a los clientes del Supermercado Comercial Melissa López, SRL., planteando los resultados en los gráficos y tablas del subtema anterior, se procederá a dar a conocer los detalles y hallazgos más relevantes para la causa de este trabajo.

Al analizar el tiempo que tienen conociendo y consumiendo en el supermercado los 385 clientes, elegidos al azar en representación de la cartera total de clientes, descubrimos que el mayor porcentaje de encuestados representa el

30.4% que dicen tener más de 9 años como clientes, pudiendo traducirse esto como sinónimo de lealtad y clientes que se sienten satisfechos y han sido fidelizados; mientras que el segundo renglón con mayor concentración corresponde al grupo de clientes que dicen tener de 1 a 3 años representando una oportunidad para mejorar los esfuerzos para fidelizarlos; un 23.4% dicen tener de 4 a 8 años como clientes y el 19.7% restante representa los nuevos clientes que visitan de forma ocasional, compras de paso y/o conveniencia.

Al comparar la calidad de los productos y artículos ofrecidos en el supermercado contra los ofrecidos por la competencia el 35.3% los valoraron como un poco mejor; un 30.1% los valoraron como mucho mejores, un 29.9% los valoran como más o menos iguales, un 3.1% los valoran como un poco peores y un 1.6% los valoran como mucho peores.

Al cuestionarlos sobre la disponibilidad de artículos y si encuentran siempre los que están buscando un 64.9% respondió que casi siempre; un 25.2% respondió que siempre; 8.3% respondió que pocas veces y un 1.6% respondió que nunca. El tiempo de espera dentro del supermercado es considerado por un 54% de los clientes como bueno; un 23.4% lo considera regular; un 21% lo considera excelente mientras que un 1.6% lo considera malo.

El grado de satisfacción con relación al trato y atención recibidas por parte de uno de los empleados del supermercado es calificado como bueno por un 50.6%; un 24.2% lo califica como excelente; un 22.9% lo califica como regular, mientras que un 2.3% lo califica como malo.

Como perciben los clientes el supermercado la apariencia del supermercado en cuanto a su nivel de limpieza fue valorada como limpio por 41.3%; 24.2% lo valoran como muy limpio, sumando estas dos categorías más del 60% del total de los encuestados lo que pudiera ser utilizado como una ventaja competitiva; un 21.3% la valoro como regulada; un 8.1% la valoro como sucia y un 5.2% la valoro como muy sucia.

La presencia o imagen de los empleados del supermercado que atendió a los encuestados fue calificada como buena por un 48.6%; un 31.4% la califico como regular; un 16.1% la califico como excelente; y 3.9% la califico como mala.

La valoración general del supermercado por parte de los clientes fue valorada como muy buena por un 43.9% de los encuestados; fue valorada como buena por un 29.6%; como excelente por un 14.5%; regular por un 9.4%; muy mala por un 1.8% y pésima por un 0.8%.

Al preguntarles a los 385 clientes encuestados si recomendarían el supermercado a sus conocidos un 94.5% respondió que sí; mientras que solo un 5.5% respondió que no lo haría.

2.8.6 Entrevistas con los propietarios

Esta herramienta o instrumento permitirá recolectar las declaraciones de los Sres. Eduardo López y Arelis Tejeda, propietarios de Comercial Melissa López, sin limitarlos a solo responder preguntas en un cuestionario, sino que les permitirá expresar sus impresiones sobre cuáles creen que son los posibles factores que están incidiendo en el nivel de satisfacción de los clientes de dicha empresa.

2.8.7 Objetivos de las entrevistas con los propietarios

- Conocer todas las inquietudes de los propietarios sobre la investigación.
- Conocer las sugerencias de los propietarios para la implementación de la propuesta.
- Conocer la percepción de los propietarios sobre las atenciones brindadas por el personal a los clientes.

2.8.8 Análisis de la entrevista con los propietarios de Comercial Melissa López, SRL.

En la entrevista realizada con los propietarios de Comercial Melissa López, SR., como parte de la investigación realizada para analizar el grado de satisfacción con el servicio al cliente ofrecido en dicho establecimiento por los empleados se pudo obtener información de primera mano sobre cuál es la impresión sobre la calidad del servicio que se brinda, cuáles son los criterios que se toman en cuenta para evaluar que tan bueno es el servicio, cuáles son las características principales para la organización y distribución de la mercancía en el supermercado, limpieza y acondicionamiento, y a cuál o cuáles son los aspectos que el supermercado debe mejorar para ofrecer un mejor servicio.

Respecto a su apreciación de la calidad del servicio ofrecido por los empleados del supermercado a los clientes el Sr. Eduardo López comento que el servicio que se brinda a los clientes en cada visita al supermercado es personalizado y en algunos casos hasta familiar debido a la antigüedad de algunos clientes, que quedó evidenciada en la encuesta (ver anexo 1) realizada de forma aleatoria a los 385 participantes que expresaron sentirse satisfechos con el servicio y el trato recibido por el empleado que le atendió, y también debido a que en ciertos casos el servicio es brindado de forma personal por él mismo, aunque comento que es consciente de que no ha todos los clientes se pueden satisfacer, entiende que todos los empleados del supermercado necesitan comprender mejor el impacto de sus acciones y actitudes en el cliente, ya que ellos son el negocio, y si no realizan su trabajo con pasión y comprometidos con brindar un buen servicio, pues los clientes dejaran de ir, y esto no se limita solo a los empleados del área de caja, del deli, detalle y carnicería, sino también a los que hacen el delivery, el personal de limpieza y gondoleros, ya que en el sector de comercialización de alimentos y productos para el consumo masivo es de vital importancia la limpieza del establecimiento, ya que nadie quiere comprar en un negocio que este y se vea sucio y desordenado, por lo que el personal de limpieza tiene que velar porque la instalación física interior y exterior del negocio se vean

impecables, que no se vean desperdicios ni nada fuera de lugar, los gondoleros deben velar porque que las góndolas y tramos donde se coloca la mercancía este limpia, estén los productos bien organizados y ubicados por áreas, acorde a la naturaleza y tipo de producto. El personal encargado de llevar a domicilio los pedidos de los clientes es responsable no solo de la mercancía que entrega sino también de generar y mantener la confianza del cliente, al llevarlos de forma íntegra y oportuna todos los productos que solicitan, en el momento, lugar y forma que se solicita.

Respecto a los criterios que son considerados para evaluar la calidad del servicio que es brindado por los empleados a los clientes son los siguientes:

- Cortesía.
- Tiempo de respuesta.
- Brindar la información correcta y verídica a los clientes siempre.
- Cumplir con lo que se promete, en el tiempo establecido, y si no se podrá cumplir explicar las razones por las que se incumplió. Por ejemplo, en la entrega de una mercancía a domicilio.
- Receptividad a escuchar las quejas de los clientes.
- Profesionalidad ante toda situación con los clientes, nunca discutir con ellos.
- Atender las necesidades de los clientes y prestar atención a sus sugerencias.
- Capacidad del empleado para dar respuesta al cliente y resolver cualquier situación, que sea auto dirigido y tenga iniciativa.

La mercancía, productos y artículos que se ofrecen el supermercado son distribuidos y organizados acorde a las mejores prácticas del mercado para el sector, una muy popular es colocar los productos de más alta rotación hasta el fondo de modo que los clientes deban recorrer el negocio para aumentar la posibilidad de que adquieran otro producto adicional al que los motivo a visitar el supermercado.

En la góndola los productos más costosos y de más baja demanda tienden a colocarse a la altura de los ojos, ya que los productos que se ubican a este nivel se venden más, por la facilidad para el cliente de tomarlos.

Se colocan algunas islas de productos a modo de obstáculos, que provoquen pequeñas pausas en el recorrido del establecimiento, distrayendo el cliente del objetivo principal por el que fue al supermercado, motivando y en algunos casos incentivando la compra de los productos ubicados de esta forma en alguno cercano.

Para algunos productos como las bebidas alcohólicas, jugos, refrescos, maltas y aguas se destina un área específica dentro del supermercado y en el caso de algunos productos y marcas, se llegan a acuerdos de alquiler de espacio con las casas comerciales que las distribuyen para colocarlas en un área determinada, como cabezales de góndolas o espacios medidos en la góndola, con la particularidad de que la marca a través de sus empleados, mercaderistas, es responsable de mantener este espacio organizado y presentable al público.

Otra forma de determinar la ubicación de la mercancía es colocando productos que se relacionan cerca, a fin de impulsar la venta de ambos, o a modo de palanca para alguno que no sea tan demandado, un ejemplo de esta estrategia es: en la sección de deli y embutidos colocar un stand promocional con panes, cáctchup, mayonesa y mostaza, también en la temporada de semana santa, en la sección de granos colocar un stand con leche, azúcar, especias y pasas para provocar a los clientes a llevárselos.

A pesar de todos los esfuerzos que se realizan para brindar un servicio de calidad a los clientes el Sr. López entiende que existen ciertos aspectos que deben mejorarse para poder aumentar el grado de satisfacción de los clientes del supermercado y estos son:

- Mejorar la imagen del personal.

- Mejorar la distribución de la mercancía dentro del supermercado
- Mejorar la limpieza de algunas secciones que necesitan una mayor atención, como por ejemplo el área donde está la cebolla y el ajo, que producen desperdicios (pajas) que le resta visibilidad al producto.
- Crear política para obtener información sobre el o los productos(s) que el cliente no encontró y si estaría dispuesto a esperar que se le consiga o mejor aún que se le notifique cuando esté disponible.
- Mejorar los tiempos de espera dentro del supermercado, sobre todo en los picos mensuales cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República, lo que provoca que se formen cuellos de botella en las áreas antes mencionadas, así como en las cajas para efectuar el cobro, causando muchas veces que los clientes abandonen el supermercado sin realizar la compra.

2.8.9 Observación de la interacción entre los empleados y los clientes en Comercial Melissa López, SRL.

Esta herramienta permitirá observar la interacción entre los empleados y clientes de Comercial Melissa López, verificando las acciones y el papel que desempeña cada uno.

2.8.10 Objetivos de la observación de la interacción entre los empleados y los clientes en Comercial Melissa López, SRL.

- Conocer el proceso completo de interacción entre los empleados y los clientes del negocio.
- Identificar los puntos de mejora y fallas que se presentan en el servicio brindado.
- Identificar el empleado con mayor efectividad en el manejo de situaciones con los clientes para que sirva como pilar.

2.8.11 Análisis de la observación de la interacción entre los empleados y los clientes en Comercial Melissa López, SRL.

En las visitas realizadas a Comercial Melissa López, SRL., como parte de la investigación realizada para analizar la interacción entre los empleados y clientes del área de supermercado, y poder tener una idea más acertada sobre cuál es la realidad sobre la calidad del servicio ofrecido, así como ver las condiciones del supermercado y validar las razones por las que algunos clientes no se encuentren satisfechos con la organización y distribución de la mercancía en el supermercado, la limpieza y acondicionamiento del mismo, así como cuales serían posibles aspectos a mejorar que no hayan salido a la luz en los datos obtenidos de la encuesta (ver anexo 1) ni hayan sido mencionado en la entrevista con el propietario de Comercial Melissa López, el Sr. Eduardo Antonio López Flores.

Al llegar al área de Supermercado de Comercial Melissa López, y caminar por sus diferentes secciones elegimos un cliente al azar de los que se encontraban ahí, para verlo a lo largo de su recorrido durante su proceso de compra, es una mujer de unos 35 años de edad, que a primera vista parecía saber lo que estaba buscando a pesar de haberse pasado por unos minutos por algunas de las góndolas sin resultado y sin que ningún empleado se ofreciera a auxiliarla o preguntara que necesitaba, se decidió acercarse a uno de los empleados para preguntarle sobre lo que estaba buscando que solo se limitó a señalarle una sección de góndolas de un pasillo alejado sin darle más orientación ni información a la cliente que ya había perdido mucho tiempo sin éxito, se dirigió al área señalada molesta y le preguntó a otro empleado que con mucho amabilidad se dirigió con ella hasta donde se encontraba el producto, se percató de que no se encontraba en la góndola exhibido por lo que procedió a preguntarle a la cliente en qué presentación lo que quería, le pidió que le esperara unos minutos mientras lo buscaba en el almacén, regreso en unos cinco minutos con el producto en la mano, se lo entregó y le pidió disculpas por la molestia y el tiempo de espera, a lo que la cliente le agradeció por el servicio

que le brindo y se fue contenta. Este último empleado al detenerse unos minutos para ayudar al cliente ignora que con esa acción ayudo a borrar la mala impresión y malestar que la otra empleada había causado, y contribuye con ese tipo de acciones a que los clientes deseen volver.

En esta interacción se ponen en evidencia varios aspectos que necesitan ser atendidos y corregidos a fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido como son:

- La falta de atención por parte del personal del supermercado que no se preocupa por brindar un buen servicio y de satisfacer a los clientes.
- La falta por parte del personal gondolero de dar seguimiento y mantener las góndolas abastecida con los productos en todas sus presentaciones para evitar ese tipo de situaciones en que los clientes no encuentran lo que buscan y pierdan tiempo buscándolos sin encontrarlos y tengan que esperar que los busquen en almacén.
- La falta de señalización de los pasillos, indicando los artículos que se encuentran ahí, para hacer la búsqueda más fácil para los clientes.

Al continuar con el recorrido en el supermercado para evaluar la presentación, limpieza y organización de los productos del supermercado notamos lo siguiente:

- Espacios vacíos en góndolas, que este tipo de negocios es crítico porque da la impresión al cliente de desabastecimiento, escasez e incluso de que el negocio está atravesando por un momento difícil y no tiene mucha liquidez.
- Desorganización en el área de misceláneos, donde se encuentran los plásticos, ya que cuando el cliente está buscando algo no se detiene a hacerlo con cuidado y en algunos casos ni siquiera levantan los artículos que se caen al suelo o ruedan debajo de las góndolas.
- Área de vegetales desorganizada, con desperdicios y las fundas de empaque regadas y en el suelo, lo que dificulta que el cliente encuentre lo que busca fácilmente.

- Artículos dejados en los pasillos en carritos, cajas, fardos y paquetes por el personal de góndola por un periodo de tiempo demasiado largo para ser colocado, lo que entorpece el paso a los clientes y dificulta el tráfico dentro de las áreas.
- Artículos para el despacho a domicilio dejados en el área de caja mientras el personal de delivery sale a entregarlo, lo que causa en algunos casos confusión con otros artículos que están siendo Diagnóstico.

2.9 Diagnóstico

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta (ver anexo 1) realizada a los 385 clientes del Supermercado Comercial Melissa López, SRL., y a raíz del análisis realizado a las encuestas (ver anexo 1), se evidencian situaciones relacionadas al servicio y satisfacción de los clientes que deben ser atendidas a fin de aplicar las mejoras necesarias en el supermercado, y estas áreas más críticas son el trato de los empleados a los clientes y su imagen, así como el tiempo de espera dentro del supermercado para ser atendidos, en el área de delicatessen, carnicería y área de detalle y pesaje de arroz, habichuela, azúcar y vegetales, lo que causa en algunos casos el abandono del establecimiento, sobre todo en los picos mensuales cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República, lo que provoca que se formen cuellos de botella en las áreas antes mencionadas así como en las cajas para efectuar el cobro.

El personal del supermercado, debe contar con las aptitudes y competencias necesarias para interactuar con los clientes, así como estar comprometidos con el trabajo que realizan, para garantizar que los clientes salgan satisfechos en cada visita y sobre todo quieran regresar, es por esto que es vital determinar cuáles son los empleados que poseen más don de servicio y reubicarlos en las posiciones de más alto contacto con los clientes para que el impacto en su grado de satisfacción sea mayor.

Sera trascendental para optimizar la impresión negativa de la imagen o presencia del personal del supermercado suministrar las herramientas y utensilios que permita a los empleados cambiar esta impresión, estas son: uniformes, que permitirán estandarizar la vestimenta y evitar que haya empleados que se vean en disonancia con lo que corresponde a un área de trabajo, establecer políticas para el calzado necesario del personal, y para los que así los necesiten suministrar calzado especial para los que se encuentran en el área de almacén para prevenir y disminuir el riesgo de algún accidente laboral.

Por otro lado, en la conversación sostenida con el Sr. Eduardo Antonio López Flores, propietario de Comercial Melissa López, en la entrevista realizada, surgieron varios puntos interesantes que él considera neurálgicos a mejorar y que coinciden con los datos obtenidos de los clientes a través de las encuestas realizadas (ver anexo 1).

Los aspectos que el Sr. López entiende que deben mejorarse internamente para poder aumentar el grado de satisfacción de los clientes del supermercado y que difieren de los antes expuestos son:

- Mejorar la distribución de la mercancía dentro del supermercado.
- Mejorar la limpieza de algunas secciones que necesitan una mayor atención, como por ejemplo el área donde está la cebolla y el ajo, que producen desperdicios (pajas) que le resta visibilidad al producto.
- Crear política para obtener información sobre el o los productos(s) que el cliente no encontró y si estaría dispuesto a esperar que se le consiga o mejor aún que se le notifique cuando esté disponible.
- Mejorar los tiempos de espera dentro del supermercado, sobre todo en los picos mensuales cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República, lo que provoca que se formen cuellos de botella en las áreas antes mencionadas, así como en las cajas para efectuar el cobro,

causando muchas veces que los clientes abandonen el supermercado sin realizar la compra.

Durante el recorrido realizado como parte del proceso de observación de la interacción de los empleados nos percatamos que si bien hay puntos que coinciden para ser mejorados hay otros que no fueron considerados y que inciden y afectan en la relación con los clientes y la percepción del supermercado. Estos puntos son:

- La falta de atención por parte del personal del supermercado que no se preocupa por brindar un buen servicio y de satisfacer a los clientes.
- La falta por parte del personal gondolero de dar seguimiento y mantener las góndolas abastecida con los productos en todas sus presentaciones para evitar ese tipo de situaciones en que los clientes no encuentran lo que buscan y pierdan tiempo buscándolos sin encontrarlos y tengan que esperar que los busquen en almacén.
- La falta de señalización de los pasillos, indicando los artículos que se encuentran ahí, para hacer la búsqueda más fácil para los clientes.
- Artículos dejados en los pasillos en carritos, cajas, fardos y paquetes por el personal de góndola por un periodo de tiempo demasiado largo para ser colocado, lo que entorpece el paso a los clientes y dificulta el tráfico dentro de las áreas.
- Artículos para el despacho a domicilio dejados en el área de caja mientras el personal de delivery sale a entregarlo, lo que causa en algunos casos confusión con otros artículos que están siendo cobrados.

Habiendo concluido con el proceso de investigación y análisis, planteando la información obtenida se puede proceder a realizar el planteamiento de la propuesta de cambios y mejoras más relevantes a implementarse en el área de supermercado de Comercial Melissa López, para poder ejecutar una gestión enfocada en satisfacer las demandas y requerimientos que fueron puestos en evidencia con las encuestas (ver anexo 1), entrevistas y observaciones realizadas.

CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPTO. DE SERVICIO AL CLIENTE EN COMERCIAL MELISSA LÓPEZ, SRL.

En este tercer capítulo se presenta la propuesta de cambios y mejoras a implementarse en el servicio ofrecido a los clientes por parte de los empleados en el área de supermercado de Comercial Melissa López, sustentándose en el análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 385 clientes encuestados (ver anexo 1), así como de los obtenidos de la entrevista realizada con el Sr. Eduardo Antonio López Flores, su propietario y gerente general, y de la observación realizada para confirmar como es el comportamiento e interacción de los empleados con los clientes, como es: ofrecer capacitación al personal para mejorar la calidad del servicio brindado, a fin de poder ejecutar una gestión enfocada en satisfacer las demandas y requerimientos de los clientes.

3.1 Descripción de la propuesta

La capacitación del personal de las empresas es sin lugar a dudas la mejor inversión que pueden realizar sus propietarios, gerentes y supervisores, ya que, al crear personal entrenado, con el *know how*- conocimiento de cómo hacer las tareas, se genera motivación para que deseen hacerlo, y esto crea una especie de “virus” dentro de la organización que contagia a los demás que quizás no se encuentran tan motivados, y sirven de modelos y ejemplos a seguir.

Después de haber realizado un estudio, apoyado en la aplicación de las diversas herramientas de investigación para el levantamiento de la información y su posterior análisis, se puede generar un diagnóstico consolidado que permitirá diseñar un plan de mejora para las áreas de oportunidad identificadas.

Esta propuesta tiene como objetivo principal garantizar que los clientes actuales del área de supermercado de Comercial Melissa López, reciban un excelente servicio por parte de los empleados, incidiendo de esta forma de manera positiva en el grado de satisfacción de los mismos, atrayendo y captando nuevos clientes.

En el diseño de la propuesta de los programas de capacitación especializadas y enfocadas a las necesidades reales del personal, se plantean mejoras en los diferentes niveles de la cadena de servicio del área de supermercado, así como para dotar de los conocimientos, identificar, desarrollar y potencializar las competencias de cada empleado, que les permitirán ofrecer un servicio excepcional en cada encuentro con los clientes, y por último, pero no menos importante, se les capacitara para que desaprendan malos hábitos de su actual rutina de trabajo, ratifiquen lo que está bien y rectifiquen lo que no esta tan bien, con el fin de que planifiquen los trabajos de forma tal que mientras se desempeñen no afecten a los clientes, especialmente lo relacionado con el reabastecimiento de las góndolas y trabajo de los gondoleros.

Para esta propuesta se diseñó un plan de acción en el que se plantean mejoras que se enfocan en corregir las oportunidades detectadas, y solucionar las situaciones que fueron resaltadas en el capítulo anterior en los análisis realizados a los diversos datos levantados. Cabe destacar que, si no se cuenta con el apoyo y compromiso de todo el personal del área de supermercado de Comercial Melissa López, esta propuesta resultaría ser infructuosa, ya que el éxito de esta propuesta depende exclusivamente de que ellos interioricen lo que se expone a continuación y lo adopten como parte de su diario vivir.

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos, las acciones y estrategias a ejecutar, y los recursos que se necesitan para poder ejecutar de forma efectiva todo lo planteado en esta propuesta.

3.1.1 Justificación

Debido a la alta competitividad en el sector comercial y la cada vez mayor exigencia de los clientes, se tiene la necesidad de contar con un factor diferenciador, que otorgue una ventaja competitiva frente a la competencia y eso es: brindar un servicio memorable.

Con esta propuesta para la implementación de programas de capacitación para el personal del área de supermercado de Comercial Melissa López, se persigue explotar al máximo los puntos fuertes que posee la empresa, que le han permitido mantenerse en el mercado por estos 26 años, así como fortalecer las debilidades identificadas, convirtiéndolas en oportunidades de mejora, para satisfacer las demandas del mercado. Determinando las obligaciones que deben cumplir todos los empleados con el fin brindar un buen servicio, así como brindar a la alta gerencia las herramientas para que puedan registrar y dar seguimiento a los incidentes que ocurran.

Al establecer los lineamientos a seguir para el manejo y solución de incidentes sin la necesidad de la intervención del presidente de la empresa, se garantizan no solo la satisfacción del cliente y su fidelización, sino la prevención de que estos incidentes ocurran.

Esto incrementaría el flujo de clientes, las ventas y los ingresos de la empresa, proporcionando un servicio a la altura de los más exigentes clientes, permitiéndole a la presidencia enfocarse en otros aspectos de la empresa de mayor importancia al descentralizar la solución de incidentes con los clientes y el manejo de sus quejas.

3.2 Objetivos de la propuesta

Al plantear los objetivos que se persiguen de forma clara, estructurada y describiendo detalladamente los resultados de la ejecución de esta propuesta, facilitan el proceso de toma de decisión y permiten crear un sistema de categorización de las tareas para su posterior seguimiento y medición.

3.2.1 Objetivo general

Plantear, desarrollar e implementar un programa de capacitación del personal que contribuya a aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

3.2.2 Objetivos específicos

- Redefinir el modelo o proceso que utilizan los gondoleros para reabastecer las góndolas.
- Mejorar la apariencia e higiene de algunas áreas del supermercado.
- Diseñar un plan para el manejo de la mercancía que está en cajas, fardos y paquetes dentro del supermercado mientras es colocada en las góndolas.
- Diseñar un protocolo para el manejo y trato de los clientes que están buscando una mercancía que no encuentran, para atenderlos de forma ágil.
- Evitar confusiones en la entrega a domicilio.
- Reducir el tiempo de búsqueda de mercancía de los clientes.
- Aminorar el tiempo de espera en el área de caja durante las fechas pico de mayor tráfico en el supermercado.
- Implementar un sistema para obtener retroalimentación por parte de los clientes, que buscan un producto y no lo encuentran en el supermercado, para determinar si se compra para ofertarlo.
- Implementar reconocimientos y premiaciones trimestrales a los empleados.

3.3 Plan estratégico

A fin de lograr una gestión de negocios que sustente el crecimiento del negocio, a través de la eficiencia y productividad, logrando de esa forma mantener el posicionamiento que ha conseguido Comercial Melissa López a lo largo de estos 26 años de labores, se han identificado los puntos que requieren de una mejora en el área de supermercado del negocio, para conseguir mejorar la satisfacción de los clientes, a través de un servicio memorable.

Al definir y establecer los lineamientos a seguir en este plan estratégico se busca alcanzar los objetivos que fueron planteados en el tema anterior, satisfaciendo en primer lugar los objetivos financieros de la empresa, incrementando sustancialmente su rentabilidad, proveniente de la creación de clientes satisfechos a través de las atenciones que reciben por parte del personal del área de supermercado de Comercial Melissa López.

A pesar de que la calidad del servicio representa una ventaja competitiva diferenciadora en el supermercado y a la vez es una de las fortalezas que fue validada por un 74.8% de los clientes encuestados en el levantamiento de información realizado en el capítulo anterior (ver anexo 1), esto no quiere decir que no se deban revisar ciertos procesos y realizarse mejoras como, por ejemplo:

- Capacitar al personal del área del supermercado de Comercial Melissa López.
- Señalización e identificación de los pasillos y su contenido.
- Manejo de los paquetes y mercancías para ser llevadas a domicilio.
- Designar caja rápida, para realizar cobros de forma expés.
- Instalación de un buzón de sugerencias.
- Programar limpieza y mantenimiento de las áreas del supermercado sin que entorpezca o moleste el tráfico de los clientes.
- Estandarizar el proceso de recepción, manejo y almacenamiento de la mercancía y productos.
- Evaluación y reconocimiento del personal por sus logros y buen desempeño.
- Estandarizar y programar el proceso de reabastecimiento de inventario en góndola y almacén.

Tomando en consideración este plan estratégico se marcan las pautas a seguir en el desarrollo de las estrategias, planteando el plan de acción o las tácticas a llevar a cabo para poder brindar un servicio con los estándares de calidad esperados.

Para poder cumplir las metas establecidas y alcanzar los objetivos propuestos para mejorar el servicio del área de supermercado, es imprescindible enfocar esta propuesta en los principales indicadores de rendimiento de Comercial Melissa López:

- Generar ingresos.
- Ser rentable.
- Excelencia en el servicio.
- Fomentar el compromiso en los empleados con el cumplimiento de sus labores.
- Reducción de los costos de operaciones.
- Cortesía.
- Tiempo de respuesta.
- Brindar la información correcta y verídica a los clientes siempre.
- Cumplir con lo que se promete, en el tiempo establecido, y si no se podrá cumplir explicar las razones por las que se incumplió. Por ejemplo, en la entrega de una mercancía a domicilio.
- Receptividad a escuchar las quejas de los clientes.
- Profesionalidad ante toda situación con los clientes, nunca discutir con ellos.
- Atender las necesidades de los clientes y prestar atención a sus sugerencias.
- Capacidad del empleado para dar respuesta al cliente y resolver cualquier situación, que sea auto dirigido y tenga iniciativa

Tomando como referencia el cuadro de mando integral (CMI), donde se establece crear un balance entre la perspectiva financiera, razón de ser de todas las empresas, y las otras tres grandes áreas estratégicas dentro de las empresas: clientes, procesos internos y desarrollo organizacional (cliente interno), se plantearán las estrategias y tácticas a seguir o el plan de acción.

Al fortalecer las capacidades del personal, brindándoles capacitación constante y periódica se les otorgaran las herramientas necesarias para cumplir sus tareas de forma satisfactoria, lo que se traduce en un mejor servicio, generando clientes satisfechos y felices, que regresan y compran más, generando un incremento en los ingresos del supermercado, aumentando la rentabilidad.

3.4 Plan de acción

Para lograr la ejecución del plan de acción como parte del proceso de cambio, mejora del área de supermercado de Comercial Melissa López, es necesario contar con el apoyo y compromiso de todo el personal, desde la alta gerencia hasta el primer nivel de la pirámide de operaciones, manteniendo una comunicación fluida con cada uno de los empleados, permitiéndoles participar en el proceso de toma de decisiones en los cambios a implementar y realizar sugerencias para mejorar los actuales procesos.

Para ejecutar de forma exitosa los objetivos que se persiguen con el plan de acción de esta propuesta es necesario Contemplar los siguientes procesos operativos:

- Capacitar al personal del área de supermercado de Comercial Melissa López.
- o Se realizarán programas de capacitaciones periódicas en coordinación con personal capacitado en las áreas a mejorar:
 - Recepción, manejo y respuesta de quejas.
 - Técnicas efectivas de servicio al cliente.

- Manejo de conflictos.
- Capacitaciones especializadas por áreas y tareas.
- Supervisión efectiva.
- Imagen profesional
- Señalización e identificación de los pasillos y su contenido.
- Creación de áreas dentro del supermercado de acuerdo a los productos que están en los pasillos, para facilitar la búsqueda a los clientes.
- Utilizar colgantes sobre los pasillos señalizados con números y una lista con los artículos.
- Manejo de los paquetes y mercancías para ser llevadas a domicilio.
- Identificación de los paquetes dejados para ser llevados a domicilio, con la información pertinente, nombre del dueño (cliente) y dirección.
- Designar un área separada de las cajas para colocar los pedidos mientras esperan para ser despachados y entregados.
- Colocar factura con el detalle de los productos en lugar visible.
- Designar caja rápida, para realizar cobros de forma exprés.
- Crear cronograma para designación de caja para el cobro rápido, en las fechas pico de más tráfico del supermercado, cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República.
- Establecer cantidad de artículos para ser catalogada como compra rápida.
- Aplicar nuevos métodos de trabajo acorde a las mejores prácticas del mercado.
- Replicar mejores prácticas del sector comercial, supermercado, para mejora del servicio.
- Mejorar manejo de inventarios.
- Replicar display o colocación de mercancía acorde a los nuevos lineamientos del sector y del mercado.
- Creación de combos predefinidos acorde al comportamiento de compra de los clientes.

- Instalación de un buzón de sugerencias
- Establecer periodicidad para el levantamiento de informaciones en estos buzones.
- Establecer protocolo para la corrección de situaciones expresadas en las quejas de los clientes.
- Establecer relación entre las informaciones levantadas en el buzón y el reconocimiento otorgados a los clientes trimestralmente, por brindar un servicio memorable.
- Crear formulario para obtener información sobre el o los productos(s) que el cliente no encontró y si estaría dispuesto a esperar que se le consiga o mejor aún que se le notifique cuando esté disponible
- Instalaciones terminales Smiley para medir satisfacción clientes.
- Programar limpieza y mantenimiento de las áreas del supermercado sin que entorpezca o moleste el tráfico de los clientes.
- Limpiar dos veces por día el área de las cebollas y ajo.
- Limpiar carnicería y área del delicatessen 4 veces por día, o a requerimiento acorde al uso.
- Mantener el área de peso y empaque limpia y sin desperdicios.
- Mantener el área de caja limpia y organizada, y con las fundas de empaque organizadas y recogidas.
- Evaluación y reconocimiento del personal por sus logros y buen desempeño.
- Establecimiento de premiaciones monetarias para los empleados reconocidos trimestralmente.
- Establecimiento de bonos de regalo para los empleados reconocidos.
- Estandarizar el proceso de recepción, manejo y almacenamiento de la mercancía y productos.
- Creación de proceso a seguir al momento de recibir la mercancía que llega al almacén, de acuerdo su naturaleza, para establecer prioridad en su estibamiento y almacenamiento.

- Estandarizar y programar el proceso de reabastecimiento de inventario en góndola y almacén.
- o Crear cronograma para reabastecer las mercancías de góndolas, que no entorpezcan la compra de los clientes.
- o Hacer levantamientos diarios de la rotación de las mercancías y productos para prevenir quiebres de inventarios y desabastecimiento, que causen deserción de clientes.

Tras haber trazado el plan operativo con las acciones a realizar para implementar las mejoras necesarias, es vital para lograr la ejecución de estas acciones realizar un esquema en donde se coloquen los objetivos que se persiguen, las acciones estratégicas que ayudaran a lograr los objetivos, quienes serán los encargados de dar seguimiento a cada acción y los responsables de ejecutarlas, designar un tiempo específico de inicio para cada acción así como una fecha estimada de cumplimiento, para que el proceso de evaluación y medición de los resultados sea más fácil, y así poder determinar si las acciones fueron exitosas.

A continuación, se presentan las estrategias, tácticas, responsables y periodo o fecha para la ejecución de cada una en una tabla para mejor comprensión:

Tabla 3.4-1 Plan de Acción

Objetivos	Acción Estratégica	Responsable	Período de Ejecución
Redefinir el modelo o proceso que utilizan los gondoleros para reabastecer las góndolas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programa de capacitación al personal gondolero. 2. Crear cronograma para reabastecer las mercancías de góndolas, que no entorpezcan la compra de los clientes. 3. Hacer levantamientos diarios de la rotación de las mercancías y productos para prevenir quiebres de inventario. 	Capacitadores externos/ Gondolero	Octubre 2018
Mejorar la apariencia de higiene de algunas áreas del supermercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar la limpieza y mantenimiento de las áreas de supermercado sin molestar tráfico de clientes. 2. Limpiar dos veces por día el área de las cebollas y ajo. 3. Limpiar carnicería y área del delicatessen 4 veces por día o a requerimiento acorde al uso. 4. Mantener el área de peso y empaque limpia, sin desperdicios y con las fundas de empaque organizadas y recogidas. 5. Mantener el área de caja limpia y organizada. 	Conserjes/ Carniceros/ Empacadores/ Cajeras.	Octubre 2018
Diseñar un plan para el manejo de la mercancía (cajas, fardos, paquetes) dentro del supermercado mientras se coloca en las góndolas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarización del proceso de recepción, manejo y almacenamiento de la mercancía y productos. 2. Creación de procesos a seguir al momento de recibir la mercancía que llega a almacén, de acuerdo a su naturaleza, para establecer prioridad en su estibamiento y almacenamiento. 	Supervisor almacén	Septiembre 2018
Diseñar un protocolo para el manejo y trato de los clientes que no encuentran un producto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear formulario para obtener información sobre el o los productos(s) que el cliente no encontró y si estaría dispuesto a esperar que se le consiga o mejor aún que se le notifique cuando esté disponible. 	Gerente Supermercado	Octubre 2018
Evitar confusiones en la entrega a domicilio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los paquetes dejados para ser llevados a domicilio, con la información pertinente, nombre del dueño (cliente) y dirección de entrega. 2. Designar un área separada del área de caja para colocar los pedidos mientras esperan para ser despachadas. 3. Colocar factura con detalle de los productos en lugar visible. 	Supervisora caja	Octubre 2018
Reducir tiempo de búsqueda de mercancía de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Señalización e identificación de los pasillos y su contenido. 2. Creación de áreas dentro del supermercado de acuerdo a los productos que están en los pasillos, para facilitar la búsqueda a los clientes. 	Gerencia-Solicitar patrocinio Induveca	Septiembre 2018
Aminorar el tiempo de espera en el área de caja en fechas pico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar caja rápida. 2. Crear cronograma para designación de caja para el cobro rápido, en las fechas pico de más tráfico del supermercado, cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República. 3. Establecer cantidad de artículos para ser catalogada como compra rápida. 	Gerente general	Octubre 2018
Implementar sistema para obtener retroalimentación por parte de los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación de un buzón de sugerencias. 2. Establecer protocolo para la corrección de las situaciones expresadas en las quejas de los clientes. 3. Establecer relación entre las informaciones levantadas y los reconocimientos de los empleados. 	Supervisora caja	Octubre 2018
Implementar reconocimientos y premiaciones trimestrales a los empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación y reconocimiento del personal por sus logros y buen desempeño. 2. Establecimiento de premiaciones monetarias para los empleados reconocidos trimestralmente. 3. Establecimiento de bonos de regalo para los empleados reconocidos. 	Gerencia General	Octubre 2018

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Recursos humanos

Para poder llevar a cabo un plan estratégico que cumpla con todas las necesidades requeridas para que se considere exitoso, es determinante contar con un excelente equipo de personas que respalde las decisiones que se toman para beneficio de la empresa, que se comprometa, responsabilice y empodere de los proyectos, velando por el cumplimiento de las acciones establecidas en el plan de acción en el tiempo establecido para cada una.

Para poder ejecutar las acciones propuestas para poder realizar los cambios y mejoras en los procesos del área de supermercado de Comercial Melissa López, con la finalidad de poder satisfacer y superar las expectativas de los clientes, a través de la oferta de un servicio de excelencia será necesario contar con el personal de las distintas áreas que intervienen y juegan un papel determinante en el proceso de toma de decisiones, y que serán las responsables de conseguir el cumplimiento de las acciones definidas, como se detallará a continuación:

- Asesores externos
 - o Capacitadores externos e internos
- Personal del Supermercado
 - o Cajeras
 - o Gondoleros
 - o Supervisores caja
 - o Supervisores almacén
 - o Carniceros
 - o Empacadores
 - o Conserjes
 - o Gerencia

3.5.1 Funciones de los recursos humanos requeridos

A continuación, se plasman las funciones que deberán llevar a cabo cada miembro del personal del área de supermercado de Comercial Melissa López, para poder ejecutar cada una de las asignaciones que les fueron asignados.

- Asesores externos-capacitadores externos: experiencia, conocimiento y habilidades técnicas en el área comercial, específicamente en supermercados, servicio al cliente, manejo de inventario, manejo de conflictos, recepción, manejo y respuesta de quejas, manejo efectivo del tiempo, a fin de que planifiquen, den seguimiento y evalúen los empleados, para informar sobre su avance y mejora.
- Cajeras: ya que estas son las últimas en tener contacto con el cliente, de ellas dependerá obtener información relevante para determinar si su visita fue satisfactoria, deberán incentivarlos a completar el formulario del buzón de sugerencia si posee alguna observación o recomendación de mejora y confirmar si el cliente encontró todo lo que buscaba.

A este personal (5 cajeras) se les facilitará un protocolo para asegurarse de que el servicio sea estandarizado, y se obtengan todas las informaciones pertinentes.

- Gondoleros: será el personal responsable de realizar las reposiciones de inventarios en el almacén y góndolas, velará por la rotación correcta de los productos para prevenir dentro de la medida de lo posible que los productos caduquen, realizar los levantamientos de los productos averiados o vencidos para informarlo a la gerencia para gestionar su cambio con los proveedores y evitarle pérdidas a la empresa.

Para estos empleados (3) se dedicarán diferentes programas de capacitación haciendo énfasis en:

- Manejo de inventarios
- Supervisores de Caja: velar porque su personal, cajeras, cumplan a cabalidad el protocolo que se les entregara, dar seguimiento y evaluarlas en el desempeño de sus funciones, preparar los cronogramas de trabajo,

colaborar con la gerencia para la designación de la caja rápida durante los picos provocado por los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República.

Promover y mantener un excelente clima laboral en el equipo, generar los cuadros diarios, reportes mensuales para seguimiento y evaluación de los logros, y presentación de resultados a la alta gerencia.

- Supervisor de almacén: velar porque su personal, gondoleros, cumplan con sus obligaciones: realizar las reposiciones de inventarios en el almacén y góndolas, velará por la rotación correcta de los productos para prevenir dentro de la medida de lo posible que los productos caduquen, realizar los levantamientos de los productos averiados o vencidos para informarlo a la gerencia para gestionar su cambio con los suplidores y evitarle perdidas a la empresa. También deberá guiar, apoyar, asistir, definir las estrategias y organizar los trabajos a realizar.

Recibir la mercancía que llega, y coordinar su correcto almacenamiento.

- Carnicero/ Empacadores/Encargado Deli: deben velar porque sus estaciones de trabajo se encuentren en óptimas condiciones, limpias, organizadas los productos bien estibados, de forma tal que los clientes puedan ver bien los productos, y puedan tomarlos sin que nada se caiga. Notificar a la gerencia sobre la existencia de las diferentes carnes, para realizar los pedidos a tiempo a los suplidores.

Colocación de pedidos de quesos y embutidos a los suplidores establecidos, en las cantidades establecidas.

Gestionar materiales gastables para sus áreas, bandejas desechables, papel de envolver, fundas para pesar, plástico para envolver.

Sellos para peso electrónico.

- Conserjes: deberán velar porque el establecimiento se encuentre limpio, no haya artículos en el suelo, y hacer sus tareas sin estorbar a los clientes mientras realicen sus compras en el supermercado.

- Gerencia: velar porque se cumplan las acciones estratégicas definidas para fines de cumplimiento de las metas de la empresa, se encargará de velar que los reportes de desempeño de cada área sean entregados a tiempo, para poder medir el progreso.

3.5.2 Acciones relacionadas a los recursos humanos

En esta parte se presentarán en detalle los procedimientos, acciones y actividades a ejecutarse como parte del proyecto de realización de mejoras en el área de supermercado de Comercial Melissa López, SRL.

3.5.3 Programa de capacitación del personal del supermercado de Comercial Melissa López.

Con la implementación de diversos programas de capacitación enfocada a áreas específicas, se busca animar a todo el personal que forma parte de Comercial Melissa López, a desarrollar sus competencias y habilidades en pos de alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Para el personal de almacén (gondoleros, empacadores, supervisores almacén) se plantea brindarles capacitaciones para fortalecer lo relacionado al manejo de inventarios, manejo efectivo del tiempo, planificación efectiva, actualizaciones técnicas de almacenamiento, con un costo total de sesenta y cinco mil pesos (RD\$ 65,000.00)

Con el personal del supermercado (cajeras, supervisoras de caja, carniceros, encargados de deli) se trabajarán sesiones de capacitaciones, talleres y charlas en los que se busca fortalecer: el servicio al cliente, manejo de conflictos, recepción y manejo de quejas, con un costo de cuarenta mil pesos (RD\$40,000.00).

Se estarán organizando las convocatorias a capacitación dentro el horario laboral, para garantizar que todos participen en las fechas que les convoquen.

Dependiendo de la naturaleza de la capacitación el período de duración va de un mínimo de 2 horas por sesión hasta a talleres de día de completo, en los que se trabajara bajo el esquema del instructor de forma dinámica, incluyendo ejercicios prácticos, dinámicas, juegos, concursos, dramatizaciones en los que se empleen las técnicas impartidas, así como evaluaciones pre y post capacitación para medir el impacto de la capacitación.

3.5.4 Medición del desempeño del personal del supermercado de Comercial Melissa López.

Se implementarán evaluaciones de desempeño trimestrales, a fin de llevar un control del progreso de las diferentes áreas, a fin de controlar y reducir las acciones del personal que generan insatisfacción en los clientes.

3.5.5 Reconocimiento del rendimiento y desempeño del personal del supermercado de Comercial Melissa López.

Estas acciones se desprenden de la anterior, ya que los resultados obtenidos de las evaluaciones y mediciones del desempeño de los colaboradores, servirán para brindarles reconocimientos a los empleados que brinden un servicio excepcional.

Tabla 3.5.5-1 Tiempo de espera en el Supermercado

Reconocimiento	Nombre	Alcance
Protocolo 1	Empleado destacado	Trimestral
Protocolo 2	Empleado del Semestre	Semestral
Protocolo 3	Empleado Estrella	Anual

Fuente: Elaboración propia

Definiciones de los protocolos para cada reconocimiento:

Protocolo 1. Con la implementación de este reconocimiento se persigue fomentar en los empleados el don de servicio, motivarlos a dar la milla extra, afianzando su compromiso y lealtad con la ideología de la empresa. Para estos empleados se destinará la entrega de bonos de regalo por un monto cinco mil pesos (RD\$5,000.00) en efectivo para cada empleado que sea

reconocido, así como un bono especial para el empleado destacado del trimestre por un valor de diez mil pesos (RD\$10,000.00).

Protocolo 2. La razón principal de esta categoría es fomentar la constancia en la excelencia en los empleados, reconociendo sus esfuerzos y méritos, contribuyendo de esta forma a que se vuelva un hábito en su diario actuar el hacerlo de forma excepcional. Para este empleado se destinará la entrega de un bono de regalo por un monto de veinte mil pesos (RD\$20,000.00) en efectivo para el empleado reconocido con este galardón.

Protocolo 3. El propósito principal de esta premiación es reconocer la persona que realizó una labor de trabajo impecable durante todo un año de trabajo, con este reconocimiento se persigue mantener a todo el equipo de empleados que conforman la empresa Comercial Melissa López, enfocados en desarrollar sus labores al máximo, entregando lo mejor, incrementando la productividad y por ende los ingresos de la empresa.

La entrega del reconocimiento del empleado estrella será una premiación que se efectuará en el mes de diciembre y se entregará un bono de regalo por un monto de cincuenta mil pesos (RD\$50,000.00) en efectivo para el empleado reconocido con este galardón.

3.5.6 Sistema control y estandarización de gestiones del supermercado de Comercial Melissa López.

Para desarrollar este objetivo se deben plasmar todos los procedimientos que se ejecutan en las áreas del supermercado, detallando cada acción por más mínima que parezca para poder determinar las oportunidades de mejora, donde se está perdiendo tiempo, y de esta forma garantizar que independientemente de que ingrese personal nuevo las labores se realicen de la misma forma, sin contratiempos, ni diferencias en su calidad, facilitando la transición y proceso de adaptación del nuevo personal.

Esta acción permitirá que el monitoreo y evaluación de los estándares establecidos para cada procedimiento realizado en el supermercado, y evaluar a los empleados en el desempeño de sus tareas, ya que el cumplimiento o incumplimiento de alguno de estos pasos determinará el éxito o fracaso en la gestión.

El proceso de control y estandarización iniciara en el almacén para establecer el procedimiento a seguir para el manejo del inventario, como recibir la mercancía, como estibarla de acuerdo a su naturaleza, cuales productos deben tener prioridad y cuales se categorizarán como frágiles.

3.5.7 Sistema de seguimiento de despacho de mercancía para entrega a domicilio del supermercado de Comercial Melissa López.

Con esta estrategia se busca integrar las gestiones realizadas por el personal de caja (cajeras), supervisores de caja y personal delivery a fin de reducir y eliminar las confusiones de las mercancías que están pendientes para entrega a domicilio por parte del personal, alargando el tiempo de entrega y afectando negativamente la satisfacción y confianza del cliente en el negocio. Para estos fines se establece designar un espacio separado del área de caja exclusivamente para colocar los paquetes y mercancías dejadas para ser llevadas a domicilio. Identificando cada paquete con la factura que garantiza que esto fue pagado, o en su defecto colocar el monto a cobrar en la entrega. Implementar colocar stickers a los paquetes en los que se especifique el nombre del cliente, la dirección específica donde se realizara la entrega y algún número de contacto.

Para esto será necesario la compra de una impresora de stickers que tiene un costo de veinte mil trescientos pesos (RD\$ 20,300.00) esta incluye su software para instalación y uso, así como los stickers a utilizarse, en tamaño 2 x 1, que tienen un costo de ciento ochenta y cinco pesos (RD\$ 185.00) el millar.

3.6 Recursos financieros

Los recursos financieros son los determinantes para la ejecución de cualquier proyecto, y esta propuesta no es la excepción, ya que, si no se cuentan con los recursos financieros necesarios, sería imposible llevar a cabo lo propuesto en el plan de acción para mejorar el servicio en el área de supermercado de Comercial Melissa López.

Básicamente el papel de los recursos financieros es aportar los fondos necesarios que soporten la implementación de las estrategias, en este caso provenientes de fondos internos, ya que la empresa goza de una buena estabilidad y liquidez para costear la ejecución.

3.6.1 Costos de ejecución

Para fines de poder contar con los Asesores externos-capacitadores externos con la experiencia y el conocimiento sobre las mejores prácticas en el sector comercial, específicamente el relacionado con supermercados, se deberán disponer de una inversión de ciento cinco mil pesos (RD\$105,000.00), considerándolos como honorarios por concepto de las horas de capacitaciones que se impartirán durante los próximos meses, que contemplan inclusive los costos por concepto de traslado a la provincia de Monte Plata desde el Distrito Nacional en las fechas y horas establecidas.

Los costos e inversión que se realizarán para llevar a cabo la ejecución de las diferentes capacitaciones, talleres y charlas que se impartirán a los empleados, para cubrir la logística, gastos de materiales gastables y refrigerios se contempla que será de treinta y cinco mil pesos (RD\$ 35,000.00).

Pago por concepto de levantamiento y estructuración de los procedimientos para la estandarización del proceso para la recepción, manejo y almacenamiento de la mercanca e inventarios, ciento cincuenta mil pesos (RD\$ 150,000.00), que incluye asesoría en las mejores prácticas en el sector comercial, específicamente el relacionado con supermercados.

Sistema de buzones de sugerencias electrónicos (Smiley Terminal) para medir el desempeño del personal y la valoración de los clientes sobre el servicio que reciben en cada visita al establecimiento a un costo de noventa y nueve dólares americanos (US\$ 99.00) por equipo, por mes, por un período mínimo de 12 meses, para una inversión total de tres mil quinientos sesenta y cuatro dólares americanos (USD\$ 3,564.00), que calculado a una tasa de cambio de RD\$ 49.66 por cada USD\$ 1.00, arroja un total de ciento setenta y seis mil novecientos ochenta y ocho pesos con 24/100 (RD\$ 176,988.24) acorde a una previa negociación y establecido en un contrato de arrendamiento, que incluye, la instalación del equipo, entrenamiento para la generación de reportes e informes.

Tabla 3.6.1-1 Precios Equipos Smiley Terminal

Cantidad	Equipo	Precio	Total
3	Smiley Terminal	USD\$ 99.00	USD\$ 3,564.00
	Total		USD\$ 3,564.00

Fuente: Elaboración Propia. Precios Mojica Labs.

Compra de caja computarizada para designarla como caja rápida para trabajar durante los picos mensuales generados con el incremento del tráfico de clientes cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República.

Tabla 3.6.1-2 Precios Equipos Caja Rápida

Equipo	Precio	Garantía
Monitor	RD\$ 4,800.00	3 años
CPU	RD\$ 30,000.00	3 años
UPS	RD\$ 3,000.00	3 años
Caja Registradora	RD\$ 2,800.00	3 años
Total	RD\$ 40,600.00	3 años

Fuente: Elaboración Propia. Precios OmegaTech

Para la parametrización del software a utilizarse en la caja que se designara como caja rápida, para que se fije un tope límite de 10 artículos máximos por compra, para que sea catalogada como rápida y pueda utilizar esta caja, se

destinara una inversión de cinco mil pesos (RD\$5,000.00) al encargado de tecnología.

Para cubrir los costos de los bonos para los empleados por concepto de reconocimiento al rendimiento y los logros de los empleados del área de supermercado de Comercial Melissa López serán los siguientes: cuatro (4) bonos por un monto de cinco mil pesos (RD\$ 5,000.00) para premiar trimestralmente a los empleados elegidos como *Empleado Destacado*, para una inversión total de esta categoría de veinte mil pesos (RD\$ 20,000.00). Cuatro (4) bonos de diez mil pesos (RD\$ 10,000.00) para premiar trimestralmente a los empleados elegidos como *Empleado Destacado del Trimestre*, para una inversión total de esta categoría de cuarenta mil pesos (RD\$ 40,000.00). Dos (2) bono de veinte mil pesos (RD\$ 20,000.00) para premiar semestralmente a los empleados elegidos como *Empleado del Semestre*, para una inversión total de esta categoría de cuarenta mil pesos (RD\$ 40,000.00). Un (1) bono de cincuenta mil pesos (RD\$ 50,000.00) para premiar anualmente al empleado elegido como *Empleado Estrella*, para una inversión total de esta categoría de cincuenta mil pesos (RD\$ 50,000.00). El total a invertir en este renglón es de ciento cincuenta mil pesos (RD\$ 150,000.00).

Para la ejecución del sistema de control y seguimiento del despacho de la mercancía destinada para entrega a domicilio se hará una inversión de veinte mil trescientos pesos (RD\$ 20,300.00) para cubrir el costo de la compra de una impresora de stickers a utilizarse en los paquetes para colocar de forma específica el nombre del cliente, la dirección para realizar la entrega y un numero de contacto. Para la compra de los stickers se destinara una inversión de ciento ochenta y cinco pesos (RD\$ 185.00) por un paquete que contiene un millar.

Para cubrir gastos e imprevistos que pudieran surgir en la ejecución de esta propuesta, o alguna variación en los precios de los insumos, productos, equipos,

capacitaciones y software se destinara un monto de cien mil pesos (RD\$ 100,000.00), y que también servirán para cubrir requerimiento que no haya sido contemplado al momento de esta propuesta.

Para cubrir la instalación de un sistema de cámaras de vigilancia y seguridad en el supermercado se destinara una inversión de ochenta y ocho mil doscientos pesos (RD\$ 88,200.00).

Para una mejor comprensión de la inversión a realizarse para la ejecución de esta propuesta presentada anteriormente se incluye un cuadro con los prepuestos o montos estimados para cada partida.

Tabla 3.6.1-3 Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Honorarios asesores externos/capacitadores externos	RD\$ 105,000.00	RD\$ 105,000.00
1	Logística implementación, materiales gastables, refrigerios	RD\$ 35,000.00	RD\$ 35,000.00
3	Sistemas buzones electrónicos (Smiley Terminal)	USD\$ 1,188.00	USD\$ 3,564.00
1	Caja Computarizada- Designar caja cobro rápido y parametrización.	RD\$45,600.00	RD\$45,600.00
4	Bonos Premiación Trimestral Empleado Destacado	RD\$ 5,000.00	RD\$20,000.00
4	Bonos Premiación Empleado Destacado del Trimestre	RD\$ 10,000.000	RD\$ 40,000.00
2	Bonos Premiación Empleado del Semestre	RD\$ 20,000.00	RD\$ 40,000.00
1	Bono Premiación Anual Empleado Estrella	RD\$ 50,000.000	RD\$ 50,000.00
1	Sistema Control y Seguimiento despacho mercancía entrega a domicilio.	RD\$ 20,485.00	RD\$ 20,485.00
1	Gastos Imprevistos	RD\$ 100,000.00	RD\$ 100,000.00
1	Instalación Cámaras seguridad y vigilancia	RD\$ 88,200.00	RD\$ 88,200.00
Total Inversión RD\$		RD\$ 479,285.00	RD\$ 544,285.00
Total Inversión US\$		US\$ 1,188.00	USD\$ 3,564.00
Total Inversión US\$ en RD\$		RD\$ 55,824.12	RD\$ 176,988.24
Total Inversión		RD\$ 535,109.12	RD\$ 721,273.24

Fuente: Elaboración Propia.

3.6.2 Retorno de la Inversión

El retorno de la inversión que se realizara al ejecutarse los programas de capacitación para el personal del área de supermercado de Comercial Melissa López, se verá reflejado en un incremento de las ventas, que serán consecuencia de la retención de los actuales clientes y recuperación del 28.1% de clientes que expresaron en la encuesta (ver anexo 1) que no volverían ni recomendarían el supermercado a sus conocidos y familiares.

Impactando positivamente en la rentabilidad del negocio, aumento de la rotación del inventario e incremento en los volúmenes de ventas.

3.7 Recursos tecnológicos

Con la finalidad de llevar a cabo la propuesta de forma efectiva, dando respuesta a las demandas de los clientes y satisfaciendo sus exigencias, es necesario contar con los recursos tecnológicos adecuados, que sustenten el trabajo del personal que ejecutara las acciones trazadas en el plan de acción, que son las bases que soportan el plan estratégico para lograr la mejora en el servicio ofrecido en el área de supermercado de Comercial Melissa López.

Los recursos tecnológicos que se necesitarán serán los siguientes:

- Compra caja computarizada, para ser designada como caja rápida, para brindar servicio durante los picos provocado por los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República.
- Customización del sistema para categoría de compra rápida, programar para solo permitir facturar 10 artículos por factura, para agilizar la salida de los clientes que no están realizando grandes compras.
- Comprar cinco (5) buzones electrónicos para medir la calidad del servicio ofrecido, para ser colocados en las cajas de cobro, que se enlacen con el servidor del negocio, y genere reportes diarios sobre el grado de

satisfacción de los clientes en ese día. Esta herramienta será un aliado fundamental en las premiaciones y reconocimientos trimestrales del personal, ya que genera un histórico de las evaluaciones que recibió el empleado por los clientes.

- Instalación sistema de cámaras de vigilancia y seguridad.

En este tercer capítulo se plasmaron las propuestas de mejoras a implementar en el área de supermercado de Comercial Melissa López, al ejecutar diversos planes de capacitación para el personal, a fin de mejorar la interacción de estos con los clientes, aumentado el grado de satisfacción de los clientes al brindarles servicios de calidad. Se plasmó el plan de acción a seguir especificando las tácticas a ejecutar, los responsables, el periodo de ejecución y la inversión que conlleva cada una, enfatizando en cada paso que es determinante que cada miembro se comprometa y empodere de su rol, para poder alcanzar los resultados esperados.

CONCLUSIONES

En muchos casos, aunque se agoten todos los recursos para brindar un servicio de calidad, hay que entender que esto no exime a las empresas de que los clientes tengan quejas sobre el servicio que reciben o el producto que adquieren. Lo que marca la diferencia entre las empresas que tienen éxito de las que fracasan es entender que estas quejas son buenas para la salud de la empresa, ya que representan una oportunidad para mejorar lo que no esté funcionando.

Quedo demostrado en el proceso de investigación que los clientes valoran principalmente ser escuchados y sentirse importantes, seguido de la sensación de personalización en cada trato recibido, no que es solo parte de un guion o protocolo pre establecido, construyendo de esta forma una relación con el cliente, que surgirá al generar confianza en cada interacción. Es por esta razón que las empresas se valen de diversos métodos para escuchar a sus clientes, para poder recopilar toda la información sobre sus necesidades reales, cuáles son las expectativas que tiene sobre un producto o servicio particular, y sobre las posibles mejoras que sugieran pudieran sufrir, para de esta forma poder adaptarse y lograr establecer una relación con el cliente, en la que se vaya construyendo la lealtad de este último generando confianza al establecer una forma de comunicación abierta y eficaz que a futuro se traducirá en fidelización, que definida con palabras sencillas persigue conseguir que el cliente que previamente ha adquirido alguno de los productos o servicios, regrese con cierta frecuencia y pase de ser un cliente ocasional a uno habitual, y la clave para conseguirlo consiste en ofrecer más al cliente por lo que está pagando, y más importante aún, de lo que percibe que está recibiendo, ya que es la percepción del cliente lo que ayudara a la empresa a distinguirse de la competencia y le dará una ventaja competitiva sobre la competencia.

Con la implementación del plan de capacitación recomendado al supermercado de Comercial Melissa López se persigue optimizar los recursos existentes, para

de esta forma incrementar la fidelización de los clientes, a través de las mejoras que se expusieron y detallaron a fin de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al mejorar la calidad de los servicios brindados por los empleados del supermercado.

Esta implementación dispuso de mejoras significativas en el actual esquema de trabajo del área de supermercado, a fin de incrementar el grado de calidad de los servicios y atenciones brindadas a los clientes, en procura de aumentar la rentabilidad de la empresa, la captación de nuevos clientes y la conservación de los actuales.

Para lograr excelentes resultados como resultado de las estrategias planteadas es necesario contar con el compromiso y participación de todo el personal, para mantener el interés y motivación en todo el equipo, en la ejecución de las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la distribución de la mercancía dentro del supermercado.
- Mejorar la limpieza de algunas secciones que necesitan una mayor atención, como por ejemplo el área donde está la cebolla y el ajo, que producen desperdicios (pajas) que le resta visibilidad al producto.
- Crear política para obtener información sobre el o los productos(s) que el cliente no encontró y si estaría dispuesto a esperar que se le consiga o mejor aún que se le notifique cuando esté disponible.
- Mejorar los tiempos de espera dentro del supermercado, sobre todo en los picos mensuales cuando se está trabajando con los beneficiarios del Plan Solidaridad del programa Progresando de la Vicepresidencia de la República, lo que provoca que se formen cuellos de botella en las áreas antes mencionadas, así como en las cajas para efectuar el cobro, causando muchas veces que los clientes abandonen el supermercado sin realizar la compra.

BIBLIOGRAFÍA

- Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas 1era Edición*. España: Ideas Propias Editorial, Vigo, 2006.
- EAE Business School. (04 de Mayo de 2018). *EAE Business School*. Recuperado el 04 de mayo de 2018, de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante>
- Evans & Lindsay . (2008). *Administración y control de calidad*. Mexico: Thomson/South-Western.
- Hayes, B. E. (2002). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE). (Marzo de 2017). *Ministerio de Educación Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE)-Portal Transparencia*. Recuperado el 22 de Junio de 2018, de Ministerio de Educación Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE)-Portal Transparencia: <http://inabie.gob.do/transparencia/index.php/compras-y-contrataciones/licitaciones-publicas/category/260-paereal>
- Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE). (Febrero de 2015). *Ministerio de Educación INABIE Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil-Portal de Transparencia*. Recuperado el 22 de Junio de 2018, de Ministerio de Educación INABIE Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil-Portal de Transparencia: <http://inabie.gob.do/transparencia/index.php/compras-y-contrataciones/licitaciones-publicas/category/188-pliego-y-anexos>
- Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE). (Enero de 2016). *Ministerio de Educación Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE)-Portal Transparencia*. Recuperado el 22 de Junio de 2018, de Ministerio de Educación Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE)-Portal

Transparencia: <http://inabie.gob.do/transparencia/index.php/compras-y-contrataciones/licitaciones-publicas/category/260-paereal>

James R. Evans ; William M. Lindsay. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México, D.F.: Cengage Learning.

Pérez, A. V. (2011). *Técnicas de Venta. COMT0411*. Málaga: Innovación y Cualificación, S.L.

Philip Kotler; Kevin Lane Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Pizzo, M. (2013). *ComoServirConExcelencia.com*. Recuperado el 03 de Mayo de 2018, de [ComoServirConExcelencia.com](http://comoservirconexcelencia.com): <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Publicacionbes Vértice S.L. (2008). *La Calidad en el Servicio Al Cliente*. Málaga, España: Editorial Vértice.

Thompson, I. (N/A de Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de [Promonegocios.net](https://www.promonegocios.net): <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a los clientes de Comercial Melissa López, SRL.

1. ¿Cuánto tiempo tiene conociendo / comprando en el supermercado?
 - a. Menos de un año
 - b. De 1 a 3 años
 - c. De 4 a 8 años
 - d. Más de 9 años

2. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos en comparación con la competencia?
 - a. Mucho mejor
 - b. Un poco mejor
 - c. Más o menos iguales
 - d. Un poco peor
 - e. Mucho peor

3. ¿Encuentra todos los artículos que necesita cuando visita el supermercado?
 - a. Sí, siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Pocas veces
 - d. No, nunca

4. ¿Cómo considera el tiempo de espera dentro del supermercado?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención que recibió de los empleados del supermercado?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

6. En una escala del 1 – 5, donde 1 es la mejor puntuación ¿Cómo valoraría la apariencia del supermercado en cuanto a la limpieza?

	1	2	3	4	5	
Muy limpio	<input type="radio"/>	Nada limpio				

7. ¿Cómo califica la presencia o imagen del empleado que le atendió?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

8. ¿Cuál es su valoración general del supermercado?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular
- e. Muy mala
- f. Pésima

9. ¿Recomendaría el supermercado a sus conocidos?

- a. Si
- b. No

ANEXO 2.
CARTA AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA
REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL.