



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA *RETAIL*

Hildebrando Rodolfo Reyes De León
Asesorado por el Ing. Cesar Augusto Akú Castillo

Guatemala, marzo de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA RETAIL

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

HILDEBRANDO RODOLFO REYES DE LEÓN
ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

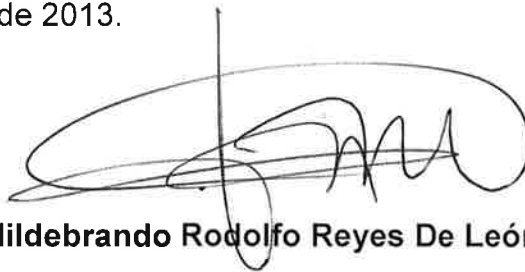
DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA *RETAIL*

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha noviembre de 2013.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'H' followed by several loops and a final flourish.

Hildebrando Rodolfo Reyes De León

Guatemala 14 de noviembre 2014

Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad San Carlos de Guatemala
Presente

Ingeniero Urquizú Rodas:

En Cumplimiento a la resolución emitida por la Dirección de Escuela, procedí a asesorar el trabajo de graduación del estudiante Hildebrando Rodolfo Reyes De León con carnet No. 9213424, titulado "SATISFACCION DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA RETAIL".

Considero que el trabajo cumple con los requisitos que establece la legislación universitaria, por lo que recomiendo su aprobación e impresión.

Sin otro particular me suscribo atentamente,


César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 4,073
Ing. César Akú Castillo
Colegiado No. 4,073



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA RETAIL**, presentado por el estudiante universitario **Hildebrando Rodolfo Reyes De León**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Nora León Elizabeth García Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2015.

/mgp



REF.DIR.EMI.032.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA RETAIL**, presentado por el estudiante universitario **Hildebrando Rodolfo Reyes De León**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2016.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.106-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA RETAIL**, presentado por el estudiante universitario: **Hildebrando Rodolfo Reyes De León**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, marzo de 2016

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la sabiduría y entendimiento necesario para culminar mi carrera.
- Mis padres** Hildebrando Conrado Reyes Soto (q. e. p. d.) y Olivia de León de Reyes, por ser la fuente de mi inspiración y motivación, a quienes agradezco con todo mi corazón por sus esfuerzos, paciencia y apoyo incondicional, que Dios los bendiga.
- Mi esposa** Por su amor, paciencia y apoyo incondicional en todo momento.
- Mis hijas** Por su apoyo incondicional y paciencia.
- Mis hermanas** Silvia (q. e. p. d.) y Mayra Soto, por sus consejos y apoyo, este triunfo los comparto con ustedes.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.
Facultad de Ingeniería	Por ser una importante influencia en mi carrera, entre otras cosas.
Ingeniero César Augusto Akú Castillo	Por su apoyo y conocimiento para realizar este trabajo de graduación.
Ingeniera María Martha Wolford Estrada	Por ser fuente de inspiración y conocimiento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SIMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN.....	XIX
OBJETIVOS.....	XXIII
INTRODUCCIÓN.....	XXV
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Definiciones.....	1
1.1.1. Empresa <i>retail</i>	1
1.1.2. Filosofía de la empresa <i>retail</i>	3
1.1.2.1. Nuestros comienzos	4
1.1.2.2. Creando mejoras continuas	5
1.1.2.3. Cemaco hoy.....	5
1.1.3. Rentabilidad.....	7
1.2. Descripción de la empresa <i>retail</i>	9
1.2.1. Actividad empresarial	10
1.2.2. Estructura empresarial.....	11
2. ANTECEDENTES GENERALES	13
2.1. Análisis de Mercado	13
2.1.1. <i>Marketing</i> en una empresa <i>retail</i>	14
2.1.2. Oportunidades de mercado	15
2.2. Análisis de competencia	16
2.2.1. Competencia directa.....	16

2.2.2.	Competencia indirecta.....	18
3.	MEDICIONES Y ESTRATEGIAS.....	21
3.1.	Medición del nivel de satisfacción del cliente	21
3.1.1.	Cuestionario de satisfacción del cliente	22
3.1.2.	Características de los artículos adecuados	22
3.1.3.	Determinación de preguntas	23
3.1.4.	Selección del formato de respuesta	24
3.2.	Estrategia organizacional.....	27
3.2.1.	Estrategia de negocio.....	28
3.2.2.	Foda	28
3.2.2.1.	Análisis de Foda.....	29
3.2.2.2.	Estrategias	30
4.	NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE CLIENTES.....	33
4.1.	Dimensión de calidad.....	33
4.1.1.	Ejemplos concretos y consecuencias que genera la calidad	34
4.1.1.1.	Capacidad de reacción del servicio.....	35
4.1.1.2.	Velocidad de la transacción.....	35
4.1.1.3.	Disponibilidad del servicio	35
4.1.1.4.	Profesionalidad del vendedor	35
4.1.1.5.	Conocimiento del producto.....	36
4.1.1.6.	Satisfacción general del cliente.....	36
4.2.	Incidentes críticos.....	36
4.2.1.	Incidentes que generan pérdida de clientes.....	36
4.2.2.	Clasificación de incidentes críticos por importancia y por reincidencia.....	37

4.2.3.	La entrevista con clientes sobre sucesos ocasionados por mal servicio.....	39
4.2.3.1.	Entrevista 1.....	39
4.2.3.2.	Entrevista 2.....	40
5.	DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA A ANALIZAR.....	41
5.1.	Conceptos básicos de muestreo	41
5.1.1.	Elemento.....	41
5.1.2.	Población.....	42
5.1.3.	Unidad de muestreo	42
5.1.4.	Marco muestral.....	43
5.1.5.	Población de estudio	43
5.1.6.	Tipos de procedimiento de muestreo.....	44
5.1.7.	Muestreo probabilístico.....	44
5.1.8.	Muestreo no probabilístico.....	44
5.1.9.	Determinación de la muestra.....	45
5.2.	Herramientas estadísticas	47
5.2.1.	Gráficos de control.....	47
5.2.2.	Tipos de gráficos de control.....	48
5.2.3.	Gráficos de control de variables	48
5.2.3.1.	Gráficos de control de atributos.....	49
5.2.3.2.	Gráfico c (número de respuestas negativas en la muestra)	49
5.2.3.2.1.	Interpretación de los gráficos de control	49
5.2.3.3.	Diagrama de dispersión.....	52
5.2.3.3.1.	De correlación positiva	52

	5.2.3.3.2.	De correlación negativa.....	52
	5.2.3.3.3.	De no correlación	52
6.	PROCESAMIENTO DE DATOS		53
6.1.	Gráfico de Control C.....		53
6.1.1.	Gráfico de control C con límites recalculados		55
6.1.2.	Calidad general de la atención		57
6.1.2.1.	Gráficos de la media		57
6.1.2.2.	Gráfico de la desviación estándar		58
6.1.2.3.	Gráfico de la media con límites recalculados		59
6.1.3.	Tiempo que espera el cliente antes de ser atendido.....		61
6.1.3.1.	Gráfico de control de la media.....		61
6.1.3.2.	Gráfico de la desviación estándar		62
6.1.4.	Explicación básica del producto		63
6.1.4.1.	Gráfico de control de la media.....		63
6.1.4.2.	Gráfico de la desviación estándar		65
6.1.4.3.	Gráfico de la media con los límites recalculados		66
6.1.4.4.	Gráfico de la desviación estándar con límites recalculados		67
6.1.5.	Conocimiento del producto.....		68
6.1.5.1.	Gráfico de control de la media.....		68
6.1.5.2.	Gráfico de la desviación estándar		70
6.1.6.	Oferta de productos similares y económicos.....		71
6.1.6.1.	Gráfico de la media		71
6.1.6.2.	Gráfico de la desviación estándar		73

6.1.7.	Amabilidad del vendedor	74
6.1.7.1.	Gráfico de la media.....	74
6.1.7.2.	Gráfico de la desviación estándar.....	76
6.1.8.	Localización del personal de servicio	77
6.1.8.1.	Gráfico de la media.....	77
6.1.8.2.	Gráfico de la desviación estándar.....	78
6.1.8.3.	Gráfico de la media con límites recalculados.....	79
6.1.9.	Disponibilidad del personal de ventas	81
6.1.9.1.	Gráfico de la media.....	81
6.1.9.2.	Gráfico de la desviación estándar.....	82
6.1.9.3.	Gráfico de la media con límites recalculados.....	83
6.1.9.4.	Gráfico de la desviación estándar con límites recalculados	84
6.1.10.	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta	85
6.1.10.1.	Gráfico de la media.....	85
6.1.10.2.	Gráfico de la desviación estándar.....	86
6.1.11.	Atención personalizada	87
6.1.11.1.	Gráfico de la media.....	87
6.1.11.2.	Gráfico de la desviación estándar.....	89
6.1.11.3.	Gráfico de control de la media con límites recalculados	90
6.1.11.4.	Gráfico de la desviación estándar con límites recalculados	90
6.1.11.5.	Tabla medias promedio	91
6.1.11.6.	Tabla de desviaciones estándar promedio.....	92

6.2.	Diagramas de dispersión.....	93
6.2.1.	Tabla pendiente de los gráficos de correlación	94
6.2.2.	Tabla interpretación del análisis de varianza.....	95
6.2.3.	Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido.....	98
6.2.4.	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.....	99
6.2.5.	Conocimiento del producto de la fuerza de ventas.....	100
6.2.6.	Oferta de productos similares y económicos.....	101
6.2.7.	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención	102
6.2.8.	Localización del personal de venta para la atención.....	103
6.2.9.	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención	104
6.2.10.	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.....	105
6.2.11.	Atención personalizada por parte del personal de ventas.....	106
6.3.	r de Pearson.....	107
6.3.1.	Coeficiente de correlación de Pearson.....	107
6.3.2.	Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido.....	108
6.3.3.	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.....	109
6.3.4.	Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.....	109
6.3.5.	Ofrecieron productos equivalentes y económicos .	109

6.3.6.	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención	109
6.3.7.	Localización del personal de venta para la atención	110
6.3.8.	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención	110
6.3.9.	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta	110
6.3.10.	Atención personalizada por parte del personal de ventas	111
7.	ANÁLISIS DE DATOS	113
7.1.	Satisfacción general	113
7.2.	Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido	114
7.3.	Explicación básica del producto	114
7.4.	Conocimiento del producto	115
7.5.	Ofrece productos similares y económicos	115
7.6.	Amabilidad del vendedor	116
7.7.	Localización del personal de servicio	116
7.8.	Disponibilidad del personal de ventas	117
7.9.	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta	117
7.10.	Atención personalizada	117
	CONCLUSIONES	119
	RECOMENDACIONES	121
	BIBLIOGRAFÍA	123
	APÉNDICES	125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura de tienda Cemaco.....	11
2.	Fórmula de la desviación estándar	46
3.	Representa el número de respuestas negativas dadas por los clientes.....	54
4.	Gráfico C con límites recalculados.....	57
5.	Gráfico de la media de la calidad general de atención de los clientes.....	58
6.	Gráfico de la media de la calidad general de atención.....	59
7.	Gráfico de la media de la calidad general de la atención con límites recalculados	60
8.	Gráfico de la desviación estándar de la calidad general de la atención con límites recalculados	60
9.	Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto al tiempo que espera el cliente antes de ser atendido.....	62
10.	Gráfico de control de la desviación estándar del periodo de tiempo de espera del cliente antes de ser atendido.....	63
11.	Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la explicación básica del producto	65
12.	Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción respecto a la explicación básica del producto.....	66
13.	Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la explicación básica del producto con límites recalculados	67

14.	Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la explicación básica del producto	68
15.	Gráfico de la media de la satisfacción con respecto al conocimiento del producto.....	70
16.	Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto al conocimiento del producto	71
17.	Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la oferta de productos similares y económicos por parte del personal de ventas.....	73
18.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la oferta de productos similares y económicos	74
19.	Gráfico de control de la satisfacción con respecto a la amabilidad del vendedor.....	75
20.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la amabilidad del vendedor	76
21.	Gráfico de control de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal.....	78
22.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal	79
23.	Gráfico de control de la media de la satisfacción del cliente con respecto de la localización del personal de ventas.....	80
24.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal de ventas.....	80
25.	Gráfico de control de la satisfacción media con respecto a la disponibilidad del personal	81
26.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor	82
27.	Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor con límites recalculados	83

28.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la disponibilidad con límites recalculados.....	84
29.	Gráfico de la media de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra.....	86
30.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra.....	87
31.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra.....	88
32.	Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada.....	89
33.	Gráfico de la media de la satisfacción de los clientes con respecto a la atención personalizada.....	90
34.	Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada.....	91
35.	Diagrama de dispersión del tiempo de espera antes de ser atendido <i>versus</i> la satisfacción general.....	98
36.	Diagrama de dispersión de la explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas <i>versus</i> la satisfacción general.....	99
37.	Diagrama de dispersión del conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas <i>versus</i> la satisfacción general.....	100
38.	Diagrama de dispersión de ofrecieron productos similares y económicos <i>versus</i> la satisfacción general.....	101
39.	Diagrama de dispersión de amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención <i>versus</i> la satisfacción general.....	102
40.	Diagrama de localización del personal de venta para la atención <i>versus</i> la satisfacción general.....	103
41.	Diagrama de disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención <i>versus</i> la satisfacción general.....	104

42.	Diagrama de incentivos para efectuar la venta <i>versus</i> la satisfacción general.....	105
43.	Diagrama de atención personalizada por parte del personal de ventas.....	106

TABLAS

I.	Competencia directa.....	17
II.	Cuestionario que utiliza de respuesta <i>checklist</i>	25
III.	Formatos de respuesta tipo likert.....	26
IV.	Foda	29
V.	La matriz foda.....	30
VI.	Límites recalculados	55
VII.	Medias promedio	92
VIII.	Desviaciones estándar promedio.....	92
IX.	Pendiente de los gráficos de correlación	94
X.	Interpretación del análisis de varianza.....	95
XI.	Coeficiente r de pearson.....	108

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
<u>R</u>	Anova, Análisis de varianza

GLOSARIO

Cemaco	“Centro de Materiales de Construcción” y también un formato de tienda grande.
Cemaco Express	Formato de tienda pequeña o con lo necesario para el hogar.
<i>Checklist</i>	Lista de verificación: es un tipo de ayuda de trabajo informativo que se utiliza para reducir el fracaso mediante la compensación de los límites potenciales de memoria y atención.
<i>Feedback</i>	Palabra que significa retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento.
Likert	Escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es en escala de más uso en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo el uso, en el año 1932.

Novex

Ferretería dedicada a la venta de artículos y productos de ferretería y herramientas (eléctricas y manuales) para la remodelación, mantenimiento y decoración de hogares y oficinas. Tiene un formato de autoservicio con 15 departamentos incluyendo Herramientas Manuales y Herramientas Eléctricas, Construcción, Pintura, Plomería, Bombas y calentadores, Eléctricos, Iluminación, Ferretería, Tornillería, Hogar, Baños, Autos, Jardinería, Outdoor Living, Organización, Mascotas, Enmarcado. La variedad de marcas y productos que ofrecemos nos han caracterizado así como la calidad de los mismos.

Plywood

Chapas de madera es un material laminar fabricado a partir de capas delgadas o "capas" de chapa de madera que están pegadas entre sí con capas adyacentes que tienen su grano de madera girado hasta 90 grados entre sí. Es una madera de ingeniería de la familia de tableros manufacturados que incluye tableros de fibra de densidad media (MDF) y los tableros de partículas (aglomerado).

Puntos privilegio

Programa de acumulación de puntos por cliente frecuente, 1 punto privilegio por cada Q 1 que compras en tiendas Cemaco, Juguetón, Bebé Juguetón y LEGO Store, al presentar su tarjeta.

Retail

El detalle o venta al detalle (en inglés *retail*) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

Rentabilidad

Producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Simán

Almacén por departamentos de la región centroamericana, fundada el 8 de diciembre de 1921 en San Salvador por José J. Simán.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación se ha desarrollado con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de los clientes que asisten a una empresa *retail*¹, ya que, a partir que el cliente se siente agrado con el servicio que se le brinda es más probable que reincida en otra compra, y más aún, la recomiende con las demás personas que quizás no han visitado esa empresa. Este hecho se traduce en un mayor volumen de ventas, tanto en el corto y largo plazo, y en mayores ganancias para la compañía.

Con la idea bien planteada, está el hecho de que el aumento de las utilidades de la empresa con la mejora de la satisfacción de sus clientes y la presencia de indicadores de calidad de servicio podría ser un buen indicio de lo que sucedería con las ventas futuras de la compañía.

En Guatemala, la satisfacción del cliente en el servicio en una empresa *retail* ha tenido poco análisis y documentación, en este trabajo se estudia específicamente lo que ocurre en el sector de las tiendas por departamento al detalle, actualmente en el mercado competitivo, sometiéndolas a un estudio de mercado y su posicionamiento dentro del mercado local.

A pesar de que muchas investigaciones se han desarrollado en torno a la satisfacción de servicio en diferentes industrias, las que son relevantes para este estudio son las referentes al *retail* en general y no específicamente en una empresa *retail*, como en el caso se analizará.

¹ *Retail*: El detalle o venta al detalle (en inglés *retail*) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Wikipedia.

Estudios de mercado realizados por la Universidad de Michigan (EE.UU.) destacan la importancia de medir la calidad de servicio en las distintas industrias, haciendo referencia de aquella forma a la actualidad económica nacional e internacional.

El ACSI² o American Customer Satisfaction Index, construido por esta misma universidad, calcula la satisfacción de los consumidores respecto al servicio en las distintas industrias que componen el mercado estadounidense, encontrándose dentro de estas el *retail*.

El principal problema que surge a la hora de referirse a las empresas de servicios, a su evaluación y al seguimiento de la satisfacción del servicio prestado, es el establecer un lenguaje común para la medición de la satisfacción del servicio en todos los sectores, en función de la satisfacción de sus clientes. Esta dificultad se debe evidentemente a la diversidad de servicios prestados es resultado de la inexistencia de un conjunto de indicadores homogéneos que hagan manifiesto el comportamiento, en cuanto a calidad, de las empresas en un determinado sector.

Al referirse ahora al sector del *retail*, se debe considerar que son muchos los formatos que lo conforman, por lo que los factores que determinan la calidad de servicio pueden ser diferentes para cada uno de ellos. Luego, se deben considerar parámetros intersectoriales de calidad que definan de manera clara el significado de satisfacción para cada uno de estos formatos.

En este estudio se analiza la percepción de la satisfacción en el servicio de los clientes en las distintas tiendas por departamento que actualmente tienen

² El American Customer Satisfaction Index (ACSI) es un punto de referencia nacional independiente de la satisfacción del cliente con la calidad de los productos y servicios disponibles para los consumidores domésticos en los Estados Unidos.

parte del porcentaje de posicionamiento en el mercado guatemalteco y alguna de estas empresas son transnacionales y únicamente con operaciones en el mercado local.

OBJETIVOS

General

Lograr durante el estudio la satisfacción del cliente en una empresa *retail* identificando los medios por los cuales se puede tener una mejora continua, para aumentar la rentabilidad de la organización y la fidelidad del cliente.

Específicos

1. Identificar los obstáculos que encuentran los empleados para ofrecer un mejor producto/servicio; verificar la moral del personal; medir la calidad de los servicios internos. En muchos casos sondear entre los empleados esto puede permitir que se identifique por qué la satisfacción del cliente no es mayor.
2. Captar y compartir en los niveles de dirección, el conocimiento sobre las expectativas, reacciones, comportamientos de los clientes detectados en el campo y que muchas veces, no ascienden hasta los niveles jerárquicos más altos.
3. Evaluar y analizar la situación actual del área de servicio al cliente tanto al cliente interno como al cliente externo.

4. Restablecer la buena percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios por medio de la retroalimentación periódica que los clientes brindan.
5. Generar satisfacción del servicio que brindan los asesores de venta a todos los clientes.
6. Identificar los medios de comunicación de mayor preferencia de clientes y con cual se identifican más, por medio de encuestas directas y en hojas de sugerencias.

INTRODUCCIÓN

Generalmente, las organizaciones se encuentran en una continua lucha por estar siempre un paso más allá de la competencia. Cada empresa se preocupa por conocer a sus clientes y, es en esto en donde radica el éxito o el fracaso. Cada una de ellas hace lo posible por conocer sus actitudes y preferencias para procurar mantenerlos satisfechos; de lo contrario quebrarían. Es por ello que la misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel posible de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues estos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Se dice “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor, quien con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto ha causado un cambio en el patrón del pasado, en el que los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

Una empresa debe, no solo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen; sino además, la de sus clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como también, la del decisor final (que puede o no ser el consumidor final).

Para lograr la satisfacción de sus clientes, las empresas deben evaluar qué tan satisfechos se encuentran sus clientes en los servicios que brinda; por

lo tanto se requiere de un estudio detallado y fiable para que los datos obtenidos puedan permitirles identificar claramente aquellos puntos fuertes y débiles referidos al servicio que brindan, y así poder tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento de su calidad.

Es por esto que la satisfacción del cliente es vital para que una organización exista y se mantenga a lo largo del tiempo. Por lo que surge el interés en realizar el presente estudio, con el siguiente objetivo: controlar el nivel de satisfacción de los clientes para que la empresa en estudio pueda mejorar y llegar a un proceso de mejora continua. Teniendo en consideración que los empleados juegan un papel importante en la satisfacción del cliente potencial y que este sea fiel a la marca, al producto y sobre todo, al servicio que presta la Cemaco.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Definiciones

En esta sección se concentran las definiciones que se investiga en este documento y que ayudará a entender la filosofía de las empresas que se dedican a la venta al detalle.

1.1.1. Empresa *retail*

Es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el *retail*.

El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia de la venta mayorista, que implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador.

Los supermercados son uno de los grandes actores del sector de *retail*. Estas cadenas venden diariamente una enorme cantidad de unidades a miles de clientes.

Las cadenas que se dedican al *retail* disponen de una importante estructura. Por un lado, suelen contar con almacenes, depósitos o centros de distribución donde reciben los productos que compran al por mayor. Luego estos productos son enviados a los distintos locales comerciales o sucursales,

que constituyen los puntos de venta donde acude al consumidor final a comprar la mercadería.

Esto supone que la gestión del *retail* es una tarea compleja, que requiere articular diferentes cuestiones. En este marco, la logística es esencial para el éxito de los negocios.

Si no existe una buena comunicación con los proveedores mayoristas o falla la distribución de los productos a los puntos de venta, el consumidor final tendrá problemas para realizar sus compras (notando que faltan productos en las góndolas, por citar una posibilidad).

Una característica del sistema de negocios del *retail* es que estos supermercados o tiendas poseen también grandes almacenes que funcionan como centros de distribución, ubicados en puntos estratégicos para abastecer a varias de sus tiendas; todo lo que concierne a la logística (distribución y almacenamiento) es considerado actualmente una de las claves estratégicas del negocio. Estos centros de distribución no suelen aumentar de número fácilmente, pues están planeados para abarcar un área geográfica muy determinada, y si por alguna razón se vuelven insuficientes lo que se hace es reubicarlos en lugares donde se pueda ampliar sus funciones.

Otra característica que tienen los negocios de *retail* tiene que ver con las ventas a gran escala, es decir, que adquieren grandes cantidades de productos ya elaborados reduciendo los costos de compra y distribución.

Es allí donde está el gran secreto de sus precios relativamente bajos. Otro fenómeno conocido, aunque ya no tan nuevo, es el de la distribución de marcas propias; en realidad se trata de un convenio con productores para

reducir aún más el precio, por ejemplo la empresa compra a un precio muy bajo cierta mercadería, por lo general productos básicos (aunque esto se ha expandido a productos más elaborados), a productores menos conocidos, pero de gran potencial, y etiqueta estos productos con su propio nombre (el del mismo supermercado o algún nombre de fantasía asociado).

Otro detalle llamativo del *retail* está en el hecho de que no solo se venden productos baratos, sino que la gran variedad y volumen de sus ventas atraen a marcas de renombre que los ofrecen a precios más cómodos y, tal como se ve en este sistema de ventas, a gran volumen se puede encontrar incluso productos de alta tecnología, como televisores o computadoras de última generación aunque lo más probable es que los productos tope de la línea o del más alto perfil solo se puedan encontrar en locales especializados. Dadas estas y otras características del detalle o *retail* ha llenado un espacio en el mercado, tanto de artículos como el laboral, y con tal eficiencia que es difícil imaginar otra economía sin estos tipos de negocios que van en crecimiento.

1.1.2. Filosofía de la empresa *retail*

La empresa *retail* particularmente su filosofía, se basa en atención al cliente, Guatemala es un país en donde la transformación de la industria no es la base de la economía, lo cual puede impulsar el crecimiento y desarrollo de operaciones de este tipo. Cemaco tiene su propia filosofía integrando la misión y los valores.

Nuestra misión: “Ser la mejor empresa del mundo en entender y servir a sus clientes”³.

³ Cemaco. < <http://www.cemaco.com>>. Consulta: noviembre de 2014.

Nuestros valores:

- El cliente es lo más importante y tenemos un genuino deseo de servirle, y servirle bien.
- Trabajamos por el bienestar de todo miembro del grupo Cemaco de nuestro país y de nuestro medio ambiente.
- Somos apasionados, nos arremangamos las mangas y trabajamos con gusto.
- Somos honestos, cumplidos y consistentes.
- Todos somos parte del mismo equipo y nos respetamos mutuamente.
- Buscamos mejora continua y excelencia en todo lo que hacemos.
- Hacemos más con menos.⁴

1.1.2.1. Nuestros comienzos

CEMACO nace en 1977, gracias a la visión de una pareja de emprendedores guatemaltecos que decidieron montar una tienda de venta de madera Plywood, en la zona 5 de la ciudad de Guatemala, a la que nombraron CEMACO por Centro de Materiales de Construcción.

La necesidad de querer atender mejor a nuestros clientes, nos llevó a entablar una alianza con ACE Hardware, la cooperativa ferretera más grande de Estados Unidos. Esto convirtió a CEMACO en la primera ferretería con “todo bajo un techo para el carpintero” en Guatemala. A partir de entonces adoptamos la innovación, siendo la primera ferretería en no cerrar durante los horarios de almuerzo, en abrir los domingos y en aceptar tarjetas de crédito, grandes avances para la época.

Al ser socios de ACE Hardware y para aprovechar la extensa variedad de productos que a nuestros clientes podíamos ofrecer, en 1979 se tomó la decisión de extender el negocio para comercializar también productos para el hogar. Fue en 1980 que inauguramos la primera tienda con los conceptos de ferretería y hogar unificados.⁵

⁴ Cemaco. <http://cemaco.com/?page_id=268#content>. Consulta: febrero de 2015.

⁵ Ibíd.

1.1.2.2. Creando mejoras continuas

Con el fin de brindar más y mejores beneficios a los clientes, en 1986 crearon el programa de Puntos Privilegio, donde acumulan puntos en todas sus compras para luego canjearlos hasta por el 50 % del total de su compra. En 1989 lanzaron el primer programa de regalos de bodas en Guatemala.

En 2008 salieron del territorio metropolitano y abrieron la primera tienda departamental en la ciudad de Quetzaltenango; luego, en 2012 llegaron a Mazatenango, continuando así con nuestros planes de expansión regional.⁶

1.1.2.3. Cemaco hoy

Actualmente Cemaco cuenta con un total de 13 tiendas en Guatemala, con sus conceptos de Cemaco y Cemaco Express. Es la empresa líder en venta al detalle de hogar y ferretería y se cuenta con la mejor variedad de productos. Somos la opción más completa para equipar, renovar y decorar los hogares guatemaltecos.

Queremos entregar a nuestros clientes una experiencia de compra completa, por lo que en nuestras tiendas se llevan a cabo talleres y demostraciones de interés para toda la familia y en nuestro espacio “Hazlo tú mismo”, nuestros clientes pueden encontrar una amplia colección de contenido de proyectos, guías de compra y recetas para que, además de proveerles de productos, podamos ayudarlos en sus proyectos y reparaciones en casa.

Además hemos establecido el programa para regalos de bodas más grande y completo de Guatemala, donde más que una boda, nos interesa estar presente en el inicio de la construcción de un nuevo hogar y permanecer con estos clientes toda la vida. Y a través de nuestro programa de cliente frecuente Puntos Privilegio, nos interesa consentir y conocer mejor a nuestros clientes ofreciéndoles puntos por sus compras, así como otros beneficios especiales.

⁶ Cemaco. <http://cemaco.com/?page_id=268#content>. Consulta: febrero de 2015.

En el mundo en línea somos la marca de tiendas de venta al detalle con mayor presencia en las redes sociales en el país. A través de estas conseguimos mantenernos más conectados con nuestros clientes, logrando que nuestra marca sea su marca y que compartan con nosotros las diferentes formas en que viven su hogar.

Queremos seguir siendo la elección de los hogares guatemaltecos y ayudarlos a vivir su hogar, a su manera.

Lo más importante para nosotros en Cemaco eres tú y todos en la empresa lo sabemos y guiamos nuestras acciones consistentes con esta convicción. Es por ello que nos apasiona servirte y servirte bien. Cuando visites nuestras tiendas siempre serás recibido con una cálida bienvenida y siempre estaremos interesados en conocer tus proyectos para renovar, equipar o decorar tu hogar, asesorándote de la mejor manera, para que obtengas resultados sorprendentes.

En Cemaco nos encanta consentirte y es por ello que hemos creado programas especiales como PRIVILEGIO, el cual recompensa tus compras TODO EL TIEMPO. Además constantemente tenemos Suplementos especiales en los cuales puedes encontrar artículos novedosos a precios increíbles.⁷

⁷ Cemaco. <http://cemaco.com/?page_id=268#content>. Consulta: febrero de 2015.

1.1.3. Rentabilidad

Es el beneficio económico obtenido por una actividad comercial que implique la oferta de bienes y servicios. La rentabilidad es el criterio que mueve el desarrollo de las empresas de capitales y las empuja a la innovación constante, a la búsqueda de nuevos mercados, nuevas oportunidades de negocios, entre otros. La rentabilidad se calcula en función de un capital total involucrado o invertido y se expresa en porcentajes; así, por ejemplo, si un capital de cien mil dólares, genera un beneficio de diez mil dólares en un año se dice que se tiene una rentabilidad del diez por ciento anual.

Es importante vincular este concepto con el de “retorno de la inversión”. El retorno de la inversión relaciona estas variables, rentabilidad y capital invertido. Así, el retorno de la inversión es el cociente entre el monto ganado y el monto invertido. Si se refiere al ámbito de las finanzas, la rentabilidad estaría expresada por los intereses que se pagan por el préstamo de un determinado monto de dinero. Así, si un depósito en un plazo fijo tiene un interés del diez por ciento anual en una economía sin inflación, esa sería la rentabilidad; si por el contrario, la inflación fuese de dos puntos porcentuales, habría que restárselo al interés del plazo fijo, por lo que la rentabilidad sería equivalente a un ocho por ciento anual. Cabe señalarse que las distintas opciones que ofrece el mercado financiero se dividen en renta fija y variable, refiriendo la primera a un interés fijo en un período determinado de tiempo, y la segunda, a que este interés puede variar en ese período; dentro del primer lado pueden situarse los bonos emitidos por el Estado, mientras que en el segundo pueden ubicarse las acciones de una empresa.

Es importante señalar que a los cálculos precedentes deben descontarse la incidencia de impuestos a fin de que sean más fieles a la

realidad. Los impuestos afectan la rentabilidad de las empresas y si estos son excesivos pueden afectar la radicación de actividades productivas, afectando de modo significativo al empleo y al desarrollo de una nación. Es por ello que el Estado debe tener en consideración este problema y evitar excederse con las imposiciones tributarias; ya que son las empresas las que crean riqueza y lo hacen en búsqueda de un beneficio o rentabilidad.

En la economía, la rentabilidad⁸ financiera es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio. En otras palabras, puede entenderse a la rentabilidad o “*return on equity*” en inglés (*ROE*), como el retorno que recibe un accionista en una empresa por participar económicamente de la misma.

En toda actividad económica es necesaria la contemplación de un riesgo para la obtención de una devolución económica. Es, en definitiva rentable o no la forma en que una empresa invierte fondos en determinadas operaciones para generar ingresos a cambio.

Uno de los métodos más difundidos para calcular la rentabilidad de una acción o de una empresa es la fórmula de *Du Pont*, la cual contempla diversas variables que calculan la rentabilidad neta sobre ventas, por un lado, y la rotación de ventas sobre el patrimonio, por el otro.

Dependiendo de cada empresa, el acento en la rentabilidad estará puesto en vender más a bajo coste, o en vender menos pero con un mayor valor.

⁸ Definición Abc. <<http://www.definicionabc.com/economia/rentabilidad.php>>. Consulta: noviembre de 2014.

Además del aspecto económico y financiero, también existe la llamada rentabilidad social. Esta, como contrapartida de la económica, considera que un Estado o institución gubernamental (pero, también en casos empresas privadas) deben rendir más beneficios que pérdidas a la sociedad en la que se encuentran inmersos.

En una empresa pública, por caso, el objetivo no es generar ganancias sino brindar una utilidad beneficiosa para el conjunto social, un servicio útil que evite problemas y retrasos. Desde este punto de vista es que toda institución gubernamental debe contemplar su rentabilidad social como objetivo de base. Por ejemplo, la rentabilidad social del transporte público o de una oficina de aduanas.

Pero en una empresa privada también ha empezado a considerarse la provisión de rentabilidad social para la comunidad. En este sentido, se entiende que el único objetivo de una compañía no es generar dinero, sino también devolver algo a la sociedad, a nivel social, económico y ambiental. La rentabilidad social está vinculada al nuevo concepto de sustentabilidad o sostenibilidad, que supone que tanto los individuos como las empresas y los gobiernos deben incluir entre sus fines una idea de desarrollo que no agote las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras.

1.2. Descripción de la empresa *retail*

Las empresas *retail* han sido la solución predilecta desde los negocios más pequeños y que están enfocados en el crecimiento hasta llegar a las grandes empresas multinacionales de prestigio, las soluciones del punto de venta y de mercadería promueven el crecimiento con gran rapidez, es tan sencillo como lo que desee o tan sofisticado usted lo necesite.

1.2.1. Actividad empresarial

Grupo Cemaco es la empresa más grande de Guatemala y la tienda por departamentos más importante de Centro América. Cuenta con 15 tiendas por departamento distribuidas en diferentes zonas de la ciudad capital y dos en el interior de la República.

Los departamentos que actualmente tiene son:

- Electrónica
- Niños
- Limpieza
- Autos
- Herramientas
- Plomería
- Eléctricos
- Jardinería
- Muebles
- Cocina
- Electrodomésticos
- Cristalería
- Blancos
- Baños
- Distintas temporadas en el año
- Pinturas
- Decoración

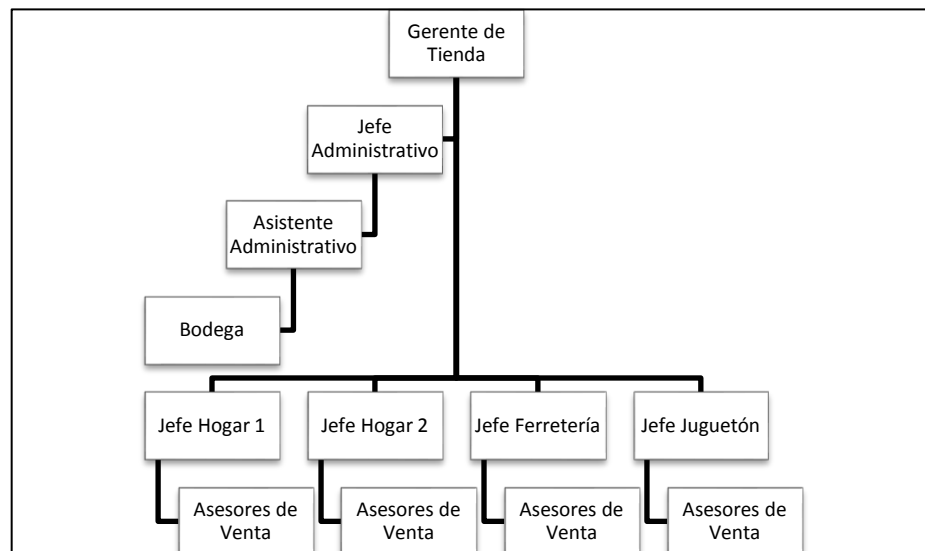
Dentro de su actividad el grupo también ofrece servicios adicionales con beneficios como por ejemplo:

- Tarjeta de lealtad (Privilegio)
- Tarjeta de crédito con 10 % de descuento en sus compras
- Cambio de mercadería por garantía directa con un tiempo de 30 días
- Demostraciones de la distinta mercadería que ofrecen
- Amplias instalaciones con parqueos privados

1.2.2. Estructura empresarial

De esta manera está distribuida la estructura que tiene cada tienda Cemaco:

Figura 1. Estructura de tienda Cemaco



Fuente: elaboración propia.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1. Análisis de Mercado

“El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado”.⁹

En este apartado detallarán las características del mercado (aspectos legales, técnicos, logísticos, de comercialización, de producción), su estructura, barreras de entrada, áreas geográficas (países, regiones, islas, municipios, barrios), tamaño (número de clientes totales, grado de concentración o dispersión de dichos clientes en la región), así como las previsiones de evolución (tendencias de crecimiento de la demanda).

⁹Creación Empresa. <http://www.creacionempresas.com/index.php/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/analisis-del-mercado>. Consulta: noviembre de 2014.

2.1.1. *Marketing en una empresa retail*

“La evolución del concepto de *marketing*”: este término ha tenido muchas conceptualizaciones a lo largo de la historia, evolucionando su significado de acuerdo al tiempo en el cual se hacía uso de ella, pero son las Escuelas de Administración de Negocios de los Estados Unidos las que le dan un significado más preciso y concreto en cuanto a su conceptualización, como se argumenta: "En el período comprendido entre los años de 1881 y 1910 se fundan las primeras veinte Escuelas de Administración de Negocios en Estados Unidos, en las que se ubica la Wharton School Of Finance and Commerce, marcando el rastro de la disciplina del *marketing* en la educación. Es así como desde la primera década del siglo XX comienza a utilizarse el término *marketing* en el medio académico, concepto que presentará, con el correr de los años, una continua evolución al tiempo que una extensión a variados campos." (Paz Parra, Rafael y Piedrahita Echeverry, Mónica, 2007.¹⁰

Marketing sigue evolucionando, debido a los constantes cambios que surgen como consecuencia del avance tecnológico y el descubrimiento de nuevos conocimientos.

El papel del *marketing* en la organización: el *marketing* desempeña una función muy importante en la empresa, ya que esta va a formar parte de las estrategias de ventas que muchas empresas deben definir para poder así posicionar sus productos en el mercado, pero también cumple un papel muy importante en cuanto a la organización de las actividades internas que deberán desarrollarse para alcanzar dichos objetivos, como se argumenta:

¹⁰Monografías. <<http://www.monografias.com/trabajos93/impacto-que-tiene-marketing-ventas-empresa-sodimac/impacto-que-tiene-marketing-ventas-empresa-sodimac.shtml>>. Consulta: noviembre de 2014.

"El *marketing* juega un papel relevante en el conjunto de la estrategia de la empresa. En la práctica, la distinción que se establece entre estrategia de un negocio y estrategia de *marketing* tiende a desaparecer (Jain, 1986); incluso autores como Morris y Pitt (1994) especulan con que pueden llegar a ser una unidad; en la misma línea se posiciona Mackenna cuando afirma que "*marketing* es todo". Tal grado de interconexión probablemente tenga sus origen en la circunstancia de que todas las estrategias, las de *marketing* y la de negocios son las que mayores concomitancias presentan."¹¹

Es prudente señalar que las estrategias organizacionales están íntimamente relacionadas con las estrategias de *marketing*, ya que estas últimas van a permitir el cumplimiento de las demás estrategias a través de la captación de más clientes, mejor posicionamiento en el mercado, mayores ventas, de tal forma que ambas se complementan formando una sola unidad.

2.1.2. Oportunidades de mercado

Guatemala, con más de dieciséis millones de habitantes, es un país con una fuerte tendencia al consumo, cuyas proyecciones del negocio a largo plazo son positivas, puesto que la estabilidad política que hoy caracteriza a la nación guatemalteca posibilitará la expansión de los operadores, y las turbulencias que se lleguen a presentar en el corto plazo no afectarán la visión de las empresas, sobre todo de *retail*.

En este sentido, es interesante visualizar que el crecimiento del *retail* ha motivado a otros nichos de la industria, como el de soluciones de almacenaje industrial (estanterías de *rack*), al incursionar en el mercado guatemalteco con atractivas oportunidades y posibilidades de internacionalizar su oferta.

¹¹ MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel, 2007, 39 P.

En la actualidad, las empresas extranjeras de *retail* establecen alianzas con empresas locales o con inversionistas locales. Al arribar con un socio doméstico los sentimientos a nivel local se disipan, se facilita la inversión y se allana el proceso de inserción de una empresa foránea en un país que, geopolíticamente, puede ser considerado agresivo.

La caída en la tasa de desempleo, reducidas tasas bancarias, el mayor otorgamiento de tarjetas de crédito y la oferta de casas en un país donde pocos tienen techo propio, pusieron de fiesta al sector minorista, financiero y constructor en Guatemala.

2.2. Análisis de competencia

Dentro de mercado *retail* guatemalteco hay competidores que son agresivos con su estructura de precios, línea de productos importados, la ubicación de los almacenes y sus acciones de *marketing*. Los grandes competidores transnacionales tienen ventaja con su amplio rango de inventario y su experiencia de ventas por internet.




Los puntos fuertes que tiene la competencia es que tienen presencia en medios de comunicación televisivos y algunos tienen presencia en el mercado internacional.

2.2.1. Competencia directa

1. En este apartado se identifica cuál es la competencia directa o empresas que comercializan el mismo o similar producto, se analizará cómo trabaja y cómo vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta, entre otros aspectos, y cuáles son los puntos fuertes y débiles de


la empresa y de la competencia. Además, se debe obtener información concreta de los competidores: Nombre de la empresa, Líneas de productos, departamentos Servicios y Política de precios.¹²

Tabla I. Competencia directa

Nombre Empresa	Departamentos:	Servicios:	Precios:
 <p>NOVEX S.A Somos una empresa ferretera al detalle, cada sucursal está organizada por departamentos en donde podrás encontrar las mejores marcas, a los mejores precios. Compra tus materiales y realiza todos tus proyectos personales, mantenimiento del hogar, decoración y remodelación de ambientes y para la construcción. Ferretería y Home Decor.</p>	<p>Comercializa productos de: Organización, Hogar, Eléctricos, Jardinería, Autos, Plomería, Tornillería, Pinturas, Mascotas, Ferretería, entre alguno de sus productos que ofrece al mercado se encuentran: brochas, impermeabilizante, silicones, tapagoteras, accesorios para soldar, escaleras, etc. Herramientas de todo tipo de herramienta manual y eléctrica, etc.</p>	<p>Al mismo ofrece una diversidad de servicios como: Certificados para que la persona quede satisfecha, compare nuestros precios y descubra que son: los mejores; Crédito el crédito ideal para el precio al contado; Empaque para llevar un presente a un ser querido con el sello NOVEX; Servicio a Domicilio y Enmarcado, estos son otros de los tantos servicios, Aquí encontraras lo que necesitas para la mejora, remodelación o construcción de tu hogar y oficina.</p>	<p>Su característica principal ha sido por mantener buenos precios y además ofrecer ofertas por medio de catálogos por temporada, tiene una política de cambio de precios a largo tiempo con la que le permite competir en cualquier momento.</p>
 <p>Wal-Mart, S.A. Centroamérica es el operador detallista líder en la región, con más de 450 tiendas y más de 28 mil colaboradores en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.</p>	<p>Los clientes encontrarán artículos como televisores, refrigeradoras, ropa, artículos deportivos, comida rápida, despensa y canasta básica, y un mayor surtido de abarrotes, licores, carnes, frutas y verduras.</p>	<p>Ofrece gifcard para regalo, servicio a domicilio, tarjeta de crédito, su sistema de devoluciones muy efectivo, su servicio trasciende a hacia sus proveedores que son los que le dan el soporte para todo tipo de servicio técnico y asesoría.</p>	<p>Su filosofía de precios es "Ahorras dinero, Vives Mejor" "Precios bajos todos los días" En esto se ha caracterizado por dar la impresión de mantener y tener buenos precios, trabaja con catálogos de temporada y descuentos.</p>
 <p>Sears by Homemart Sears es una tienda por departamentos con el compromiso de contribuir a la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo lo más económico de la mejor calidad. Nos enfocamos en un servicio de calidad y soluciones que ganen la confianza de nuestros clientes.</p>	<p>En Sears Guatemala se ofrecen los siguientes departamentos: Hogar, Muebles y Decoración, Línea Blanca, Deportes, Juguetes, Herramientas, Audio y Video, Colchonería y Registro de Bodas.</p>	<p>En Sears ofrecemos a nuestros clientes un servicio de alta calidad, donde encontrará la atención necesaria para cualquier duda o solución que requiera, personal amable y atención rápida. Usted puede hacer uso de nuestros servicios adicionales: En Sears contamos con Taller de Servicio Técnico, en donde proporcionamos los servicios de: reparaciones en garantía, instalación y conexión de los artículos que adquiere en nuestra tienda, y servicios post garantía a los artículos que vendemos en nuestras tiendas. Servicio Técnico visita a los clientes que requieren de una revisión por desperfecto de fábrica, cubriendo sin costo las reparaciones por garantía dentro del período establecido. También prestamos el servicio fuera del perímetro de la ciudad bajo presupuesto de viáticos. Certificados de regalo, programa de bodas, canje de puntos y ventas en línea.</p>	<p>"Lo Nuevo, Lo diferente, Lo exclusivo Esta en Sears" Sus precios residen en ofertas y promociones por temporada ofreciendo a sus clientes precios exclusivos.</p>

¹² Fuentes consultadas: <http://www.novex.com.gt/>, <http://www.siman.com/guatemala/>, <http://www.walmart.com.gt/> y <https://www.homemart.com.gt/>. Consulta: febrero de 2015.

Continuación de tabla I.

Nombre Empresa	Departamentos:	Servicios:	Precios:
 <p>Almacenes Siman</p> <p>Almacén por departamentos más grande de la región centroamericana, fundada el 8 de diciembre de 1921 en San Salvador por José J. Simán.</p> <p>Con 90 años de existencia, operando en las principales ciudades de El Salvador, San José; Costa Rica, Managua; Nicaragua y Ciudad de Guatemala; Guatemala.</p>	<p>Los departamentos con que cuenta son: Tecnología, Electrodomésticos, muebles, Hogar, Bebés, Niñ@s, Belleza, Deportes, Elías, ellos.</p>	<p>Servicios de programas de lealtad,</p> <p>Monedero: Es una tarjeta de tipo debito que al comprar un porcentaje del precio acumula como dinero durante promociones y eventos especiales, con lo que posteriormente pueden realizar cualquier compra.</p> <p>Rombos de oro: Cada vez que compres con Credisiman o utilices otra forma de pago y presentes su tarjeta de rombos de oro acumularas ROMBOS que luego podrás canjear por atractivos premios</p> <p>Certificados de regalo, Clubes, Credisiman.</p>	<p>Su política de precios de basa en la publicación de revistas con ofertas ofreciendo a sus clientes ofertas por tiempo limitado, accediendo a ellas puede acumular puntos que pueden canjear posteriormente en otras compras.</p>

Fuente: elaboración con datos tomados de las siguientes páginas de internet:
<http://www.novex.com.gt/>, <http://www.siman.com/guatemala/>, <http://www.walmart.com.gt/> y
<https://www.homemart.com.gt/>. Consulta: febrero de 2015.

2.2.2. Competencia indirecta

Los productos sustitutos son aquellos que pueden competir en el mismo mercado. Se puede decir que dos productos son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Suponen una amenaza constante que puede acentuarse por cambios en el entorno, como variaciones en el precio o la calidad.

Los productos sustitutos suponen una amenaza. Por ello, se debe vigilar estrechamente la evolución de estos productos y las mejoras que se realicen sobre ellos.

Además, el riesgo de que los clientes cambien de proveedor es bastante elevado si encuentran alguna ventaja adicional en el producto sustituto, ya que su propensión al cambio es bastante elevada. Es preciso considerar que si los almacenes de venta *retail* mantienen una política comercial muy agresiva, puede motivar a que algunos clientes decidan empezar a comprar a estos productos.

Pequeños negocios que se sitúan en distintas zonas urbanas de la capital guatemalteca:

- Mercados: estos son los grandes soportes de la economía nacional, en su mayoría ofrecen productos de buena calidad y a precios bajos. Así como artículos de consumo diario que forman la canasta básica: lácteos, fideos, granos, verduras, frutas, carnes, pescado, pan, tortillas, además de ropa, juguetes, en sí la variedad puede incluir artículos de ferretería, para la construcción y herramientas manuales y eléctricas. Esta forma se caracteriza por personas que atienden a sus cliente regularmente son los dueños de los pequeños negocios y no es autoservicio.
- Comercio por mostrador (abarroterías): estos en su mayoría se especializan en productos básicos, como granos básicos, pan, tortillas, productos como jabón y aguas gaseosas. La característica principal es que hay una persona que lo atiende y no es autoservicio.
- Ferreterías: se dedican a la comercialización, en especial de productos de construcción, herramientas, ferretería en general, como clavos, alambres, herramienta manual y eléctrica. Una de sus características es que la atención es personalizada y debe tener bastante personal capacitado o bien hacer esperar a sus clientes para la compra y asesoría.
- Misceláneas de colonias urbanas (tiendas, abarroterías pequeñas, librerías): son muy comunes en los barrios o colonias de la ciudad capital

no tienen una distribución uniforme, sino que su crecimiento ha sido desmedido y tienden a estas a casa de habitación atendidas por sus propios dueños. Venden todo tipo de abarrotes, golosinas, regalos, artículos de librería y entre otros.

3. MEDICIONES Y ESTRATEGIAS

Dentro de las mediciones se hizo por medio de la encuesta dirigida directamente al cliente y que le sea fácil contestar de modo que se pueda manejar la información para alcanzar los objetivos trazados, con la estrategia ya definida se obtendrán resultados positivos en la búsqueda de una mejor atención a los clientes.

3.1. Medición del nivel de satisfacción del cliente

En los negocios actuales el medir la satisfacción a los clientes resulta fundamental para conocer el grado de percepción y expectativas que tienen estos en relación con el producto o servicio. La satisfacción del cliente es una experiencia total e inolvidable y que son las sensaciones que experimenta un cliente al realizar su compra y utilizar el servicio o producto y está satisfecho con el funcionamiento. El medir la satisfacción de él llega a ser una herramienta muy eficaz y ayuda a evolucionar el negocio o servicio. Existen varios métodos, como resultado es bastante confiable; a continuación se describen los siguientes:

- Encuestas o sondeos: generalmente se toman cuando un cliente ya ha realizado su compra. Dentro de este método se puede aplicar cierto puntaje que ayuda a medir la experiencia que tuvo el cliente.
- La entrevista personal se basa en una serie de preguntas elaboradas dirigidas al cumplimiento del objetivo deseado.
- Quejas y sugerencias: tomando en cuenta que estas son una oportunidad de mejora, no se debe pensar por qué se pone atención a

una queja, si no se pueden categorizar, procesar, ya que no dará el objetivo deseado. La desventaja de este método es que no busca la información, sino que solo la recoge cuando el cliente se ve motivado a hacerlo.

Para este trabajo se procederá a utilizar el método de encuestas o sondeos.

3.1.1. Cuestionario de satisfacción del cliente

Lo primero que se hace es determinar las interrogantes que se usarán en el cuestionario, estas no deben ser ambiguas, para no tener variedad de respuestas por una pregunta en especial y a la vez resulte difícil interpretarlas, es por ello que el cuestionario tendrá que utilizar declaraciones concretas, y de esta manera genere información fidedigna, y a la vez proporcione un *feedback* específico con respecto a la actuación de la organización y del personal; de esta forma se obtiene información relevante para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, con determinada dimensión de calidad.

3.1.2. Características de los artículos adecuados

Lo más importante del cuestionario es que está compuesto por preguntas o variantes de satisfacción, esto representa el vínculo de datos y las prioridades de la información del estudio.

Las siguientes son pautas a considerar al diseñar la forma de redactar una pregunta o artículos de satisfacción:

- Los artículos deben parecer importantes: es decir, medir aquellos que tienen importancia; los que no lo aparentan, puede que el entrevistado no conteste el cuestionario.
- Los artículos deben ser incuestionables: el entrevistado debe tener la capacidad de entender exactamente lo que se le indica, cualquier indeterminación en los artículos puede trasladar a respuestas confusas. Se debe intentar evitar artículos que sean indefinidos.
- Los artículos deben ser concisos: también breves, si son demasiado largos, hacen al cuestionario demasiado difícil de leer, se deben descartar las palabras redundantes.
- Evitar artículos con varias respuestas: artículo válido contiene un solo pensamiento, es decir una sola pregunta, y por ende, una sola respuesta, caso contrario el entrevistado puede quedar enredado si desea responder afirmativo una parte de la pregunta, y negativo la otra parte de la interrogante, una respuesta positiva a este tipo de artículo, indicaría que el que contesta está en acuerdo con ambas partes del artículo; una respuesta negativa podría indicar tanto que el que contesta no está de acuerdo con una parte del artículo, es decir que no está de acuerdo con ninguna de sus partes.
- Evitar artículos con doble negación: uno que no es válido es porque contiene una respuesta doble negativa.

3.1.3. Determinación de preguntas

La redacción de las preguntas debe garantizar que el encuestado entiende exactamente lo que se desea preguntar. Para asegurar que el mensaje llega correctamente hay que evitar una serie de errores frecuentes, tomando en cuenta lo siguiente:

- Un vocabulario accesible a la persona que escucha.
- Frases unívocas, con una única interpretación.
- Evitar palabras ambiguas o con interpretaciones subjetivas (por ejemplo, poco).
- Preguntas breves, como máximo de dos líneas. Realizar las preguntas más sencillas al principio.
- Una pregunta no debe afectar a la siguiente (cuidar el orden).
- No incluir temas difíciles de contestar o que sea necesario realizar cálculos.
- Un número de respuestas apropiado que los encuestados puedan memorizar.
- Preguntas neutras, que no induzcan a una determinada respuesta.
- Solicitar los datos personales del entrevistado al final.
- Introducir preguntas de control.

Ejemplos:

¿Quién lo atendió tenía conocimiento de los productos y promociones?

SÍ/NO

¿Su visita fue satisfactoria? SÍ/NO

¿Recomendaría visitar la tienda? SÍ/NO

¿Encontró el producto que buscaba? SÍ/NO

¿El asesor me atendió inmediatamente cuando entré a la tienda? SÍ/NO

3.1.4. Selección del formato de respuesta

Seleccionar un formato de respuesta para el cuestionario, este paso es importante, porque determina el modo en que puede utilizarse la información procedente del cuestionario.

Existen varios formatos para la preparación de las respuestas, o métodos de escala de los cuestionarios, para el presente estudio, se tuvo que elegir entre estos, dos enfoques sencillos y útiles:

- El formato de *checklist*¹³: La calidad de un servicio puede ser ponderada por el número de cosas positivas que se dicen sobre ellos. Cuantas más cosas efectivas se dicen de un servicio (o cuántas menos negativas se dicen de él), mejor es el servicio. A los clientes se les permitirá contestar “sí” o “no”, a cada uno de los conceptos del cuestionario. Se les pide que contesten “sí”, si el concepto de satisfacción refleja el servicio que recibieron, y “no”, si el artículo no muestra el servicio que recibieron. La ventaja de este método es que los clientes pueden mostrar fácilmente si el concepto describe o no el servicio que recibieron. La tabla II muestra un cuestionario que utiliza este formato:

Tabla II. **Cuestionario que utiliza de respuesta *checklist***

<p>Por favor indique si cada enunciado describe o no el servicio que recibió usted Marque “sí”, si el enunciado describe el servicio, o “no”, si no lo hace. Sí No</p>	
1. ¿Quién lo atendió tenía conocimiento de los productos y promociones? ...	___
2. ¿Su visita fue satisfactoria?.....	___
3. ¿Recomendaría visitar la tienda?.....	___
4. ¿Encontró el producto que buscaba?.....	___
5. ¿El asesor me atendió inmediatamente cuando entre a la tienda?.....	___

Fuente: elaboración propia.

¹³HAYES, Bob E. “Cómo medir la satisfacción: Desarrollo y utilización de cuestionarios”. Barcelona: Gestión 2000, 1995. 191 P.

- El formato de tipo *likert*¹⁴: la calidad del servicio o producto, puede también ser mostrada por la potencia de la respuesta hacia cada concepto de satisfacción. Este formato está diseñado, para permitir que los clientes contesten en grados variables a cada concepto; con un procedimiento escalado. El extremo bajo representa una respuesta de negación, mientras que el extremo alto una respuesta efectiva.

Tabla III. Formatos de respuesta tipo *likert*

Estoy en total desacuerdo	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy muy de acuerdo
1	2	3	4	5
Muy satisfecho	Insatisfecho	No satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Ni deficiente, no eficiente	Bien/bueno	Muy bien/bueno
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Se puede manejar estos formatos de respuestas para un tipo particular de concepto. El formato de respuesta de la tabla anterior (el continuo estoy de acuerdo o no estoy de acuerdo) se utiliza para los conceptos de satisfacción. Hay que tener en cuenta que la escala de respuesta debe manifestar si el concepto de satisfacción describe el servicio. La calidad del servicio es mostrada por el grado en que los conceptos describen el servicio recibido.

¹⁴RENDÍS, Likert. “Formato de respuesta tipo *likert*”. <http://es.slideshare.net/rebeca_11/qu-es-la-escala-de-tipo-likert>. Consulta: noviembre de 2014.

La escala de respuesta debe manifestar en qué grado los conceptos (respecto al servicio) son satisfactorios (o buenos) en contra de los insatisfactorios (o incompletas). La calidad del servicio es mostrada por el grado en que la gente dice que está satisfecha del servicio, o el valor en que el servicio se califica como bueno.

Se ha escogido el formato tipo *likert* para el presente estudio: medición del nivel de satisfacción del cliente en la empresa de *retail*. Esta selección se ha elaborado, dado que representa mejor la incertidumbre de las puntuaciones resultantes de la escala. Con la dimensión de calidad personificada en este cuestionario, se le permita a los clientes que expresen el valor de su opinión sobre los servicios que recibieron, en lugar de limitar a una respuesta del tipo sí o no.

3.2. Estrategia organizacional

Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.¹⁵

¹⁵Definición de “*Estrategia Organizacional*”. <http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-organizacional-sobre_102076/>. Consulta: noviembre de 2014.

3.2.1. Estrategia de negocio

Retail Integrado: El Consumidor al Centro de la Estrategia

- Maximiza la conexión y el conocimiento de los consumidores.
- Satisface las necesidades de los clientes de una forma conveniente y completa.
- *Retail* integrado: beneficios dentro de la compañía.
- En mercados emergentes, las sinergias potenciales son mayores en un *retail* integrado que en retalles de especialidad.
- Claves de éxito del círculo virtuoso:
 - La empresa desarrolla y mantiene el liderazgo en las unidades de negocio que componen y sus alianzas.
 - La empresa posee la habilidad para transferir ventajas a otros negocios o mercados.
 - Transferencia de aspectos críticos de la cultura organizacional.

3.2.2. Foda

Se realizó el análisis de la tienda Cemaco mediante la metodología de estudio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como Foda. En la tabla IV se representa el resultado del análisis.

Tabla IV. **Foda**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Primera tienda por departamento en Guatemala. • F2: Cuenta con amplias tiendas por departamento. • F3: El crecimiento de las ventas en los últimos años. • Mayor participación de las ventas de las tiendas por departamento. • Gran penetración de mercado de la tarjeta Privilegio. • Forma parte del Grupo Cemaco. • Infraestructura moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Crecimiento de la población. • O2: Crecimiento del sector <i>retail</i> en los próximos años. • O3: Crecimiento del crédito de consumo y comerciales. • Crecimiento económico en la región central del país. • Crecimiento de la inversión privada. • Auge de centros comerciales que contienen pequeñas tiendas que generan mayor tráfico. • Competencia aletargada.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • D1: La marca está igualmente posicionada que su competencia directa. • D2: No tiene una ventaja competitiva diferencial marcada respecto a la competencia. • D3: Falta mayor interacción y conexión con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Entrada de nuevos competidores como EPA. • A2: Posibilidad que el gobierno incremente impuestos o imponga salvaguardas en las importaciones. • A3: Desaceleración de la economía en el interior del país.

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.1. Análisis de Foda

Se puede prestar atención que existe una marcada superioridad de las oportunidades del sector *retail*, más concretamente de las tiendas por departamento causadas por una serie de elementos que vienen impulsando el

comercio y la economía en general. Es gracias a esta articulación tan favorable para los minoristas, que existe la intimidación de que ingresen empresas extranjeras a competir en el sector de tiendas por departamento; pero esto solo contribuirá a una mayor expansión del sector. Asimismo, Cemaco cuenta con mayores fortalezas que debilidades pues está aprovechando la articulación anteriormente mencionada para crecer tanto geográficamente como económicamente.

Tabla V. **La matriz de foda**

Factores Internos Factores Externos	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
	F1: Primera tienda por departamento en Guatemala. F2: Cuenta con amplias tiendas por departamento. F3: El crecimiento de las ventas en los últimos años.	D1: La marca está igualmente posicionada que su competencia directa. D2: No tiene una ventaja competitiva diferencial marcada respecto a la competencia. D3: Falta mayor interacción y conexión con el cliente.
Lista de oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1: Crecimiento de la población. O2: Crecimiento del sector retail en los próximos años. O3: Crecimiento del crédito de consumo y comerciales.	<i>Estrategia para maximizar tanto las F como las</i> 1. El crecimiento retail en el país ha tenido ya un auge teniendo a empresas ya con el concepto de venta por departamento y se tiene una estrategia de agresividad en precios, producto y servicio. Esto dará un giro en el afán de conservar los clientes e incrementar ventas. (O2, O3, F2, F3)	<i>Estrategia para minimizar las D y maximizar</i> 1. En la estrategia adaptada de "Vive tu hogar" está incluye a todo el núcleo familiar en donde se tiene que impactar para que la nueva generación sepa que hay un lugar en donde su venta por departamento es muy amigable y cómoda. (O1, O2, D2, D3)
Lista de amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1: Entrada de nuevos competidores como EPA. A2: Posibilidad que el gobierno incremente impuestos o imponga salvaguardas en las importaciones. A3: Desaceleración de la economía en la capital guatemalteca.	<i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</i> 1. El incursionamiento al mercado interno que otros no habían podido llegar la tienda por departamento logró reunir todo lo necesario para que el cliente encuentre todo en un mismo lugar. (F2, F3, A1, A2)	<i>Estrategia para minimizar las A como las D</i> 1. La competencia tiene un seguimiento a lo que el líder del mercado realiza y toma esas mismas estrategias que a la larga suman clientes y se va estrechando el mercado. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.2. Estrategias

Una de las estrategias que Cemaco ha utilizado en los últimos tiempos y que se resume en solo dos palabras "Vive tu hogar" dentro de esta connotación se hace referencias al núcleo familiar y que son potencialmente clientes en el

presente o bien un futuro no lejano, o bien otra estrategia es la de “Garantía total” política de cambio amigable y libre de molestias. “Si no está conforme con algún producto en tu tienda Cemaco más cercana te lo cambiamos o te damos una nota de crédito para que puedas utilizar en tu siguiente compra”.

Se ha posicionado en la mente y el corazón de sus clientes internos y externos como una tienda de soluciones a las necesidades, deseos y aspiraciones de bienestar y confort del hogar para la familia contemporánea con un estilo de vida de respeto y práctica de valores que se fundamentan en principios éticos y morales (respeto, integridad, libertad, vida, familia, servicio y solidaridad). Ofreciéndoles categorías completas en cada uno de sus departamentos con variedad de marcas de calidad. Es líder en el comercio trayendo modernización y mejores prácticas mundiales a Guatemala en términos de horarios de compra, arquitectura de tiendas y servicios para el consumidor.

Fue el primer comercio ferretero en aceptar tarjetas de crédito, abrir los fines de semana, no cerrar al medio día, así como el primer comercio guatemalteco en poner el primer sitio de web. Adicionalmente, Cemaco es líder e innovador en prácticas de mercadeo directo, como por ejemplo, el primer programa de cliente frecuente de Guatemala.

Estas innovaciones han contribuido a elevar las normas del comercio moderno en Guatemala y se han convertido en prácticas generales en el mercado guatemalteco. Todos los miembros del equipo Cemaco trabajan con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus clientes, a través de hacer accesibles productos de alta calidad procedentes de todo el mundo, con el respaldo de “garantía total” y servicios innovadores, en tiendas convenientemente ubicadas, cómodas y seguras.

4. NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE CLIENTES

Las necesidades y pretensiones del cliente son características del servicio que representan unas extensiones importantes, dado que son aquellas en donde los clientes establecen su opinión. El propósito de establecer las exigencias del cliente es: instituir todas las dimensiones de calidad importantes que describan el servicio. El intento de determinar las exigencias del cliente: instituir todas las dimensiones de calidad que describan el servicio para estar al tanto de cómo definen los clientes la calidad de este. Poder desarrollar medidas para evaluar estas dimensiones.¹⁶

Existen dos métodos para comparar las dimensiones de calidad: mejora de la dimensión de calidad y el incidente crítico.

4.1. Dimensión de calidad

El primer paso es identificar las dimensiones. Esta lista de dimensiones puede generarse de diversas formas y utilizando diferentes fuentes de información:

- Literatura publicada sobre empresas específicas.
- Examinar el proceso comercial y determinar las dimensiones claves de calidad del servicio, las cuales deben estar bien definidas, de forma que cualquiera que las lea pueda comprender de forma precisa lo que significa.

¹⁶ HAYES, Bob E. "Cómo medir la satisfacción: Desarrollo y utilización de cuestionarios". Barcelona: Gestión 2000, 1995. 191 P.

En la presente investigación se lograron identificar seis dimensiones:

- Capacidad de resistencia del servicio: grado en el que el cliente difiere en ser atendido.
- Velocidad de la transacción: grado en que se tarda el servicio en ser completado.
- Disponibilidad del servicio: que el servicio esté disponible, en cuanto el cliente llega.
- Profesionalidad del vendedor: que el vendedor tiene para con el cliente.
- Conocimiento del producto: con el que cuenta el personal de ventas con respecto al producto que venden.
- Satisfacción general del cliente: grado de consentimiento que el cliente demuestra para con el servicio ofrecido.

4.1.1. Ejemplos concretos y consecuencias que genera la calidad

Consiste en crear ejemplos concretos que ilustran exactamente lo que significan las dimensiones. Cada ejemplo define una dimensión de calidad en particular, dichos ejemplos pueden ser una tarea específica, un comportamiento (realizado por una persona del interior del proceso) o pueden describir un ejemplo en concreto que ilustre el contenido de las dimensiones.

Los ejemplos instaurados para las dimensiones identificadas en el artículo de la empresa de *retail*, en la que se realizó la investigación, algunas de las respuestas de los clientes fueron:

4.1.1.1. Capacidad de reacción del servicio

- La atención brindada por el personal de venta fue rápida.
- Más de media hora esperando para que el personal de ventas me atiendan.

4.1.1.2. Velocidad de la transacción

- En el instante en que me aproximé a realizar una devolución y cambio de un televisor que recientemente había adquirido, pude notar una gran velocidad por parte del personal de atención al cliente, en efectuar toda la transacción de devolución y cambio.

4.1.1.3. Disponibilidad del servicio

- El personal de venta se acercan a los clientes para atenderlos.
- El personal de venta no busca al cliente, sino el cliente tiene que buscar al personal de venta.

4.1.1.4. Profesionalidad del vendedor

- Algunos de los vendedores son educados y totalmente compatibles, poniéndose en la situación de cada cliente.
- Falta de amabilidad por parte del personal de venta a la hora que se aproximó a preguntar sobre un producto.

4.1.1.5. Conocimiento del producto

- El personal de venta brindó una ilustración especificada del producto.
- Tuve que investigar la funcionalidad del producto, dado que el personal de venta solo ofreció una información básica de este.

4.1.1.6. Satisfacción general del cliente

- Estoy contenta con la forma que el personal de ventas me trató.
- Siempre compro acá, por la buena atención que recibo.

4.2. Incidentes críticos

Esta posición se centra en conseguir información de los clientes sobre el servicio que reciben, y su impulso reside en la utilización de estos, quienes son los aceptantes del servicio, a la hora de especificar sus necesidades y exigencias.¹⁷

4.2.1. Incidentes que generan pérdida de clientes

- Más de media hora esperando para que el personal de ventas me atienda.
- La falta de urgencia del personal de ventas.
- La falta de urgencia del personal de ventas, por lo tanto tuve que esperar.
- No me ofrecieron explicación del producto por parte del personal de venta.
- Solo dan una explicación básica del producto, más no hacen una exposición de este.
- El personal de ventas no me explicó ningún pormenor el producto.

¹⁷ HAYES, Bob E. *“Cómo medir la satisfacción: Desarrollo y utilización de cuestionarios”*. Barcelona: Gestión 2000, 1995. 191 P.

- Me exageraron a la hora de explicar sobre el producto, porque no tenía las características que me explicaron en un inicio.
- Tuve que investigar la funcionalidad del producto dado que el personal de venta solo me brindo una información muy básica de este.
- Existe insuficiente explicación del producto.

Artículos de satisfacción:

- Esperé considerable tiempo para que me atendieran
- Me ofrecieron una explicación básica, más no una exposición de producto
- El personal de ventas solo tiene conocimiento básico del producto

4.2.2. Clasificación de incidentes críticos por importancia y por reincidencia

- El personal de venta que me atendió fue muy agradable.
- Algunos de los vendedores son respetuosos y generalmente factibles, poniéndose en la situación de cada cliente.
- El trato que recibí fue muy cordial.
- La sencillez es lo que más resaltó a la hora que me atendieron.
- Recibí un trato indiferente por parte del personal de ventas.
- Falta de amabilidad por parte del personal de venta a la hora que me aproximé a consultar sobre un producto.
- Los vendedores son muy apartados en el momento en que atienden a un cliente.
- El trato del vendedor es muy tajante lo que crea que no me sienta cómoda y sencillamente me retiro.

Artículo de satisfacción:

“Recibí un trato amable por parte del personal de ventas en el momento que me atendieron”

- Se puede considerar el interés del vendedor a la hora de atender al cliente.
- El personal de venta se aproxima a los clientes para atenderlos.
- Se brinda el personal de venta para explicar cierto producto a los clientes.
- El personal de venta no busca al cliente, sino el cliente tiene que buscar al personal de venta.

Artículo de satisfacción:

“Tuve que buscar al personal de ventas para que me pueda atender y explicar el producto”

- Disponibilidad por parte del personal de venta para atender al cliente.
- El personal de área (donde se localizaba el producto que quería información) no se encontraba, por ende tuve que esperar más.
- Poco personal de ventas en el área de tabletas electrónicas lo que me produce demora.

Artículo de satisfacción:

“Hay disponibilidad por parte del personal de ventas para atender al cliente”

- En el instante en que me acerqué a efectuar una devolución y cambio de un televisor que recientemente había adquirido, pude notar una gran prontitud por parte del personal de venta en efectuar toda la transacción de devolución y cambio.
- La persona que atiende las devoluciones siempre tiene una buena actitud.

Artículo de satisfacción:

“Ante la devolución que realicé, la transacción que realizaron fue rápida”

- Estoy contenta la forma que el personal de ventas me trató
- Siempre adquiero acá, por la buena atención que recibo

Artículo de satisfacción:

“Estoy satisfecha de la manera en que me atienden”

- Por eso visito esta tienda, ya que es agradable y me hacen sentir en casa.
- Siempre busco a determinado vendedor que sé que me va a atender bien y me orientará en lo que más me conviene.

4.2.3. La entrevista con clientes sobre sucesos ocasionados por mal servicio

Estos se practicaron dentro del marco del desarrollo de la investigación a diferentes clientes a azar, en la búsqueda de las respuestas u opiniones para alcanzar el objetivo de tener un buen servicio.

4.2.3.1. Entrevista 1

Recientemente tuve la oportunidad de conversar con un cliente que se encontraba en Servicio al Cliente, el consumidor se encontraba muy molesto, su motivo era que en otra tienda de la cadena había visto unos reflectores led en un precio que no era el que nosotros teníamos actualmente y aunque el mismo producto, él expresaba su frustración porque sintió que el vendedor le explicó bien todas especificaciones del producto y era lo que le funcionaba en su proyecto, pero el vendedor se había equivocado en solamente dos cosas, no tenía la cantidad de reflectores que requerían y el precio esta erróneo.

Efectivamente el cliente se llevó su producto que era lo que buscaba y le funcionaba pero con una percepción de un mal servicio.

4.2.3.2. Entrevista 2

Al estar caminando por los pasillos se encuentra un cliente buscando lentes graduados para leer en el departamento de seguridad, lo noté molesto, porque no los encontraba, pero la mayor molestia que cuando él iba entrando vio que dos asesores de venta estaban conversando y cuando lo vieron se separaron y se desaparecieron entre los pasillos.

5. DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA A ANALIZAR

En este capítulo se define la forma en que se seleccionará la muestra y de cómo se analizará los resultados que llevarán a un mejor servicio en una empresa *retail* en Guatemala.

5.1. Conceptos básicos de muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de solo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Muestra: en todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que se hace es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.¹⁸

5.1.1. Elemento

Un elemento es la unidad acerca de la cual se requiere información, este provee la base del análisis que se lleva a cabo. Los elementos más frecuentes en el muestreo de investigación de mercadeo son los individuos. En otros

¹⁸Seminario de estadística aplicada a la educación. “*Conceptos básicos de muestreo*”. <<http://semestedu.blogspot.com/2012/06/conceptos-basicos-de-muestreo.html>>. Consulta: noviembre de 2014.

casos, los elementos podrían ser: bienes, almacenes, compañías, familias, entre otros. En cualquier muestra específica, los elementos dependerán de los objetivos del estudio.

5.1.2. Población

Es el conjunto de datos o elementos cuyas propiedades se van a analizar, cuando se persigue realizar una investigación, se debe definir diligentemente el universo. La población puede ser, según su tamaño, de dos tipos: población finita (cuando el número de elementos que la forman es finito), y también existe la población infinita (cuando el número de elementos que la forman es infinito).

Una población eficazmente escogida se debe precisar en términos de: elementos, unidades de muestreo, importancia y tiempo. Para este estudio, la población es la siguiente:

- Elemento: consumidores atendidos en sus tiendas
- Unidades de muestreo: consumidores atendidos en sus tiendas
- Alcance: Empresa de *retail*
- Tiempo: 1 mes

5.1.3. Unidad de muestreo

Es la unidad más diminuta de una población, que está afectada por la característica que se quiere estudiar y que puede ser identificada para meterse en el proceso de selección de los elementos de la muestra.

Es el dato o registro que se ejecuta, para cada unidad elemental de una población o muestra, en relación a determinada característica o variable en estudio.

5.1.4. Marco muestral

Es una enumeración de todas las unidades de muestreo utilizables para selección en una etapa del proceso de muestreo. En la última etapa se extrae la muestra real de la lista. Una vez que se tenga especificada la población, se procede a buscar un buen marco muestral. Con reiteración, la disponibilidad de un marco muestral concreta la población, puesto que no existe un arreglo perfecto entre la población y el marco. Cada fase en el proceso de muestreo pide de su propio marco muestral.

Un directo procedimiento de selección de muestreo en una etapa necesitará únicamente un marco muestral que contendría todos los elementos de la población. El límite de la muestra será de 20 clientes y será aplicado al proyecto.

5.1.5. Población de estudio

Una población de estudio es el conjunto de elementos del cual se toma una muestra. Anteriormente se definió población como: “el conjunto de elementos que se definen antes de seleccionar la muestra”. Desafortunadamente, surgen dificultades de orden práctico que hacen que la muestra real se tome de una población un poco diferente de la que definió a priori. Lo que pasa es que en el marco muestral se excluyen elementos de la población. Por ejemplo, una lista de a secciones de un club puede estar

incompleta; algunas personas pueden no tener sus números telefónicos en el directorio; una calle nueva alcanza no estar incluida en el mapa.

5.1.6. Tipos de procedimiento de muestreo

Existen muchos procedimientos distintos mediante los cuales los investigadores logran seleccionar sus muestras, pero debe establecerse un concepto fundamental al principio: la distinción entre (1) una muestra probabilística y (2) una muestra no probabilística.

5.1.7. Muestreo probabilístico

Cada elemento de la población tiene una congruencia conocida de ser seleccionado para la muestra. El muestreo se hace mediante reglas matemáticas de decisión que no permiten discreción al investigador o entrevistador de campo. El muestreo probabilístico de oportunidades iguales es simplemente un caso especial de muestreo probabilístico que recibe el nombre de muestreo aleatorio simple. El muestreo probabilístico nos permite deducir el grado hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de interés de la población. Esta diferencia toma el nombre de error muestral. Para este proyecto únicamente queda como referencia.

5.1.8. Muestreo no probabilístico

Selección de un elemento de la población, para que forme parte de la muestra se basa en parte en el juicio del investigador o del entrevistador de campo. No existe una oportunidad conocida de cualquier elemento particular de la población de ser seleccionado. Por lo tanto, no podemos calcular el error muestral que ha ocurrido.

No tenemos idea de si los estímulos de la muestra calculados de una manera no probabilística son exactos o no. En este proyecto se procederá a realizar el muestreo no probabilístico, determinando la muestra al azar, de los clientes que entren en determinado espacio de tiempo.

5.1.9. Determinación de la muestra

Este estudio no requiere la utilización de fórmulas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra, lo que se busca es controlar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que brindan los vendedores, es decir, se busca identificar: puntos fuertes y puntos -débiles del servicio, que se brinda para así buscar mejoras que permitan satisfacer mejor a los clientes a los que se les presta el servicio.

En el presente estudio, cada uno de los clientes de la empresa de *retail*, a quienes se les dará el cuestionario para su desarrollo, evaluará y calificará el trabajo realizado por los vendedores, pues es a través de estos que se lleva a cabo la relación entre la empresa y el cliente.

Lo que se busca con este estudio, es controlar una dimensión de calidad; específicamente, controlar la media muestral de una dimensión de calidad y no estimar un parámetro poblacional. Un ejemplo de lo segundo sería establecer el número de productos defectuosos que hay en una fábrica de cierto producto, para lo cual se requeriría saber el tamaño de la población y luego estimar el tamaño de la muestra para así discutir de parámetros poblacionales a partir de los cuales se podría saber si una muestra es aceptable o requiere de una mejora. En el caso del presente trabajo, el único interés es saber cómo se está ofreciendo el servicio al cliente mediante el personal que tiene trato directo con él, es decir, mediante los vendedores y empleados de la empresa *retail*. El

único interés es saber cómo se está brindando el servicio al cliente, si son amables, si son rápidos, entre otros. Se desea saber cómo varía una determinada dimensión de calidad respecto de su media muestral, y además lograr identificar las razones de dicha variación para tomar las correcciones respectivas.

Si para estimar una media poblacional ya es bastante una muestra de tamaño 50, para reconocer la media poblacional no es necesario un tamaño de muestra tan grande debido a que, según el teorema del límite central: “Las medias muestrales ondean en un rango que pende del tamaño de la muestra. Si la muestra es pequeña, el rango es más extenso”. En la siguiente figura 1 se muestra la forma de cálculo de la desviación estándar:

Figura 2. **Formula de la desviación estándar**

$$\text{Desviación Estándar} = \frac{\text{Desviación Estándar de Población}}{\text{Tamaño de la Muestra}}$$

Fuente: elaboración propia.

Se necesita obtener una muestra que permita obtener información aleatoria de dicho servicio a partir de encuestas realizadas a los clientes al momento de ser atendidos.

Para poder alcanzar esto se determinó en 20 el número de personas a ser interrogadas cada día en un total de 23 días, llegando a un total de 460 personas como tamaño de muestra. Para conseguir que la muestra sea aleatoria, se obtuvo la muestra de 20 personas por día, entrevistando a dos clientes cada hora. Se escogieron 23 días, empezando el jueves 04 de

septiembre del 2014 hasta el lunes 6 de octubre del 2014; hay que tener presente, el estudio se realizó en un mes considerado medio donde hubo un evento de fiesta patria llamado Guatemala Nuestra como parte de temporada.

5.2. Herramientas estadísticas

Existe diversidad de herramientas dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Diagramas de flujo
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Pareto
- Hoja de chequeo
- Gráficos de control
- Histograma
- Diagrama de correlación

En este trabajo de graduación se definió que los gráficos de control son los adecuados para poder realizar recalculos y eliminando los datos que se salen de control.¹⁹

5.2.1. Gráficos de control

Representan los diversos modos en que puede presentarse la información de forma gráfica. Los gráficos de control muestran la calidad general del servicio; además cada una de las características de calidad para este estudio y presentan la información para su análisis por parte de la administración. El gráfico de control está conformado por una línea central, que suele medir un promedio, dos líneas de control, una por encima y otra por debajo del límite

¹⁹Scribd. "*Herramientas Estadísticas*". <<http://es.scribd.com/doc/26644640/7-HERRAMIENTAS-ESTADISTICAS#scribd>>. Consulta: noviembre de 2014.

central, y una serie de valores característicos en el gráfico, que personifican el estado del proceso. Si todos los valores se localizan dentro de los límites de control, y no se presenta ninguna situación atípica, diremos que el proceso se encuentra bajo control; en caso de no ser así, diremos que el proceso se encuentra fuera de control.

5.2.2. Tipos de gráficos de control

En la base de los gráficos de control está la idea de que la variación de una característica de calidad puede cuantificarse obteniendo muestras de las salidas de un proceso y estimando los parámetros de su distribución estadística. La representación de esos parámetros en un gráfico, en función del tiempo, permitirá la comprobación de los cambios en la distribución. Existen diferentes tipos de gráficos de control, se consideran los siguientes:

- De datos por variables. Que a su vez pueden ser de media y rango, mediana y rango, y valores medidos individuales
- De datos por atributos. Del estilo aceptable / inaceptable, sí / no

5.2.3. Gráficos de control de variables

Son ajustables a características que se pueden medir, generalmente los datos proceden de una población que se puede representar con una distribución normal; las ventajas al usar este tipo de gráficos son: generalidad de los procesos son medibles, medición proporciona mayor información que un atributo, utiliza muestras más pequeñas, la acción correctiva es rápida.

En esta investigación se utilizó lo siguiente:

- Gráfico de media (\bar{X})
- Gráfico de desviación estándar (S)

5.2.3.1. Gráficos de control de atributos

Se manejan cuando es posible establecer la ausencia o existencia de una particularidad de calidad, generalmente se asocian con distribuciones discretas, prestan menor información que los gráficos de control de variables. Las ventajas al usar este tipo de gráficos son: los datos por atributos existen en todos los procesos y se pueden obtener de modo rápido y económico, un gráfico puede controlar varias características, son fáciles de edificar e interpretar, entre otras. Una de las principales desventajas de este tipo de gráficos es que el proceso de toma de decisiones es más lento.

5.2.3.2. Gráfico c (número de respuestas negativas en la muestra)

La información originaria del cuestionario de satisfacción del cliente puede ser utilizada con datos variables como con datos por atributo; por lo tanto, para este estudio, se aplicará cada uno de los tipos de gráficos de control descritos anteriormente.

5.2.3.2.1. Interpretación de los gráficos de control

Los gráficos de control vigilan y controlan los procesos comerciales que forman la información que aparecen en el gráfico. Cada artículo de información en el gráfico de control enseña el funcionamiento del proceso en un momento determinado. Como secuela de la variabilidad natural inherente al proceso, se

espera que no todos los artículos de satisfacción bajen en la línea central. Esta variabilidad se debe a causas aleatorias, llamadas: factores incontrolables. Es por ello que se espera que los artículos de información bajen en algún lugar entre el límite de control superior (siglas en inglés UCL) y el límite de control inferior (siglas en inglés LCL). Cuando se muestra este modelo, el proceso se dice que tiene un modelo estadístico o está bajo control.

Existen, además, fuentes adicionales de variabilidad que influirán en el resultado del proceso. La variabilidad originaria de estas fuentes adicionales, acostumbra a ser mayor que la natural, y se debe a sucesos que, cuando pasan, representan la existencia de algún problema potencial en el proceso. Las fuentes de esta variabilidad extrema, se designan causas asignables. Su presencia viene dicha por un artículo de satisfacción que cae fuera de los límites de control (ya sea por encima del límite de control superior o por debajo del límite de control inferior). Cuando se muestra este modelo, se dice que el proceso se encuentra fuera de control. La utilización de los gráficos de control nos ayudará a eliminar la fuente de este tipo de variabilidad.

Para que un gráfico de control sea correctamente interpretado, es recomendable que esté conformado por lo menos por 20 puntos.

Una vez que se ha hecho el gráfico de control, se podrá analizar para descubrir las siguientes anomalías:

- Si hay al menos un punto más allá de los límites de control.
- Racha: si hay 7 puntos consecutivos a un lado de la línea central, o si 10 de 11 puntos consecutivos están a un lado de la línea central, o 12 de 14, o 16 de 20.
- Tendencia: si hay 6 puntos consecutivos ascendentes o descendientes.
- Acercamiento a los límites de control: si 2 de 3 puntos consecutivos están comprendidos entre 2σ y 3σ .

- Acercamiento a la línea central: si la mayoría de los puntos están entre $-1,5\sigma$ y $+1,5\sigma$. Esto se debe generalmente a que las muestras se han tomado en forma inapropiada, ya que es poco probable que el proceso haya mejorado tan rápidamente.
- Periodicidad: si hay tendencia ascendente y descendente para casi el mismo intervalo.
- Estos criterios deben aplicarse con cierta flexibilidad, dependiendo de las condiciones en las que se usen.
- Una vez examinados los gráficos, y viendo que no existen las anomalías preliminares. Se procede a aplicar el siguiente criterio para el estudio:
- Si todos los puntos que se han determinado de las muestras están dentro de los límites de control, se instalará el gráfico de control.
- Si uno, dos o tres de los puntos están fuera de los límites de control, se eliminan dichos puntos y se recalcula la media central y los límites de control; en caso inverso, se deben buscar las causas asignables que desfiguran el proceso y corregirlo.

Este criterio solo se usa para instalar los gráficos de control, es decir, para establecer el valor central y los límites de control. Si después de esto aparece un punto fuera de los límites de control, esto nos indicará que el proceso se encuentra fuera de control.

Un proceso bajo control no precisamente hace lo que aparentemente tiene que hacer. Que esté bajo control no significa que trabaja bien y da un servicio consistente, de acuerdo a sus posibilidades.

Una vez que el proceso se encuentra bajo control, ya es posible establecer qué tan capaz es, es decir, si tiene la capacidad de cumplir con unos requerimientos instaurados previamente.

5.2.3.3. Diagrama de dispersión

Los diagramas de dispersión se usan para analizar la relación que pueda hallarse entre dos variables dadas. Por ejemplo, para este estudio, puede ilustrarse la relación que existe entre la profesionalidad del vendedor y la satisfacción general del cliente.

Los diagramas de dispersión pueden ser de tres tipos:

5.2.3.3.1. De correlación positiva

Se caracteriza porque al aumentar el valor de una de las variables, también extiende el valor de la otra variable.

5.2.3.3.2. De correlación negativa

Al contrario del anterior, es decir, al ampliar el valor de una de las variables, reduce el valor de la otra variable.

5.2.3.3.3. De no correlación

En este caso, no existe dependencia entre las dos variables.

6. PROCESAMIENTO DE DATOS

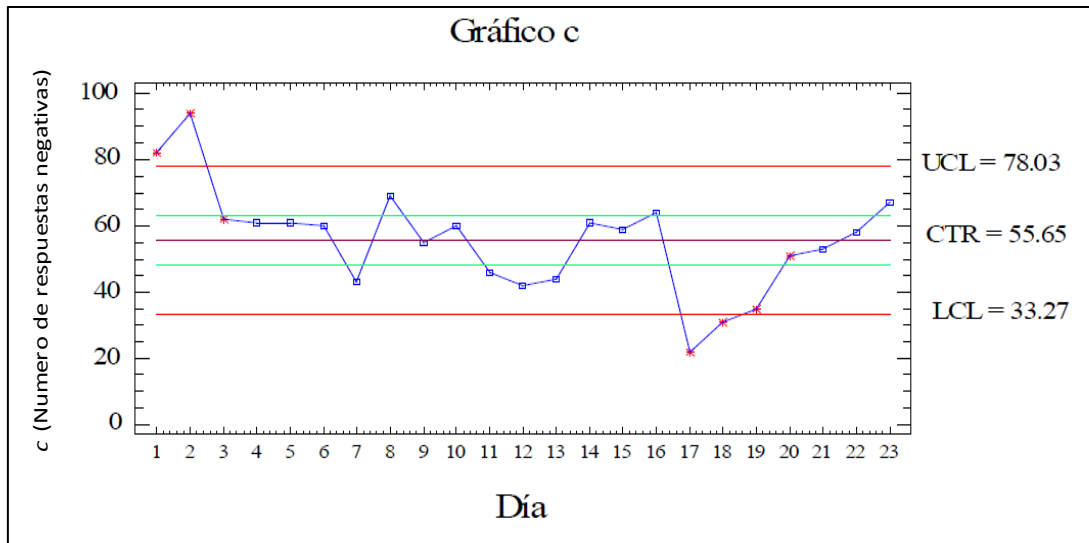
El procesamiento de datos es una parte fundamental de toda empresa moderna y prácticamente cualquier sector. También depende del rumbo de la economía, estrategias y las tendencias de consumo *retail*, así como la medición de la rentabilidad, costos y competitividad de las empresas minoristas en el mercado nacional e internacional.

6.1. Gráfico de Control C

En la figura 2 se muestra el gráfico de control c, que viene a ser el número de respuestas negativas dadas por los clientes de Cemaco para cada una de las muestras suministradas, representadas por los 23 días en escala horizontal.

Se puede observar claramente cómo hay 4 puntos fuera de los límites de control, los cuales hacen referencia a los días jueves 2 de septiembre, viernes 3 de septiembre, viernes 24 de septiembre y lunes 27 de septiembre que corresponden a los días 1, 2, 17 y 18 respectivamente, de la muestra. Se procede a eliminar indicados puntos y se reajusta los límites superior e inferior respectivamente.

Figura 3. **Representa el número de respuestas negativas dadas por los clientes**



Fuente: elaboración propia.

Lo que se pretende es conseguir un menor número de respuestas negativas; es por ello, que se deben tener en cuenta los valores de los días 17 y 18, que hacen referencia a los días viernes 24 y lunes 27 de septiembre, para posteriores análisis, dado que estos valores serán retirados para recalcular los límites del gráfico de control.

En la siguiente tabla se detalla los días con las respuestas negativas promedio:

Tabla VI. Límites recalculados

Fecha	Día	Núm. de respuesta negativas por día	Núm. promedio de respuestas negativas por cliente por día
jueves, 02 de Septiembre	1	82	4,1
viernes, 03 de Septiembre	2	94	4,7
lunes, 06 de Septiembre	3	62	3,1
martes, 07 de Septiembre	4	61	3,05
miércoles, 08 de Septiembre	5	61	3,05
jueves, 09 de Septiembre	6	60	3
viernes, 10 de Septiembre	7	43	2,15
lunes, 13 de Septiembre	8	69	3,45
martes, 14 de Septiembre	9	55	2,75
miércoles, 15 de Septiembre	10	60	3
jueves, 16 de Septiembre	11	46	2,3
viernes, 17 de Septiembre	12	42	2,1
lunes, 20 de Septiembre	13	44	2,2
martes, 21 de Septiembre	14	61	3,05
miércoles, 22 de Septiembre	15	59	2,95
jueves, 23 de Septiembre	16	64	3,2
viernes, 24 de Septiembre	17	22	1,1
lunes, 27 de Septiembre	18	31	1,55
martes, 28 de Septiembre	19	35	1,75
miércoles, 29 de Septiembre	20	51	2,55
jueves, 30 de Septiembre	21	53	2,65
viernes, 01 de octubre	22	58	2,9
lunes, 04 de octubre	23	67	3,35

Fuente: elaboración propia.

6.1.1. Gráfico de control c con límites recalculados

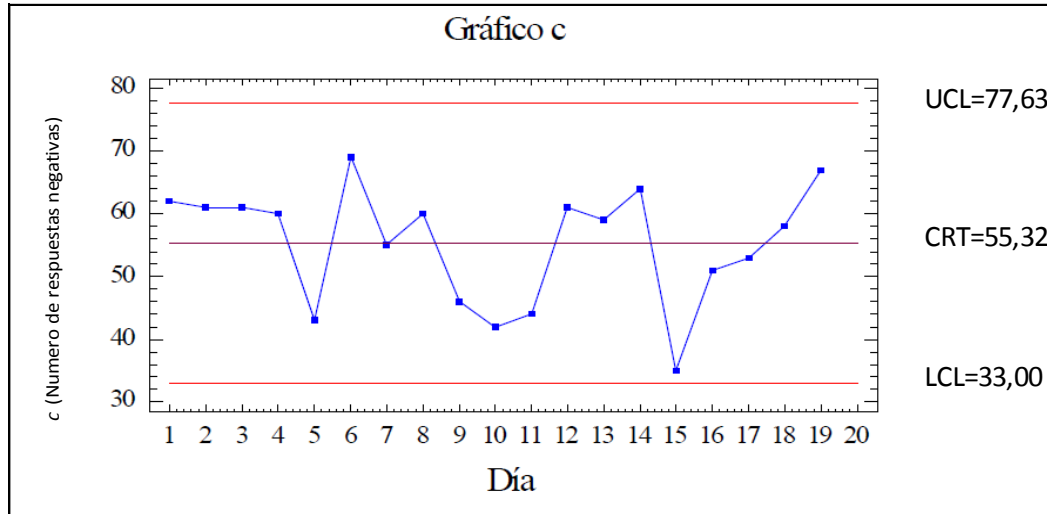
En este gráfico de control con límites recalculados, figura 3, se logra observar que todos los valores de las muestras se hallan dentro de los límites de control, se ve, que en los primeros cuatro días (lunes 06, martes 07,

miércoles 08, y jueves 09 de septiembre), se mantiene una tendencia del número de respuestas negativas por arriba de la línea central de la tabla de control; entonces se tendría que analizar la razón de este comportamiento y cuáles son las causas asignables a este suceso.

El día en que se registra un mayor número de respuestas negativas es el día 6. Luego, el resto de días de esa semana, el número de respuestas negativas disminuyó, logrando el valor mínimo. En el día 15 se alcanza un menor número de respuestas negativas, siendo el menor número de respuestas negativas registradas en las muestras que aparecen en el gráfico de control. Los últimos cuatro días de la encuesta, se observa que hubo una tendencia al crecimiento del número de respuestas negativas.

Tener en cuenta los valores que fueron descartados para recalcular los límites de control. Se puede observar que los días en que las respuestas negativas reducen son los viernes; entonces sería bueno efectuar un estudio más profundo para determinar los factores por los cuales en este día de la semana es cuando se presenta el mínimo número de respuestas negativas. Como también se ha logrado observar que los días lunes de cada semana el número de respuestas negativas ha estado por arriba de la línea central, entonces cabe la posibilidad de la existencia de un factor que influya en el número de respuestas negativas del día lunes. Lo mismo para el viernes; debido a esto se puede definir a los lunes y viernes como días críticos para la evaluación del número de respuestas negativas por parte de los clientes. Un estudio minucioso de estos factores podría llevar a la mejora de condiciones en la empresa, que ocasionen la satisfacción de los consumidores.

Figura 4. **Gráfico C con límites recalculados**



Fuente: elaboración propia.

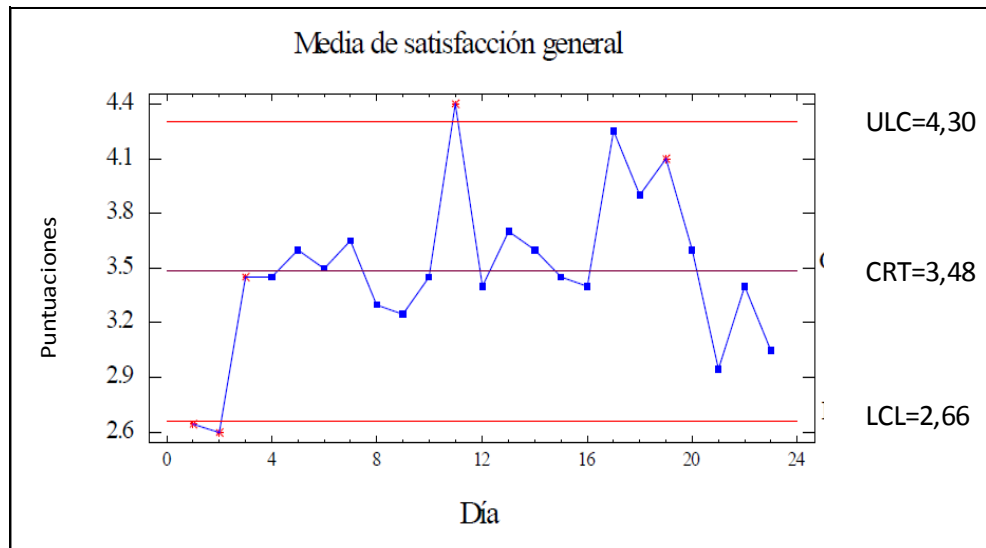
6.1.2. Calidad general de la atención

Se refiere a toda la calidad dentro de la atención que el cliente requiere y demanda cuando realiza una visita a cualquier unidad de negocio.

6.1.2.1. Gráficos de la media

Al analizar el gráfico de control, se ve que existen dos puntos fuera de los límites de control; entonces pueden reajustarse estos límites para ejecutar un análisis más minucioso; esto se realiza, porque los límites comprenden valores del punto neutral al punto muy bueno, teniendo en cuenta que puede variar en ciertos casos hasta el valor de insatisfacción; esto lo muestra el gráfico de la desviación estándar.

Figura 5. **Gráfico de la media de la calidad general de atención de los clientes**

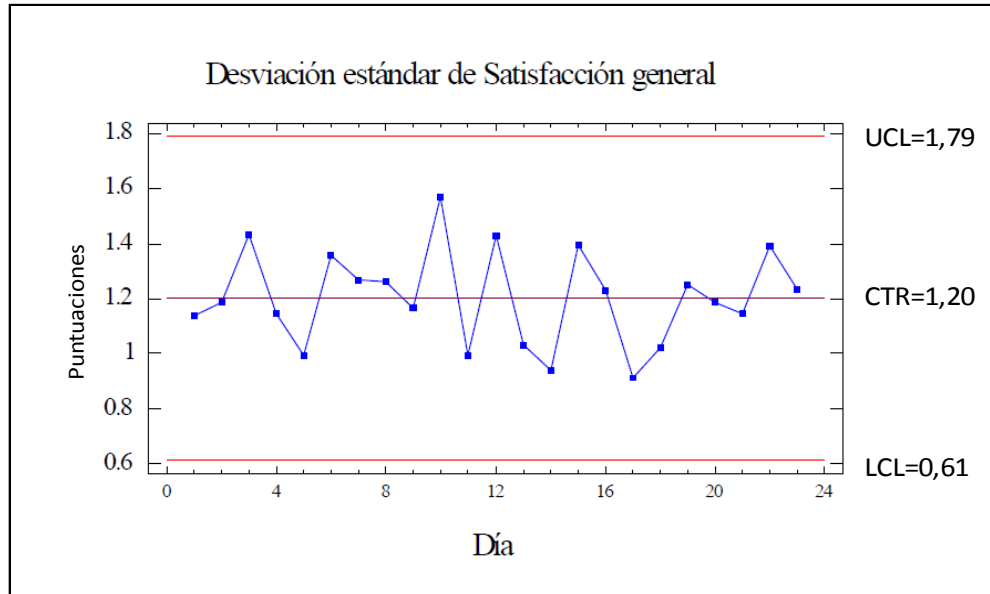


Fuente: elaboración propia.

6.1.2.2. Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar de la calidad general de la atención; muestra, de forma más clara, de lo que se indicó anteriormente: al observar los valores, debido a que los valores se encuentran entre 0,61 y 1,79 se puede ratificar que la satisfacción general puede alcanzar valores de insatisfacción.

Figura 6. **Gráfico de la media de la calidad general de atención**

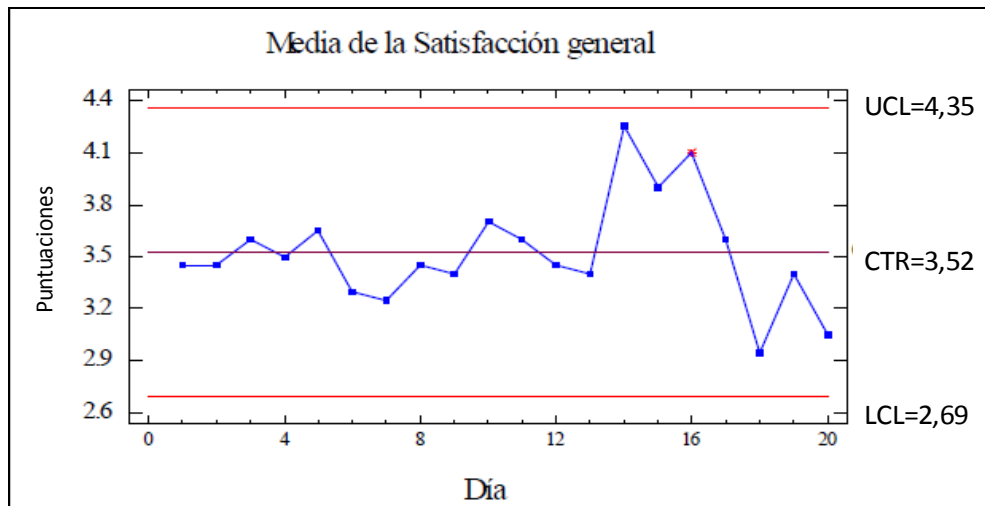


Fuente: elaboración propia.

6.1.2.3. **Gráfico de la media con límites recalculados**

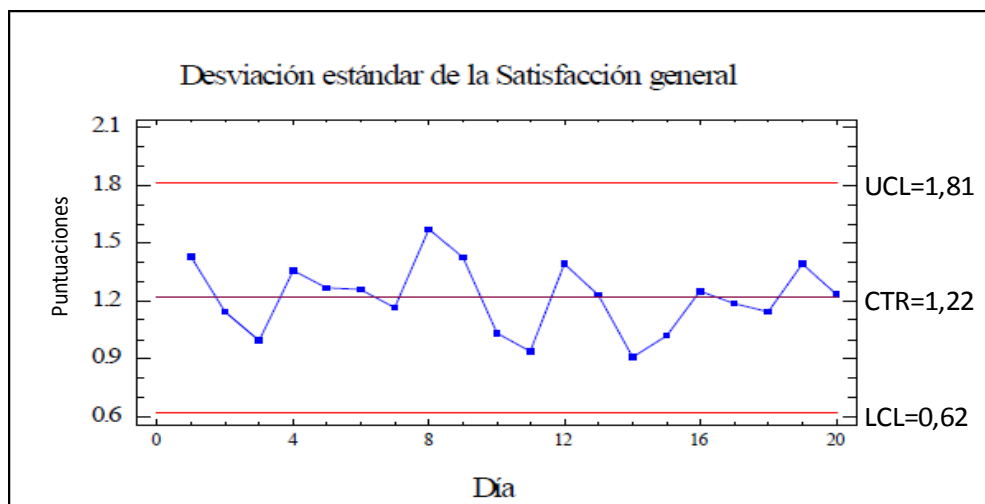
Al ver el gráfico de control de la media de la calidad general de la atención con límites recalculados; se observa, que se conserva distribuida en su mayoría en el nivel 3, el cual corresponde a “ni satisfecho ni insatisfecho”; también se observan valores que alcanzan el nivel 4 o nivel de satisfacción, en este gráfico se observa una infracción a los gráficos de control de calidad la cual dice: “no deben existir conjuntos de tres subgrupos con al menos 2 fuera de 2 sigma”, lo cual mostraría la existencia de un patrón que influencia la respuesta en el lapso de estos días.

Figura 7. **Gráfico de la media de la calidad general de la atención con límites recalculados**



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Gráfico de la desviación estándar de la calidad general de la atención con límites recalculados**



Fuente: elaboración propia.

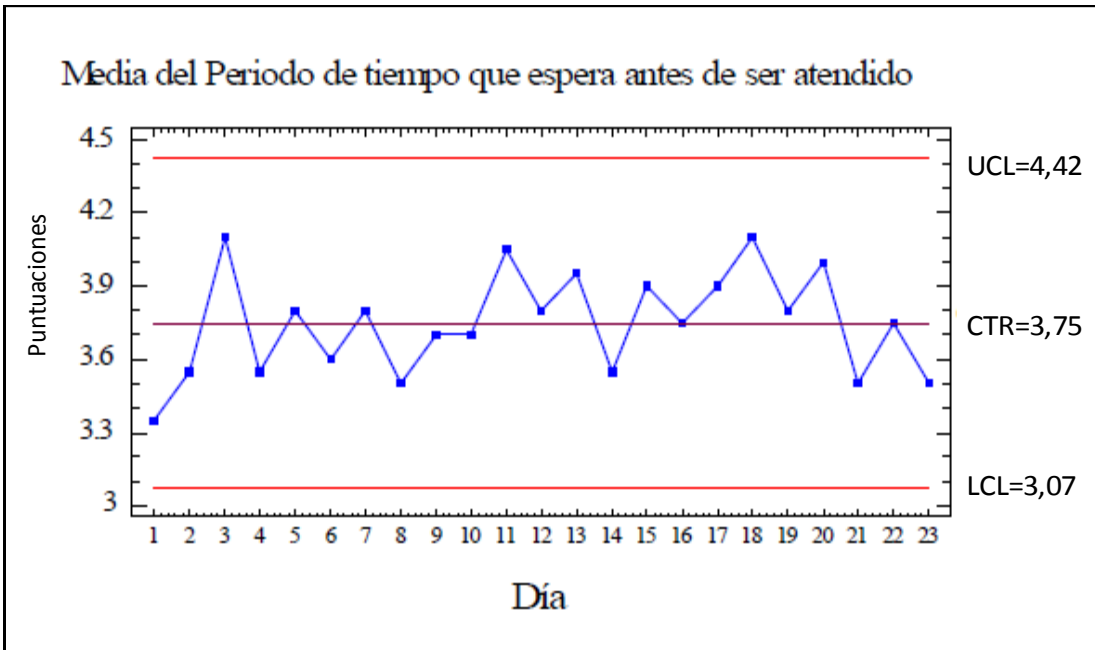
6.1.3. Tiempo que espera el cliente antes de ser atendido

Todo cliente desea que el tiempo de espera sea el mínimo para que puedan atender su petición, duda o reclamo, o bien simplemente realizar una visita agradable y en el menor tiempo posible.

6.1.3.1. Gráfico de control de la media

Este gráfico de control figura (8), muestra que ningún punto se encuentra fuera de los límites de control. En el gráfico, se ve que el primer día de la encuesta se presentó el valor promedio más bajo, y en general se puede estimar que a lo largo de todos los días, las respuestas han sido muy variables, lo cual lleva a concluir que no hay un factor bien definido que pueda explicar el tiempo que tiene que esperar para ser atendido por una persona de la fuerza de ventas de la empresa; esto podría estar ocurriendo por los horarios en que se efectúa la compra, ya que el horario podría involucrar que los vendedores estén, la mayoría ocupados, y no puedan atender de inmediato al cliente. En este caso, se debería realizar un estudio más detallado, para observar este comportamiento de acuerdo al horario en que se aplique la encuesta, y poder identificar de manera más ajustada los factores que influyen en el tiempo que espera el cliente antes de ser atendido.

Figura 9. **Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto al tiempo que espera el cliente antes de ser atendido**

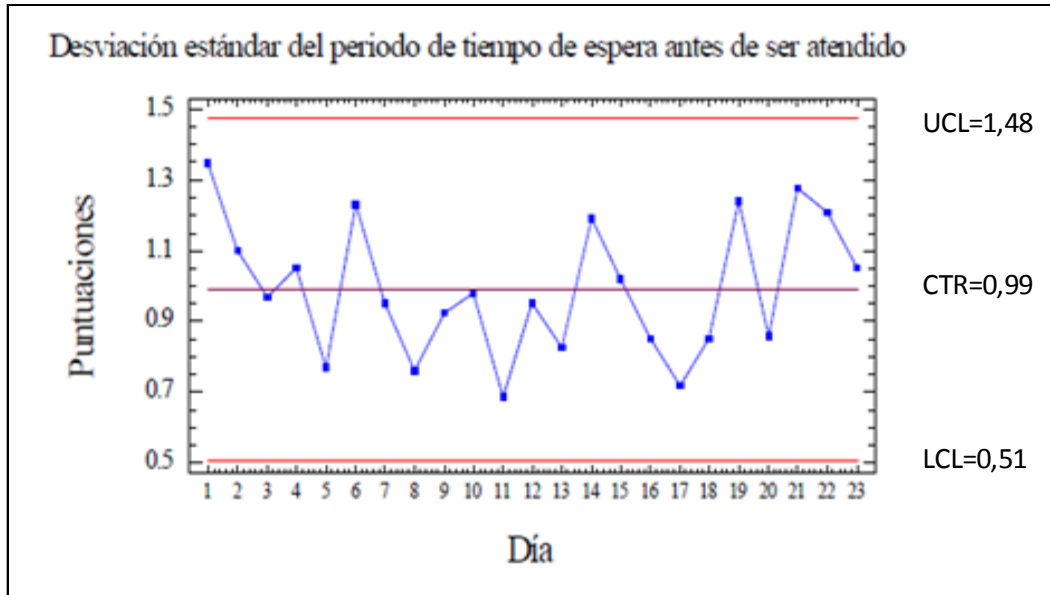


Fuente: elaboración propia.

6.1.3.2. Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de control que se muestra a continuación, permite estimar (de manera clara), que la variación de la satisfacción a lo largo de los 23 días de la encuesta ha sido anormal, es decir, no se aprecia que haya una obtención de puntos homogéneos en la variación que permita identificar que existe un factor, generado por el personal de ventas, que esté afectando las respuestas de los clientes.

Figura 10. **Gráfico de control de la desviación estándar del periodo de tiempo de espera del cliente antes de ser atendido**



Fuente: elaboración propia.

6.1.4. Explicación básica del producto

Dentro de la visita que un cliente hace a una unidad de negocio y requiere cierta explicación del producto, el personal debe estar capacitado para conocer el producto y estar convencido de lo que está explicando es lo que realmente le servirá al consumidor.

6.1.4.1. Gráfico de control de la media

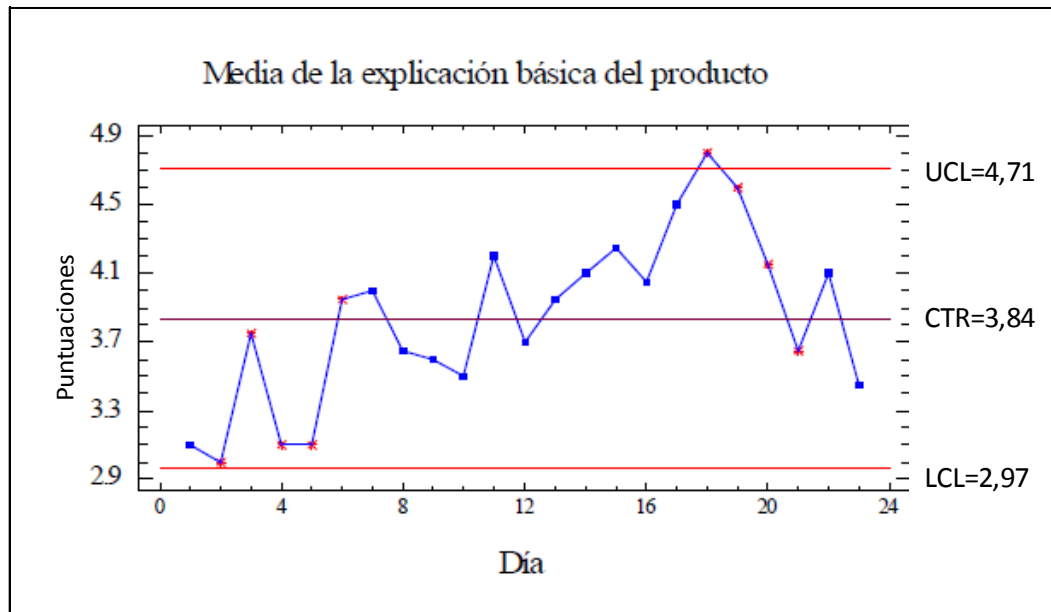
En este gráfico de control (figura 10), se logra apreciar que existe un punto fuera de los límites de control; además los puntos marcados con rojo nos llevan a concluir que existen factores que están influyendo en la satisfacción del

cliente. Es por ello, que el gráfico de control se halla fuera de control, dado que hay incumplimiento de algunas reglas para los gráficos de control.

En el segundo día de la encuesta, se está quebrantando la regla: “no deben existir conjuntos de tres puntos con al menos 2 fuera de 2 sigma”, es decir, está indicando que en este periodo existe un modelo que está influenciando las respuestas de los clientes, el cual debe ser identificado de inmediato, pues este gráfico hace referencia a respuestas de insatisfacción, lo cual es de mucho interés para la empresa para lograr la calidad total, es decir la satisfacción completa del cliente. Al igual que en el día 2, se puede observar que en los días 3, 4, 5, 6, 18, 19 y 20 se presenta también un modelo que determina la satisfacción del cliente respecto a la explicación básica del producto.

Además se observa que existe una infracción a la regla: “no deben existir un número de ejecuciones por encima de la línea central mayor o igual que 8”, este factor que influye en estas respuestas debería ser bien identificado, con el objetivo de mantener estándares altos de satisfacción en el cliente, pues este modelo muestra que, durante todos estos días, la satisfacción respecto a la explicación básica del producto ha sido alta; esto puede depender de las personas de ventas que atendieron durante estos días, supieron brindar una buena explicación al cliente, lo cual establece que la persona dispuesta a comprar se quedará satisfecha. También en el gráfico de control, se logra observar tres puntos consecutivos, lo cual lleva a ratificar las inferencias sobre la existencia de un elemento muy influyente en la satisfacción de la explicación básica del producto.

Figura 11. **Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la explicación básica del producto**



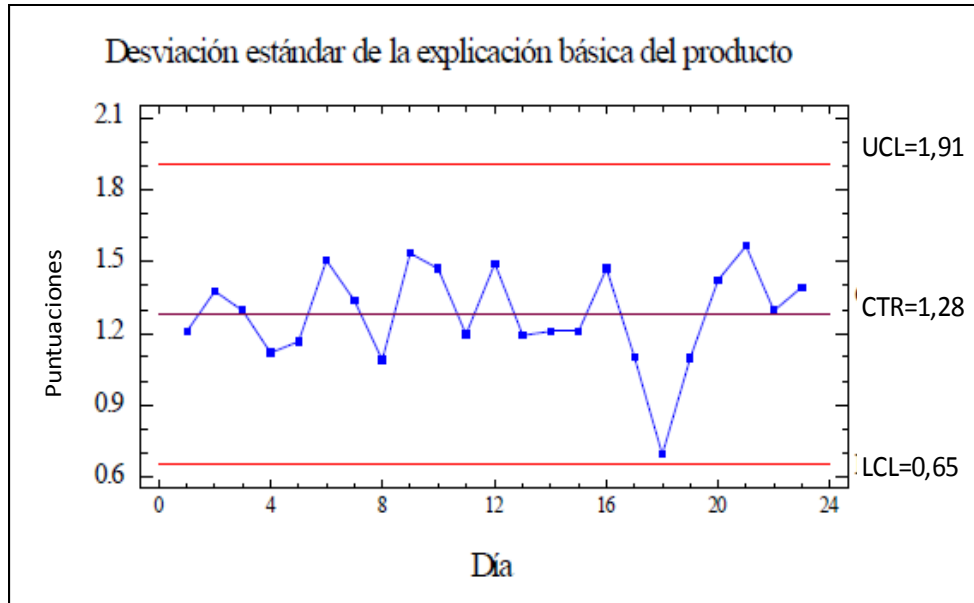
Fuente: elaboración propia.

Al ver la existencia de: racha y de un punto fuera de los límites de control; se verificará nuevamente el cálculo de los límites y se reajustará el gráfico de la media.

6.1.4.2. Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de control (figura 13), muestra las variaciones de la satisfacción de los clientes con relación a la explicación básica del producto, este gráfico muestra cómo las variaciones son muy mezcladas entre los días en que se ha hecho la encuesta.

Figura 12. **Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción respecto a la explicación básica del producto**

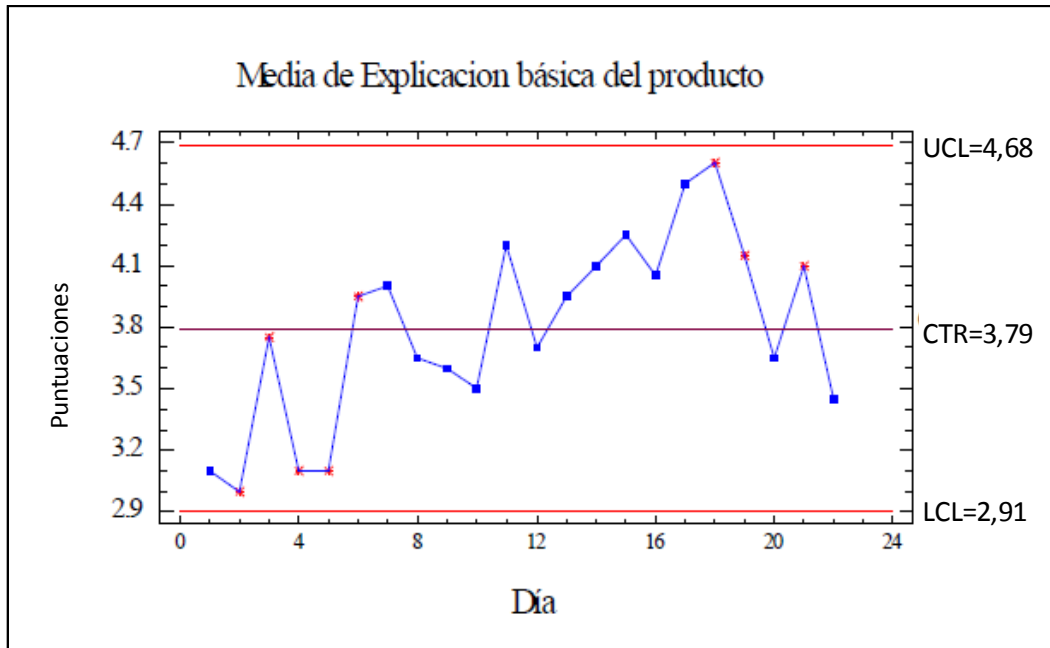


Fuente: elaboración propia.

6.1.4.3. Gráfico de la media con los límites recalculados

En el gráfico de control figura 12, se observa el gráfico de control con límites recalculados, en el cual ha sido separada la observación, que en el gráfico de control (figura 10) permanecía fuera de los límites de control, y se puede observar como todos los puntos están dentro de los límites, pero conservan las tendencias explicadas anteriormente. Es bueno insistir que el punto que se ha eliminado, si bien es cierto era un punto anómalo, no era un valor que la empresa debería rechazar, dado que este ha sido el valor del día en que se mostró la mayor satisfacción con relación a la explicación básica del producto.

Figura 13. **Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la explicación básica del producto con límites recalculados**

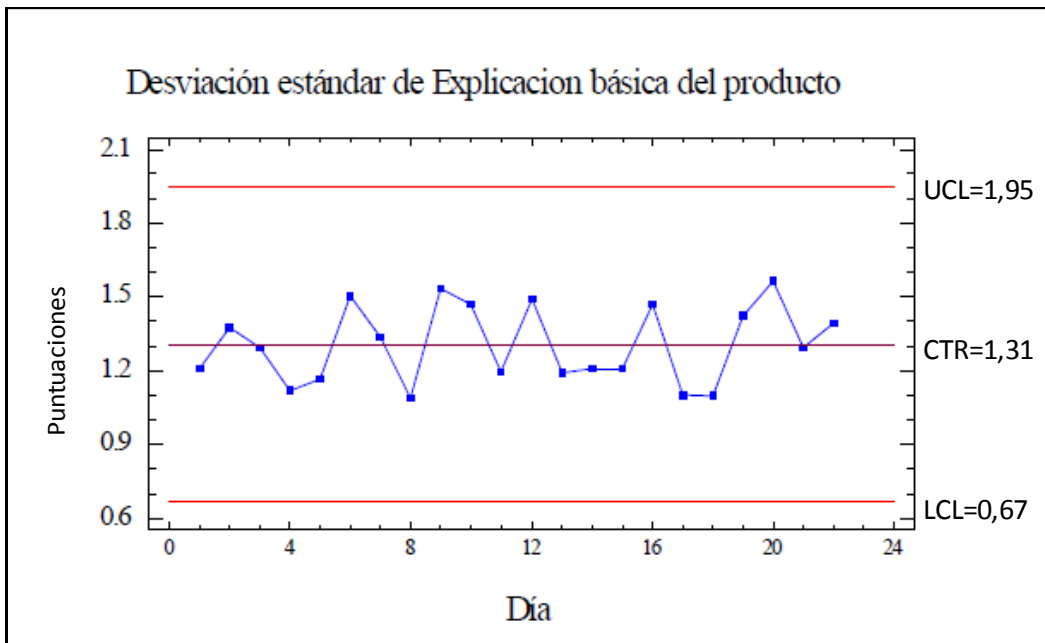


Fuente: elaboración propia.

6.1.4.4. **Gráfico de la desviación estándar con límites recalculados**

En el gráfico de control figura 13, se muestra el gráfico de control para la desviación estándar de la satisfacción de los clientes con relación a la explicación básica del producto, con límites recalculados. Este gráfico, continúa exponiendo las mismas tendencias del anterior, con la diferencia que el punto más heterogéneo ha quedado fuera.

Figura 14. **Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la explicación básica del producto**



Fuente: elaboración propia.

6.1.5. Conocimiento del Producto

Este punto es básico para que el vendedor tenga argumentos para explicar y convencer que lo que está vendiendo es lo mejor para el cliente o es lo que necesita para su proyecto.

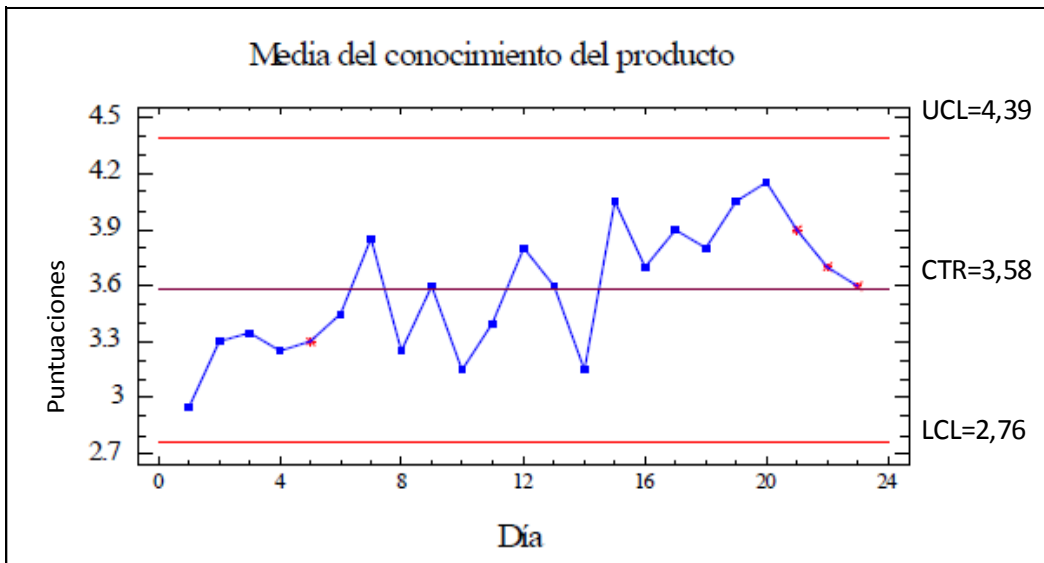
6.1.5.1. Gráfico de control de la media

El gráfico de control figura 14, representa la distribución de los valores de la satisfacción del cliente, con respecto al conocimiento del producto por parte

del personal de ventas. En este gráfico, se puede ver que ningún punto está fuera de los límites de control.

En el gráfico de control, los días 5 y 21 se está transgrediendo la regla: “no deben estar conjuntos de 5 grupos con al menos 4 fuera de 1 sigma”, esto lleva a pensar en la existencia de un modelo en este comportamiento; y al valuar la gráfica se aprecia cuenta que el día 5, la satisfacción del cliente ya muestra un modelo que la está formando. Habría que estudiarlo con mayor detalle dado que está produciendo respuestas de insatisfacción con relación a esta dimensión. Lo inverso se presenta en el punto 21, donde a su vez hay una infracción de la regla de los gráficos de control, dado las respuestas son de mayor satisfacción. También, en los días 21 y 23, se presenta la violación a la regla: “no deben existir un número de ejecuciones por encima de la línea central mayor o igual que 8”, dicha violación tiene que ser tomada en cuenta, para ajustar la razón por la cual en estos días los clientes han obtenido mayor satisfacción, consiguiendo permanecer durante 8 días consecutivos por encima de la línea central, lo cual es provechoso para la apreciación de la calidad general del servicio, esto puede ser causado porque en estos días tal vez atendieron personas de ventas con mayor capacitación.

Figura 15. **Gráfico de la media de la satisfacción con respecto al conocimiento del producto**

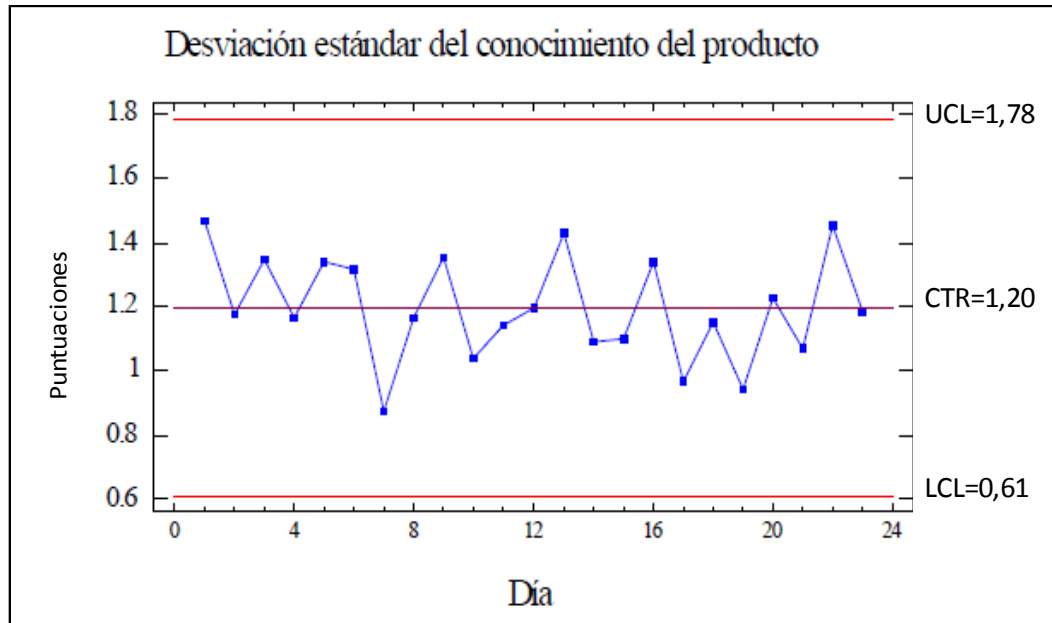


Fuente: elaboración propia.

6.1.5.2. Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar, figura 15, no muestra anomalías en lo relativo a la distribución de los valores, pero se puede observar que los días en que la satisfacción de los clientes fue más parecida fueron en los días 7, 17 y 19, que al compararlo con el gráfico de medias muestra que los días en que hubo mayor uniformidad en las variaciones, fue cuando se mostraron mayores niveles de satisfacción.

Figura 16. **Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto al conocimiento del producto**



Fuente: elaboración propia.

6.1.6. Oferta de productos similares y económicos

Dentro de las ofertas, que en una unidad de negocio pueda tener, hay productos que el vendedor debe saber qué puede recomendar, siendo muchas veces similares especificaciones que le servirán al cliente en su proyecto.

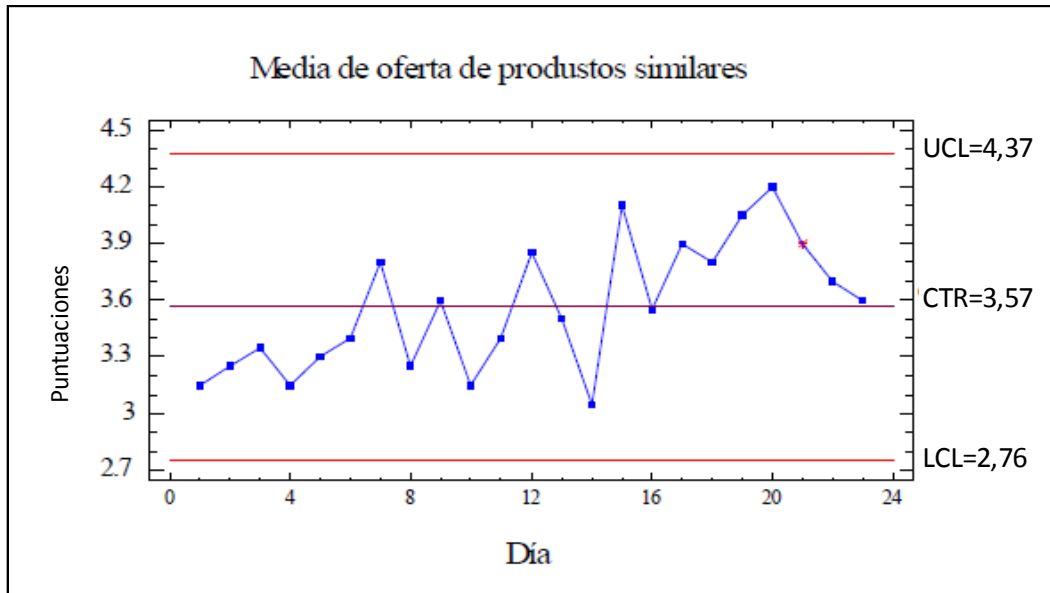
6.1.6.1. Gráfico de la media

El gráfico de la media de la satisfacción del cliente con relación a la oferta de productos similares y económicos por parte del personal de ventas, se muestra en la figura 16. En el gráfico, se puede estimar que el proceso se

encuentra bajo control, dado que todos los puntos están dentro de los límites de control, se logra apreciar que, durante los primeros 6 días de la encuesta, los clientes se expusieron poco satisfechos, esto puede corresponder a varios factores, entre ellos puede ser: el personal de ventas que atendió durante esos días y el conocimiento del personal de ventas (que atendió esos días) acerca de productos alternos.

Este gráfico, puede ser confrontado con la figura 14, el gráfico de la media del conocimiento del producto; donde se observa claramente cómo los 6 primeros días los clientes muestran también el promedio de satisfacción por debajo de la línea central, entonces esta insatisfacción generada en este punto se logra concluir que está siendo generada por el desconocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas, dado que al no conocer el producto que están vendiendo u ofreciendo, no pueden pensar ágilmente en otras alternativas que le puedan ofrecer al cliente. Además, se observa que el día en que se alcanza el menor valor promedio es el día 14. Luego del día 16 en que el valor se encuentra en la línea central se observa que todos los valores se han mantenido por encima de ella hasta el final del periodo de encuestas, aunque en este periodo se identifica la violación a una regla de los gráficos de control, la cual es: “no pueden haber conjuntos de 5 subgrupos con al menos 4 fuera de 1 sigma”; esto muestra, que en este periodo, el elemento por el cual las puntuaciones se sitúan por encima de la línea central, están siguiendo un modelo y no son debido a causas aleatorias o normales; se debería estudiar mejor las referencias sobre qué personas atendieron aquellos días, en qué horarios fueron usadas las encuestas y otros detalles, pues el identificar el modelo del comportamiento de estos puntos ofrecerá a la empresa una herramienta fuerte para mejorar y buscar así una mayor satisfacción general del cliente.

Figura 17. **Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la oferta de productos similares y económicos por parte del personal de ventas**

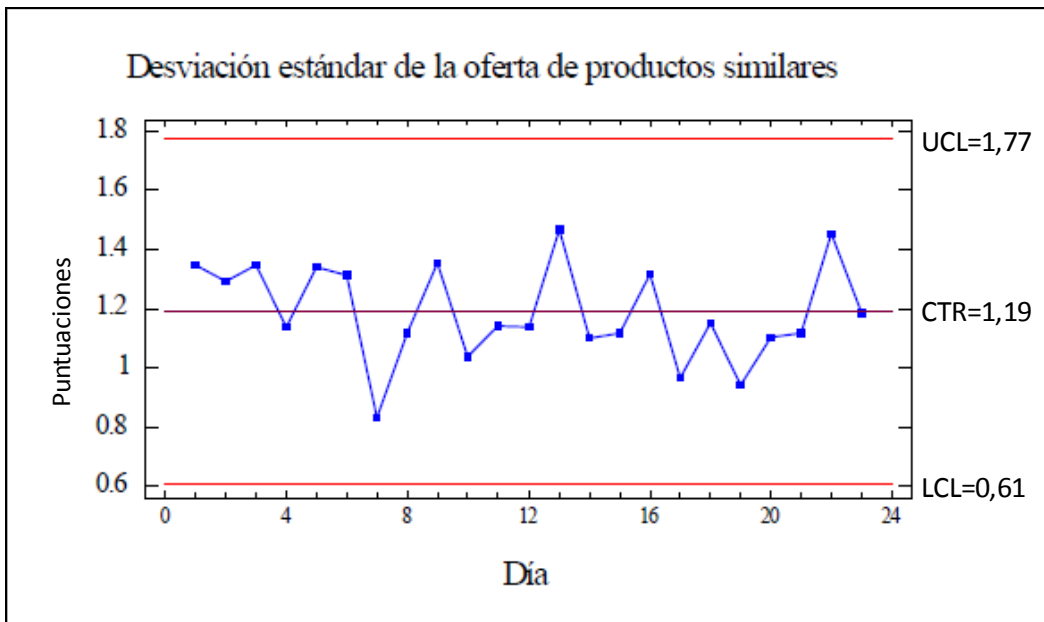


Fuente: elaboración propia.

6.1.6.2. Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente respecto a la oferta de productos similares y económicos, aparece personificado en la figura 17, donde se puede observar una conducta bajo control de las observaciones ahí trazadas, se ve claramente que el día en que la variación tuvo mayor uniformidad fue el día 7, el cual al compararlo con la gráfica de control de la media, indica que este día la satisfacción estuvo por encima de la línea central, y casi todos los clientes tuvieron una opinión muy parecida en lo relativo a la satisfacción en esta dimensión de la calidad.

Figura 18. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la oferta de productos similares y económicos**



Fuente: elaboración propia.

6.1.7. Amabilidad del vendedor

Este punto es el que en muchas empresas *retail* tiene inconvenientes, ya que la motivación que tenga el vendedor esa misma motivación y amabilidad transmitirá al cliente y se sentirá el cliente satisfecho con la atención y cortesía dada.

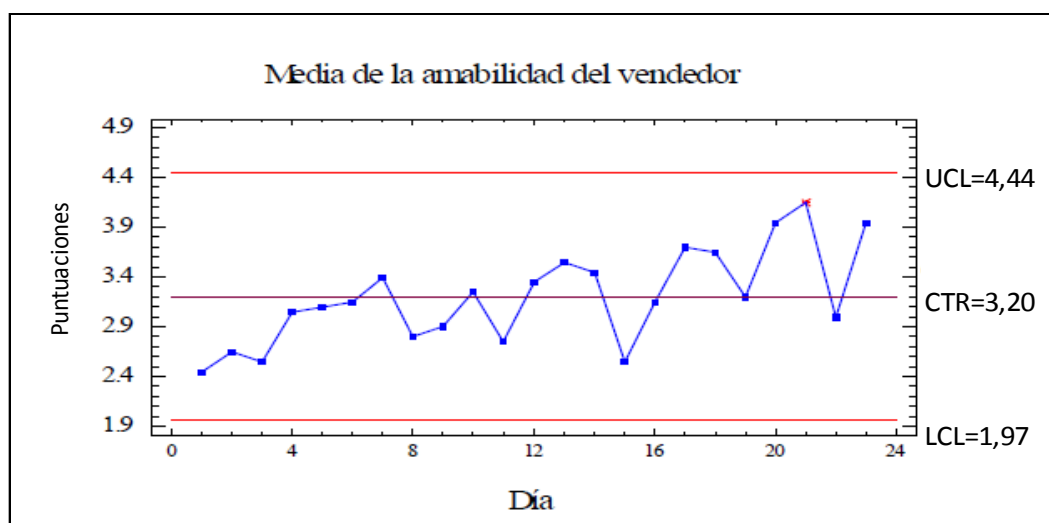
6.1.7.1. Gráfico de la media

En la figura 18, surge el gráfico de control de la satisfacción media con respecto a la amabilidad del vendedor, en este gráfico, se puede ver un comportamiento aleatorio de los valores hasta el día 21; es cuando aparece una

infracción a las reglas de los gráficos de control, la cual es: “no deben aparecer conjuntos de 3 subgrupos con al menos 2 fuera de dos sigma”, lo que indicaría la existencia de una causa asignable a esta conducta, la cual debe ser explicada, dado que estos puntos hacen reseña a valores altos de satisfacción, que al ser identificados suministrarían información importante para mejorar la calidad de este artículo de satisfacción.

En este gráfico también se aprecia que durante los primeros días de aplicación de la encuesta, el nivel de satisfacción llegó a los valores más bajos, siguiendo un comportamiento durante 5 días consecutivos, de valores por debajo de la línea central, sería bueno examinar más profundamente para comprobar la existencia del algún factor influyente en este comportamiento, dado que el gráfico de control está mostrando que las causas de estas variaciones son aleatorias.

Figura 19. **Gráfico de control de la satisfacción con respecto a la amabilidad del vendedor**

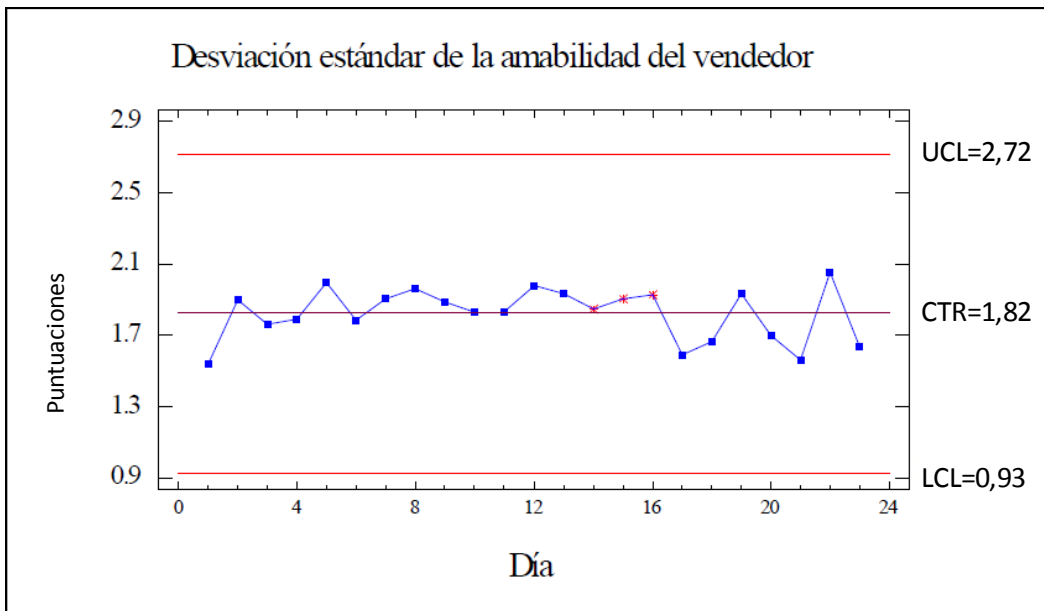


Fuente: elaboración propia.

6.1.7.2. Gráfico de la desviación estándar

En el gráfico figura 21, se muestra el gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con relación a la amabilidad del personal de ventas. En este gráfico, se observa la infracción a una regla de los gráficos de control, a pesar de que todos los puntos se localizan bajo control, la regla dice: “no debe haber 8 o más puntos consecutivos por encima o debajo de la línea central”, entonces, a partir de las observaciones del día 14 ocurre este anómalo, lo cual indica la existencias de un patrón que ha permitido que durante todos esos días las repuestas de satisfacción de los clientes hayan sido muy homogéneas.

Figura 20. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la amabilidad del vendedor**



Fuente: elaboración propia.

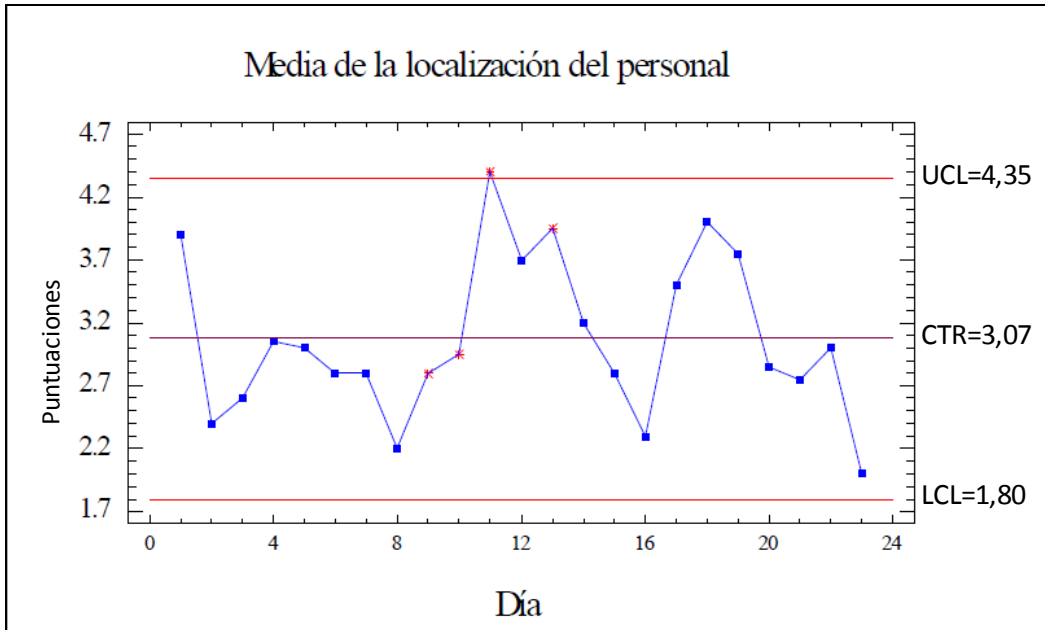
6.1.8. Localización del personal de servicio

Esta es importante porque hay clientes que necesitan información, dudas de un producto y son departamentos en donde por el tipo de mercadería necesita atención personalizada y la presencia de un vendedor se hace indispensable.

6.1.8.1. Gráfico de la media

En grafico figura 20, se aprecia el gráfico de control de la satisfacción media del cliente con respecto a la localización del personal de venta. Este gráfico está fuera de control. También se puede observar, que los puntos varían mucho durante el lapso de aplicación de las encuestas, lo que significa, que este aspecto no está siendo bien cuidado por la empresa, se debería tener más en cuenta este artículo de satisfacción, pues se observa que se logran puntos de insatisfacción en varios días. En el gráfico se aprecia, vemos, que existe una cantidad mayor de números de puntos por debajo de la línea central, con ascendientes niveles de insatisfacción contra los puntos con niveles de satisfacción altos, esto se debe tomar muy en cuenta pues este cuadro muestra una debilidad de la empresa en cuanto a la calidad del servicio brindado.

Figura 21. **Gráfico de control de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal**

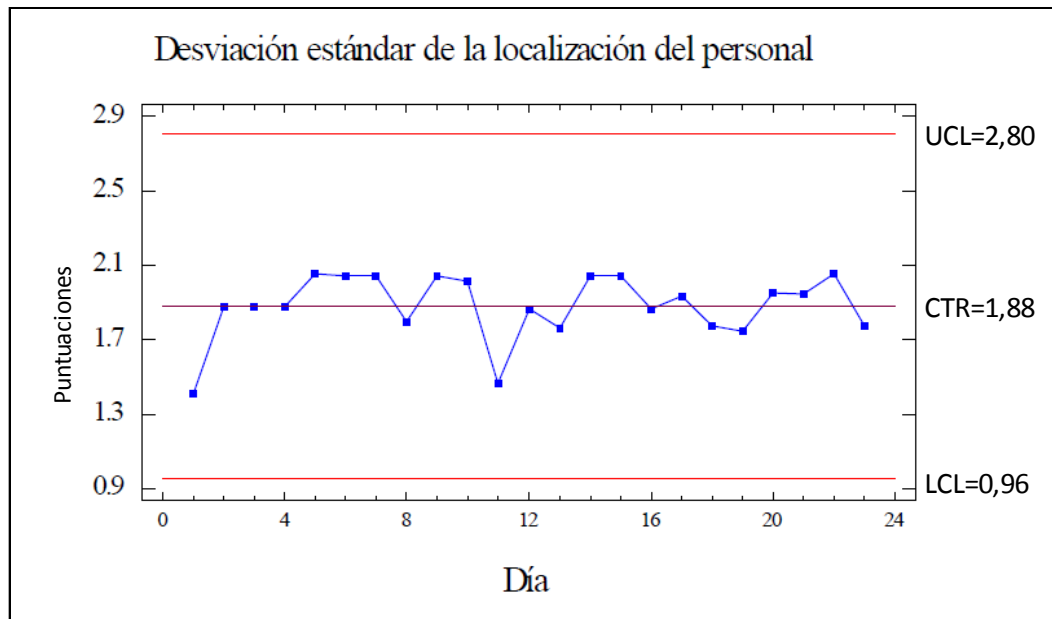


Fuente: elaboración propia.

6.1.8.2. Gráfico de la desviación estándar

En el gráfico figura 21, se observa que el proceso de las variaciones se mantiene un poco más semejante, lo cual indica, que las respuestas de los clientes no han variado mucho entre los 23 días de encuesta y que los niveles de variación que han tenido en el mismo día de la encuesta no han sido muy desiguales, es decir no se encontraban opiniones de marcada diferencia, sino que todos se conservaban en criterios muy similares.

Figura 22. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal**

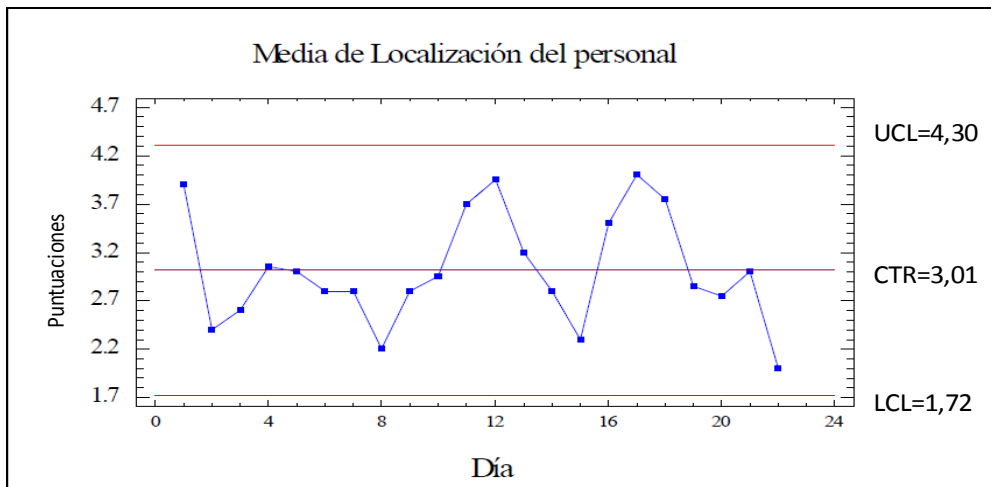


Fuente: elaboración propia.

6.1.8.3. Gráfico de la media con límites recalculados

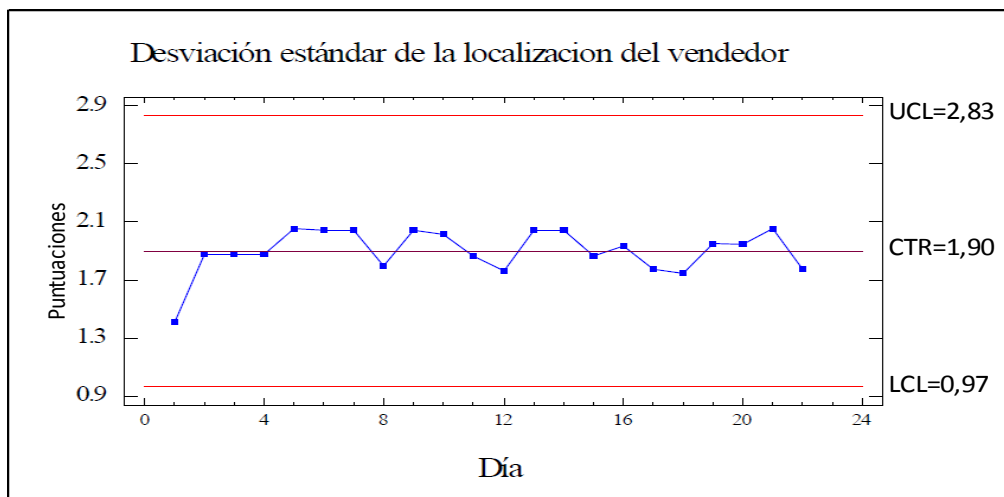
En el gráfico de la figura 22 muestra el gráfico de control de la media de la satisfacción del cliente con relación a la localización del personal de ventas. En este gráfico de control, se observan todos los puntos entre de los límites de control. Pero contrariamente a esto, las tendencias no varían y se debe tener en cuenta el análisis anterior.

Figura 23. **Gráfico de control de la media de la satisfacción del cliente con respecto de la localización del personal de ventas**



Fuente: elaboración propia.

Figura 24. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal de ventas**



Fuente: elaboración propia.

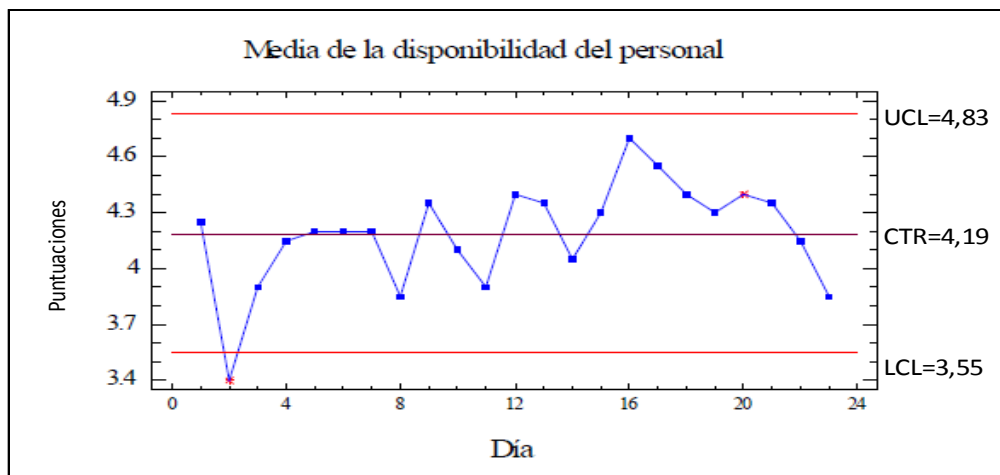
6.1.9. Disponibilidad del personal de ventas

Dentro de todas las actividades que el vendedor debe realizar esta tener tiempo disponible para la atención personalizada a cada cliente siendo esta de buena calidad en actitud, conocimiento y asesoría.

6.1.9.1. Gráfico de la media

En el gráfico figura 24, se ve la presencia de un punto fuera de control, es por ello que se elimina este punto y se vuelven a calcular los límites de control, pero no se puede eliminar este punto sin antes examinar qué pudo haber ocurrido para que durante ese día el cliente mostrara el menor valor promedio de satisfacción, esto tal vez ha podido ocurrir por una mayor asistencia de clientes a la tienda durante ese día, estando la mayoría de vendedores ocupados, no habiendo así disponibilidad inmediata para la atención del cliente.

Figura 25. **Gráfico de control de la satisfacción media con respecto a la disponibilidad del personal**

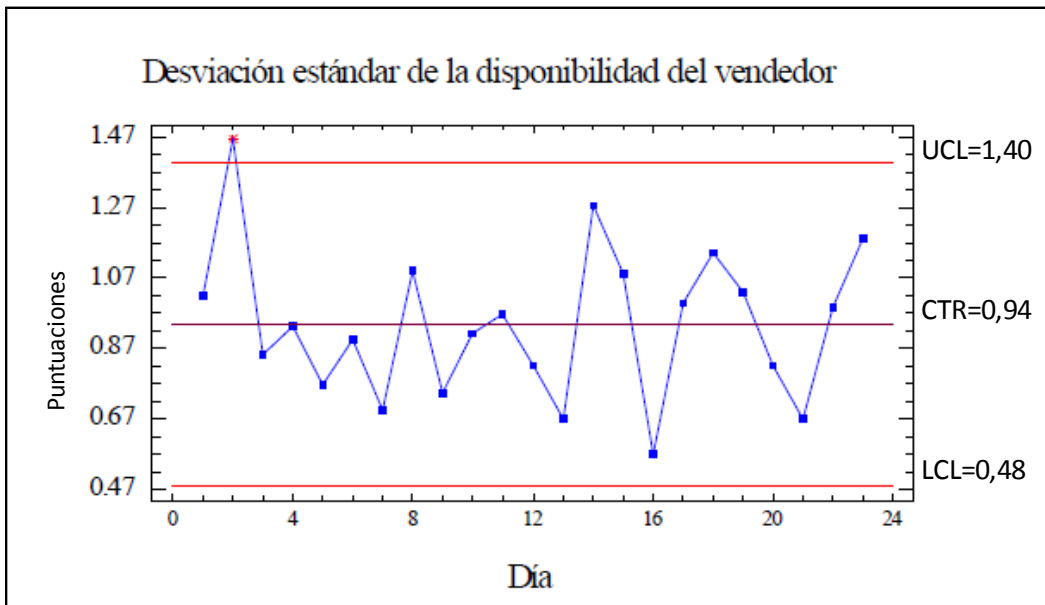


Fuente: elaboración propia.

6.1.9.2. Gráfico de la desviación estándar

El grafico figura 25, que personifica el control para la desviación estándar de la satisfacción del cliente, con respecto a la disponibilidad del personal, también muestra un punto fuera de control que corresponde al valor de la media que sale fuera de control, entonces se procede a recalcular los gráficos de control.

Figura 26. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor**

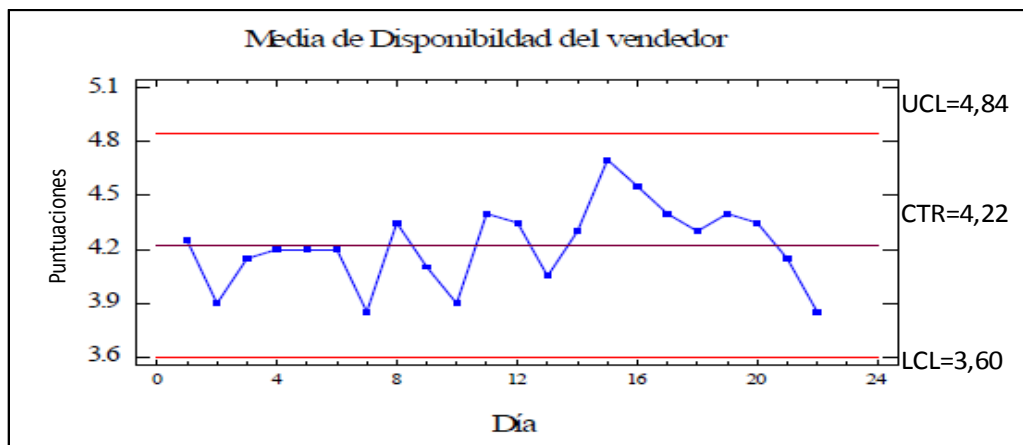


Fuente: elaboración propia.

6.1.9.3. Gráfico de la media con límites recalculados

En la figura 26, presenta el gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor con límites recalculados. Se observa, cómo el proceso está bajo control con todos los puntos dentro de límites, y no presenta un factor o una infracción a alguna regla, que nos pueda hacer especular en la existencia de algún patrón determinado que influya en las respuestas del cliente. Se puede describir que durante 4 días consecutivos (4, 5 ,6 y 7) se obtuvo un valor promedio muy parejo, también se debería de tener en cuenta que durante los últimos 7 días de encuesta el valor promedio disminuyó considerablemente, terminando la encuesta con el valor medio más bajo alcanzado durante todo este lapso de duración de las encuestas. Se debe identificar que afectó en la caída del nivel de satisfacción o si tan solo es un factor aleatorio como lo dice el cuadro.

Figura 27. Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor con límites recalculados



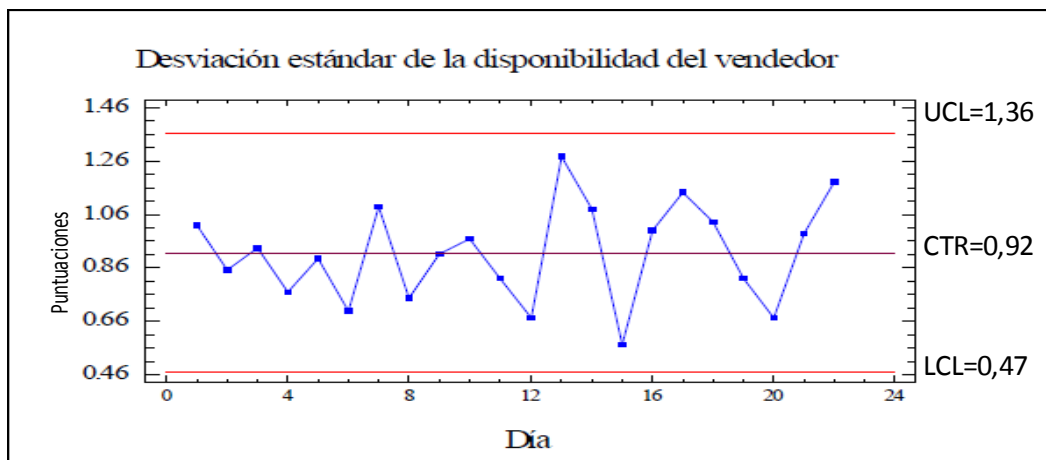
Fuente: elaboración propia.

6.1.9.4. Gráfico de la desviación estándar con límites recalculados

Se presenta en la figura 27, el gráfico de la desviación estándar con límites recalculados, en este gráfico se puede considerar que las variaciones entre los días son múltiples.

La fecha que alcanzó una mayor uniformidad entre las personas entrevistadas es el día 15, también otro día en el que se consigue estimar mayor uniformidad es en el día 20. Mientras que el día en el que se encontró respuestas más dispersas es el día 13 seguido de los días 17 y 23, estos son días en que las respuestas de los clientes respecto a su satisfacción con referencia a la disponibilidad del persona de venta, fueron muy variables, es decir no mantuvieron la tendencia a algún nivel de satisfacción.

Figura 28. Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la disponibilidad con límites recalculados



Fuente: elaboración propia.

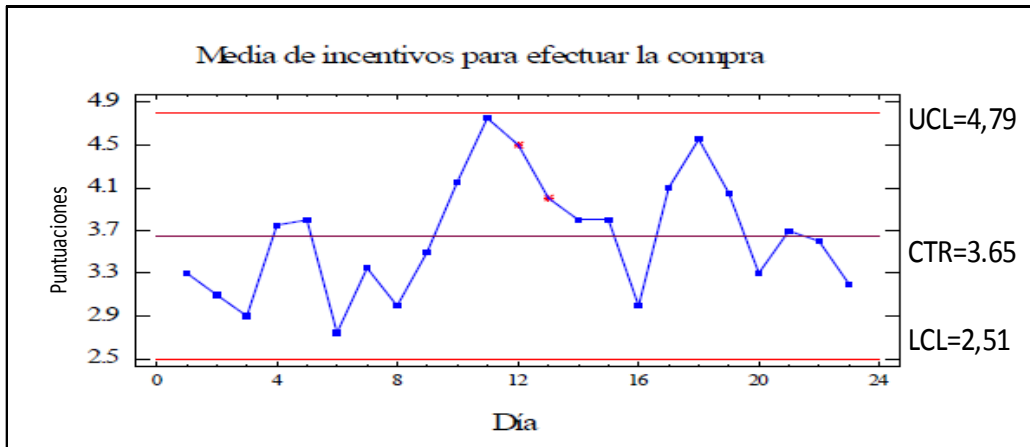
6.1.10. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

Dentro de las anteriores actividades se han detallado, esta es de las más importantes porque aquí es donde se puede incidir en la compra del cliente y el vendedor puede persuadir para la compra.

6.1.10.1. Gráfico de la media

Este gráfico, figura 28, muestra la gran inestabilidad que hubo en el transcurso de los 23 días de la encuesta, en la satisfacción con respecto a los estímulos que tuvo el cliente para efectuar la compra, el gráfico muestra que los picos más bajos de puntaje alcanzado, hacen referencia a niveles de insatisfacción de los clientes; además se puede observar, cuando hubo una tendencia a niveles de satisfacción por arriba de la línea central, se debe a algún factor no aleatorio, que puede corresponder a: los vendedores que atendieron en esos días o si durante ese periodo hubo alguna oferta en la empresa. Se tendría que identificar este modelo, para extraer conclusiones que trasladen a la empresa a mejorar esta dimensión, lo cual repercutirá en la satisfacción del cliente y por ende la mejora de la calidad del servicio.

Figura 29. **Gráfico de la media de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra**

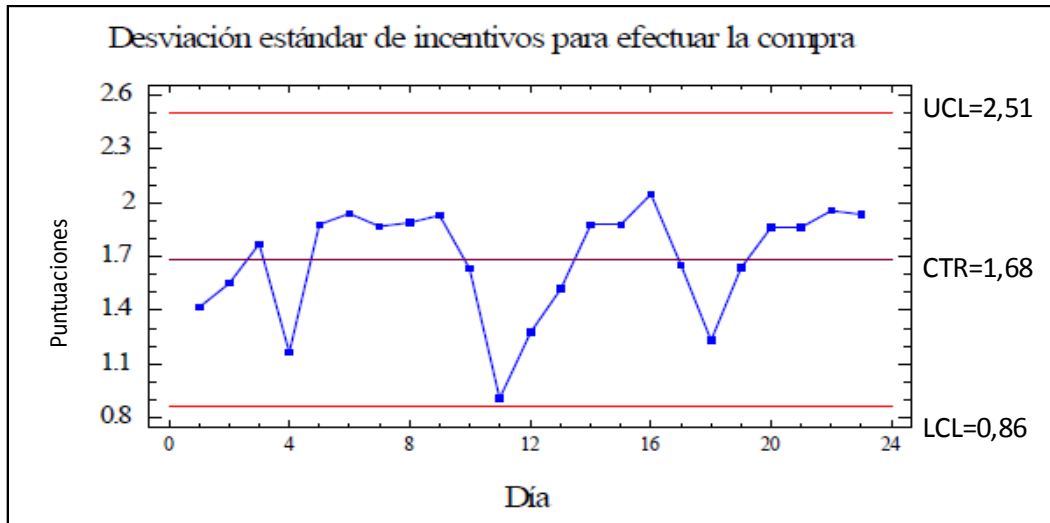


Fuente: elaboración propia.

6.1.10.2. Gráfico de la desviación estándar

En el gráfico de la desviación estándar, se observa que el día 11, que fue en el que se consiguió una mayor satisfacción, ha sido muy parecido con respecto a las respuestas de los clientes; como se puede observar, se ha obtenido un nivel de variación bastante bajo, lo cual lo hace óptimo, pues la empresa busca que todos sus clientes se sientan igualmente satisfechos. También, se observa durante el quinto al noveno día que la variación se ha mantenido estable; esto mismo ocurre con los días 14 y 15; y con los días del 20 al 23, aunque en estos días la variación de las respuestas ha estado por encima de la línea central, lo cual indica que las respuestas han variado considerablemente y no han sido muy semejantes.

Figura 30. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra**



Fuente: elaboración propia.

6.1.11. Atención personalizada

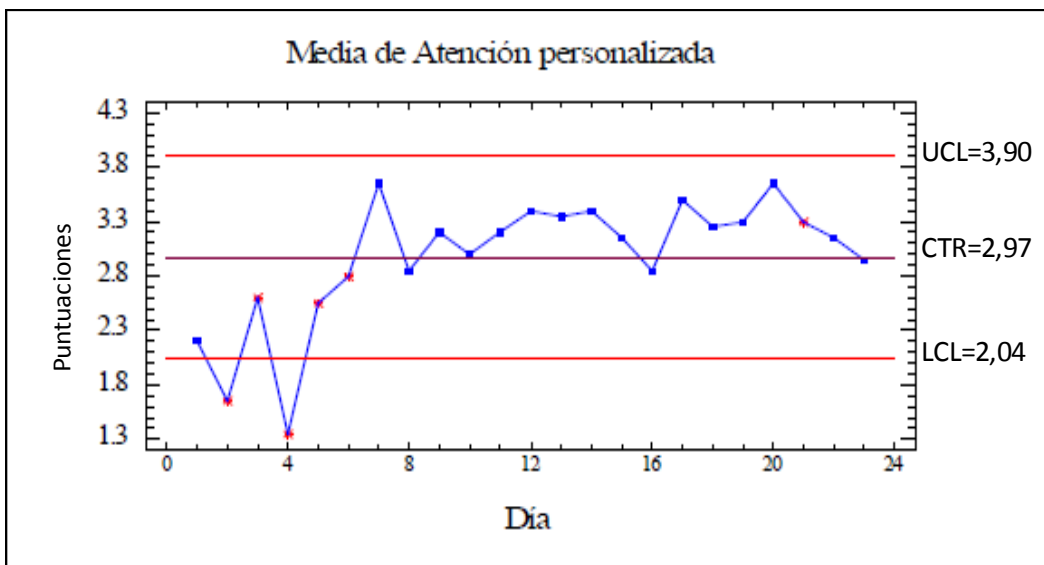
La mayoría de clientes expresan que con una atención personalizada puede ser más fácil y rápida la compra y llevarse en su mente que puede regresar en cualquier momento a realizar una nueva compra porque sabe que hay alguien que le dedica tiempo y lo atiende bien.

6.1.11.1. Gráfico de la media

En este gráfico, figura 30, se pueden observar claramente 2 puntos fuera de los límites de control; los cuales hacen referencia a grandes niveles de insatisfacción durante estos días, en estos valores se evidencia, que durante los primeros días de la encuesta hubo valores de satisfacción indeseables; es por

ello que se debe de detectar qué pudo haber causado esto, dado que, como se observa en el gráfico, con el transcurso de los días esto mejoró, lo cual no indica necesariamente que el cliente haya estado satisfecho en los siguientes días de la encuesta, si se observa con mayor detenimiento, se puede ver que, a pesar que la mayoría de valores están por encima de la línea central, estos no hacen referencia, con su puntuación, a niveles óptimos de satisfacción, entonces, se puede concluir que la empresa necesita mejorar de inmediato la atención personalizada, dado que se puede concluir que los niveles de satisfacción por parte de sus clientes con respecto a la atención personalizada no son aceptables.

Figura 31. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra**

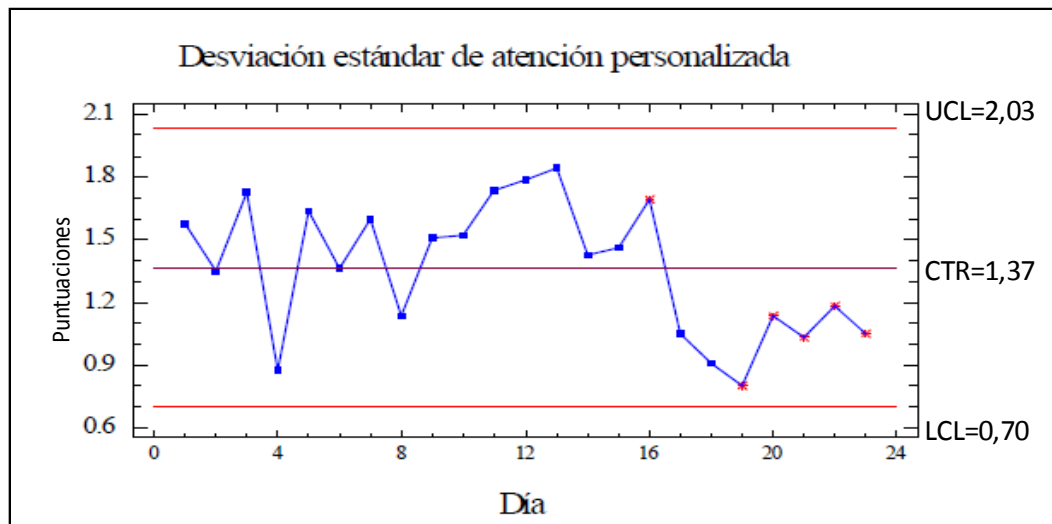


Fuente: elaboración propia.

6.1.11.2. Gráfico de la desviación estándar

En el gráfico de la desviación estándar existen diferencias marcadas entre los días de realización de la encuesta, con respecto a la apreciación en esta dimensión; pero a pesar de estas diferencias, es posible darse cuenta que no sufren variación en cuanto al valor numérico de la calificación que les corresponde. El cuarto día, es el que ha mostrado una menor variación entre las respuestas de satisfacción obtenidas aquel día, lo cual, lleva a pensar en un factor preponderante que ha influido en la satisfacción de ese día, puesto que al confrontar la gráfica de media con la gráfica de desviaciones, Es evidente que en el cuarto día las respuestas han sido muy homogéneas y todas ellas de insatisfacción.

Figura 32. **Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada**

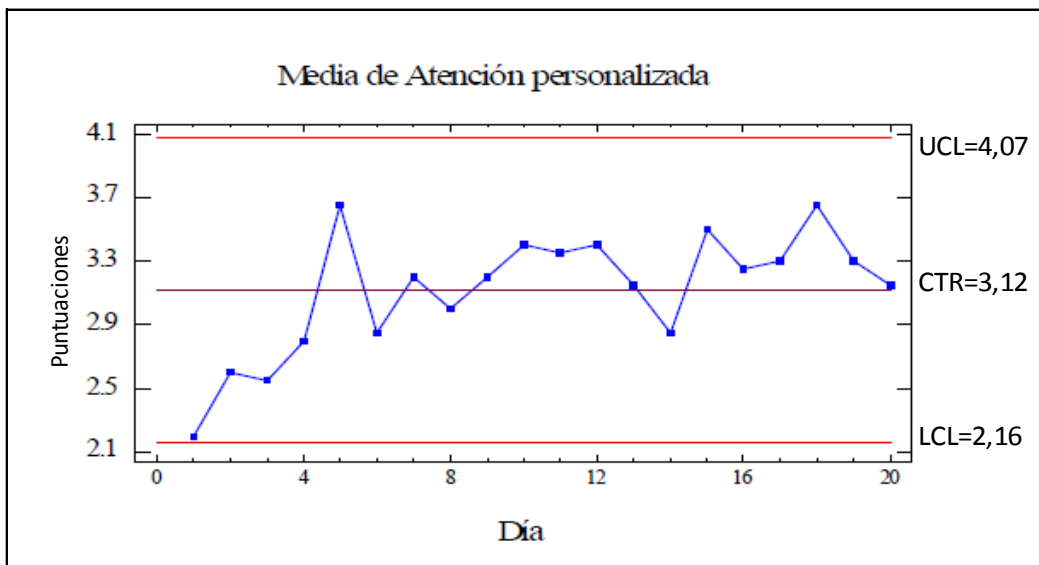


Fuente: elaboración propia.

6.1.11.3. Gráfico de control de la media con límites recalculados

En la figura (32), con los límites recalculados y eliminados los días que presentaban valores fuera de control se ve que la satisfacción mejora, las evaluaciones ahora son un poco más altas, por esto no hay apartar de lado el análisis o conclusiones a las que se llega con el primer gráfico de control.

Figura 33. Gráfico de la media de la satisfacción de los clientes con respecto a la atención personalizada

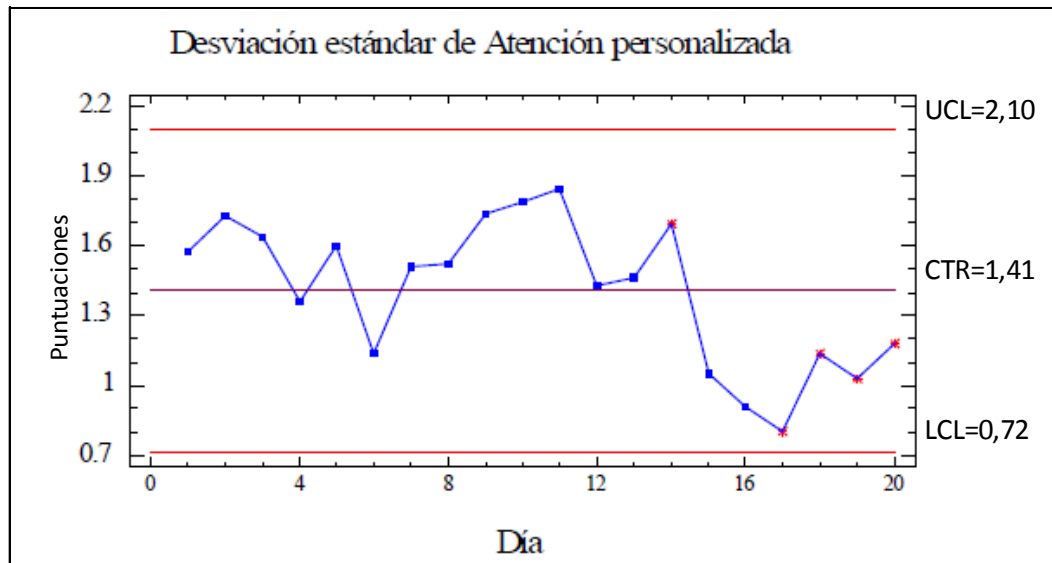


Fuente: elaboración propia.

6.1.11.4. Gráfico de la desviación estándar con límites recalculados

A continuación se puede observar el cambio de la desviación estándar con los límites recalculados:

Figura 34. **Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada**



Fuente: elaboración propia.

6.1.11.5. Tabla medias promedio

En esta tabla están los promedios de la media calculada mediante el muestreo y se detalla en los datos siguientes:

Tabla VII. **Medias promedio**

VARIABLES EN MEDICIÓN	MEDIA PROMEDIO
Calidad general de la atención	3,72783607
Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido	3,74782609
Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	3,83695652
Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	3,57608696
Ofrecieron productos similares y económicos.	3,56521739
Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	3,20434783
Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	4,18695652
Localización del personal de ventas para la atención.	3,07391304
Persuasión por parte del personal para efectuar la venta	3,65000000
Atención personalizada por parte del personal de ventas.	2,96956522

Fuente: elaboración propia.

6.1.11.6. Tabla de Desviaciones Estándar Promedio

En esta tabla están los promedios de la media calculada mediante el muestreo y se detalla en los datos siguientes:

Tabla VIII. **Desviaciones estándar promedio**

VARIABLES EN MEDICIÓN	DESVIACION ESTANDAR PROMEDIO
Calidad General de la atención	0,2118524
Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido.	0,9917584
Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	1,2796476
Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	1,1977185

Continuación de la tabla VII.

Ofrecieron productos similares y económicos.	1,1887238
Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	1,8231252
Localización del personal de venta para la atención.	1,8802241
Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	0,9390028
Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.	1,6840261
Atención personalizada por parte del personal de ventas.	1,3655133

Fuente: elaboración propia.

Esta tabla, muestra las desviaciones estándar promedio de cada artículo de satisfacción, en ella se puede observar una mayor uniformidad de los resultados en disponibilidad del personal de ventas y periodo de tiempo antes de ser atendido, lo cual indica que los trabajos que se realizan en estas áreas, son los que muestran resultados más parecidos, esto implica que por ejemplo el personal del área de ventas demora tiempo casi el mismo tiempo antes de atender a un cliente o también que los vendedores tienen mucha paciencia para atender a los clientes. La localización del personal de venta para la atención describe resultados más variables, esto significa, que el tiempo que demora un cliente en localizar a un vendedor es muy variable.

6.2. Diagramas de dispersión

El diagrama de dispersión es una herramienta de análisis, la cual representa en forma gráfica la relación existente entre dos variables, pudiendo observar la dependencia o influencia que tiene una variable sobre la otra, permitiendo visualizar de forma gráfica su posible correlación. Conocido también como gráfico XY es una herramienta de análisis utilizado generalmente en el área de la gestión de calidad con el objeto de encontrar las relaciones de

las causas que producen un efecto. Tal y como se ha citado en la definición anterior el diagrama de dispersión indica la relación existente entre dos variables, por lo tanto, si traducimos estas dos variables a grupos de datos, podemos relacionar grupos de datos con el objeto de verificar o averiguar que existe una relación entre ambos y cómo es esta relación de forma aproximada.²⁰

6.2.1. Tabla pendiente de los gráficos de correlación

Pendientes del modelo de regresión de la combinación de la satisfacción general con cada una de los artículos de satisfacción.

Tabla IX. Pendiente de los gráficos de correlación

Pendiente de los gráficos de dispersión	Modelo de Regresión	Análisis de varianza
Pendiente	$y=a +bx$	p-valor
Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido	$y = -1,923 + 1,44x$	0,0002
Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	$y = 0,996 + 0,648x$	0,0001
Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	$y = 1,823 + 0,464x$	0,0979
Ofrecieron productos similares y económicos.	$y = 2,107 + 0,386x$	0,164
Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	$y = 2,935 + 0,171x$	0,3934
Localización del personal de venta para la atención.	$y = 2,335 + 0,373x$	0,0074
Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	$y = 1,242 + 0,535x$	0,1121
Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.	$y = 1,796 + 0,461x$	0,0034
Atención personalizada por parte del personal de ventas.	$y = 2,362 + 0,377x$	0,0134

Fuente: elaboración propia.

²⁰ Quees. “*Diagramas de Dispersión*”. <<http://www.quees.info/diagrama-de-dispersion.html>>. Consulta: noviembre de 2014

6.2.2. Tabla interpretación del análisis de varianza

La interpretación de cada uno de los modelos que se presentan anterior tabla, se interpretan a continuación junto con su respectivo gráfico de dispersión. A continuación la interpretación del análisis de varianza:

Tabla X. Interpretación del análisis de varianza

MODELO DE REGRESIÓN	INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA)
<p>Satisfacción general <i>versus</i> periodo de tiempo de espera antes de ser atendido. $Y = -1,923 + 1,44x$</p>	<p>El p-valor (0,0002) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es un indicador a un nivel de significancia del 5 %, lo cual indica que las diferenciaciones en la variable “Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido” (x), justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y), es decir, por cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 1,44 unidades. También se puede ver que la proporción de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
<p>Satisfacción general <i>versus</i> explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas. $Y = 0,996 + 0,648x$</p>	<p>El p-valor (0,0001) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas” (x), justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y), es decir, por cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 0,648 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>

Continuación de la tabla IX.

<p>Satisfacción General <i>versus</i> conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas. $Y = 1,823 + 0,464x$</p>	<p>El p-valor (0,0979) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 10 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas” (x), justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y), es decir, por cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 0,464 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
<p>Satisfacción general <i>versus</i> ofrecieron productos similares y económicos. $Y = 2,107 + 0,386x$</p>	<p>El p-valor (0,1640) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “ofrecieron productos similares y económicos” (x), no justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.</p>
<p>Satisfacción general <i>versus</i> amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención. $Y = 2,935 + 0,171x$</p>	<p>El p-valor (0,3934) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención” (x), no justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.</p>
<p>Satisfacción general <i>versus</i> disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención. $Y = 1,242 + 0,535x$</p>	<p>El p-valor (0,1121) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención” (x), no justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.</p>

Continuación de la tabla IX.

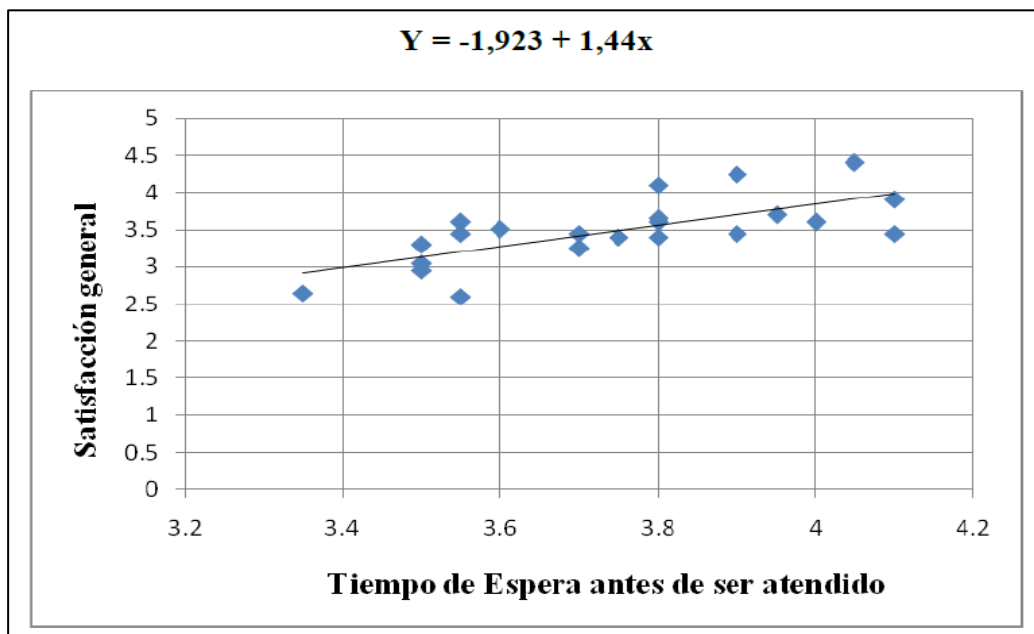
<p>Satisfacción general <i>versus</i> localización del personal de venta para la atención. $Y = 2,335 + 0,373x$</p>	<p>El p-valor (0,0074) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “Localización del personal de venta para la atención” (x), justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y), es decir, por cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 0,373 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
<p>Satisfacción general <i>versus</i> persuasión por parte del personal para efectuar la venta. $Y = 1,796 + 0,461x$</p>	<p>El p-valor (0,0034) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “persuasión por parte del personal para efectuar la venta.” (x), justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y), es decir, por cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 0,461 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
<p>Satisfacción general <i>versus</i> atención personalizada por parte del personal de ventas. $Y = 2,362 + 0,377x$</p>	<p>El p-valor (0,0134) del análisis de varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5 %, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “atención personalizada por parte del personal de ventas.” (x), justifican variaciones en la variable “satisfacción general” (y), es decir, por cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 0,377 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>

Fuente: elaboración propia.

6.2.3. Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido

En la figura 34, se ve la distribución de las medias de la satisfacción general en función de las medias del tiempo de espera antes de ser atendido; se puede observar claramente una tendencia lineal, la pendiente del modelo de regresión es 1,44, lo que parece, que por cada unidad de aumento en la media de la dimensión Tiempo de espera antes de ser atendido, la satisfacción general aumenta en 1,44 unidades. Al evaluar el p-valor que resulta del estudio de varianza para este modelo se observa que este es menor a 0,05, por tanto se puede concluir que el factor tiempo de espera antes de ser atendido es relevante para explicar los cambios en la satisfacción general.

Figura 35. **Diagrama de dispersión del tiempo de espera antes de ser atendido versus la satisfacción general**

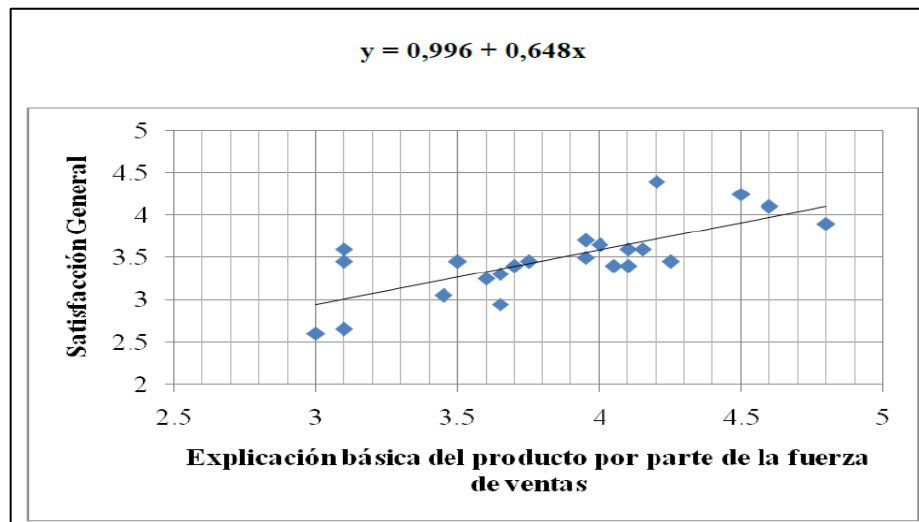


Fuente: elaboración propia.

6.2.4. Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas

En la figura 35, se puede observar tendencia lineal en el gráfico de dispersión al relacionar la explicación básica del servicio por parte de la fuerza de ventas; la pendiente del modelo en este caso es 0,648, lo que representa, que por cada unidad de aumento en la media de la definición elemental la satisfacción general aumenta en 0,648, esta relación y tendencia es confirmada por el análisis de varianza el cual arroja un p-valor que resulta 0,0001 el cual es menor que 0,05 y por tanto se puede decir que existe evidencia suficiente para afirmar que esta dimensión de la calidad es relevante para explicar la satisfacción general de los clientes.

Figura 36. Diagrama de dispersión de la explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas versus la satisfacción general

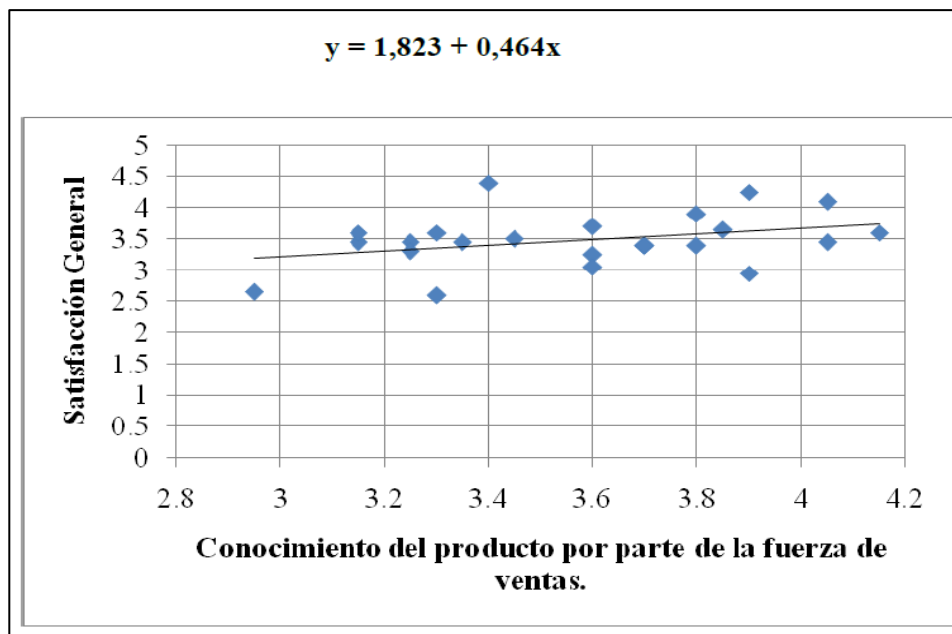


Fuente: elaboración propia.

6.2.5. Conocimiento del producto de la fuerza de ventas

Este gráfico figura 36, muestra en la dispersión de los valores de las medias del conocimiento del producto *versus* las medias de la satisfacción general, una relación lineal, la cual es enunciada en el patrón matemático, teniendo el de pendiente 0,464, lo que significa, que por cada unidad de aumento en la media de esta dimensión de la calidad, la satisfacción general aumenta en 0,464 unidades. Aunque el análisis de varianza nos dice que a un nivel de significancia del 5 % no se puede afirmar que esta dimensión explique las variaciones en la media de la satisfacción general.

Figura 37. **Diagrama de dispersión del conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas *versus* la satisfacción general**

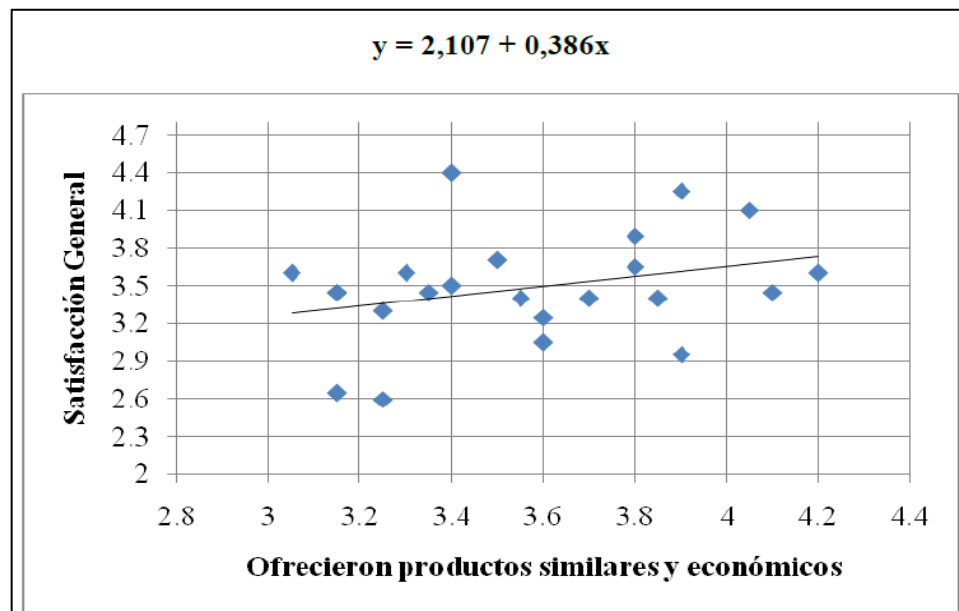


Fuente: elaboración propia.

6.2.6. Oferta de productos similares y económicos

En este diagrama de dispersión figura 37, no es posible observar una tendencia lineal bien definida, es por eso que el p-valor del Anova (Análisis de Varianza) rechaza que el modelo valga para declarar las variaciones en la media de la satisfacción general. En este caso el modelo de regresión lineal no tiene un buen ajuste por lo que no se podría utilizar este modelo para predicciones.

Figura 38. **Diagrama de dispersión ofrecieron productos similares y económicos versus la satisfacción general**

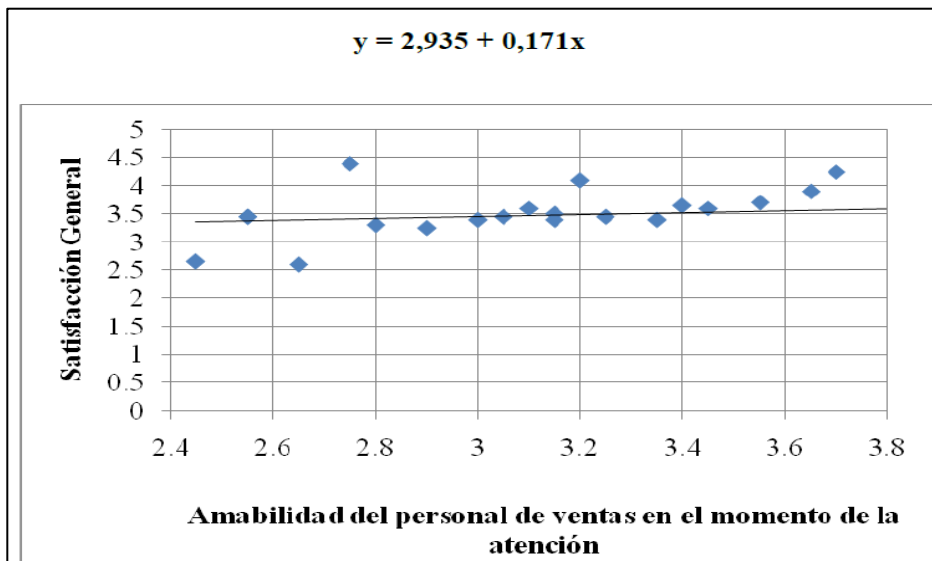


Fuente: elaboración propia.

6.2.7. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención

De acuerdo a los resultados que se obtienen en la tabla 1; el p-valor del análisis de varianza, dice que no existe certeza suficiente para afirmar que los cambios en las medias de la amabilidad del equipo de ventas en el momento de la atención expone los cambios en la satisfacción general, de manera lineal, por tanto por lo que se observa en la gráfica se puede ver que los valores siguen un patrón el cual podría ser de una forma curvilínea y tal vez en esta forma el modelo sí resulte significativo. Esto lleva a deducir tanto que la amabilidad del vendedor al instante de la venta no implica que el cliente quede satisfecho con el servicio ofrecido.

Figura 39. Diagrama de dispersión de amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención *versus* la satisfacción general

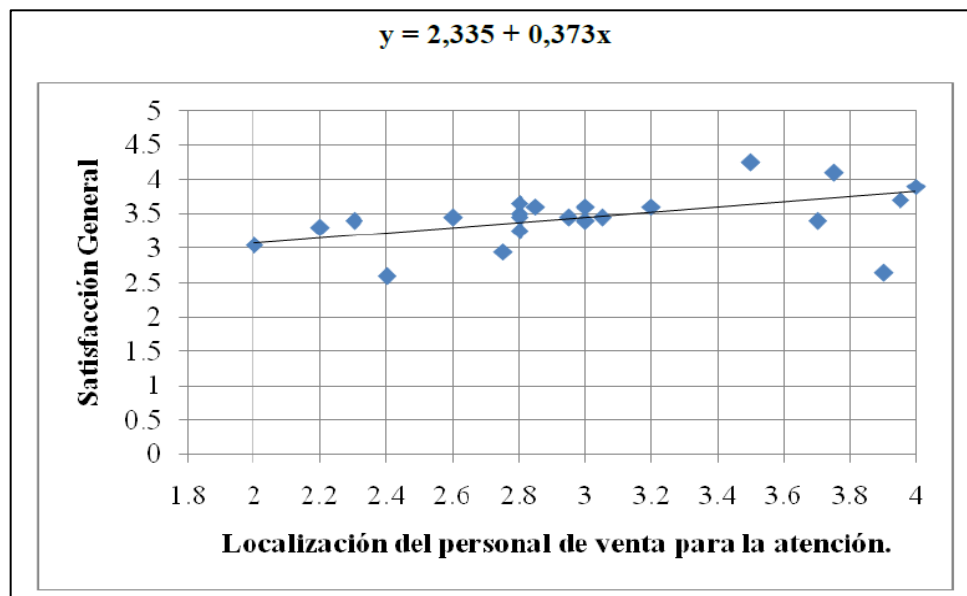


Fuente: elaboración propia.

6.2.8. Localización del personal de venta para la atención

La relación lineal que se puede observar en esta gráfica figura 39, permite apreciar la relación lineal efectiva de esta dimensión con la satisfacción general, esto se puede aseverar al verificar que el p-valor del análisis de varianza, 0,0074 es menor que 0,05, por tanto se puede afirmar que los cambios en las puntuaciones medias de esta dimensión explican los cambios en las puntuaciones medias de la satisfacción general. En el modelo justo se puede observar que por cada unidad de aumento en las puntuaciones medias de esta dimensión ocasionan un aumento de 0,373 unidades en las puntuaciones medias de la satisfacción general.

Figura 40. **Diagrama de localización del personal de venta para la atención versus la satisfacción general**

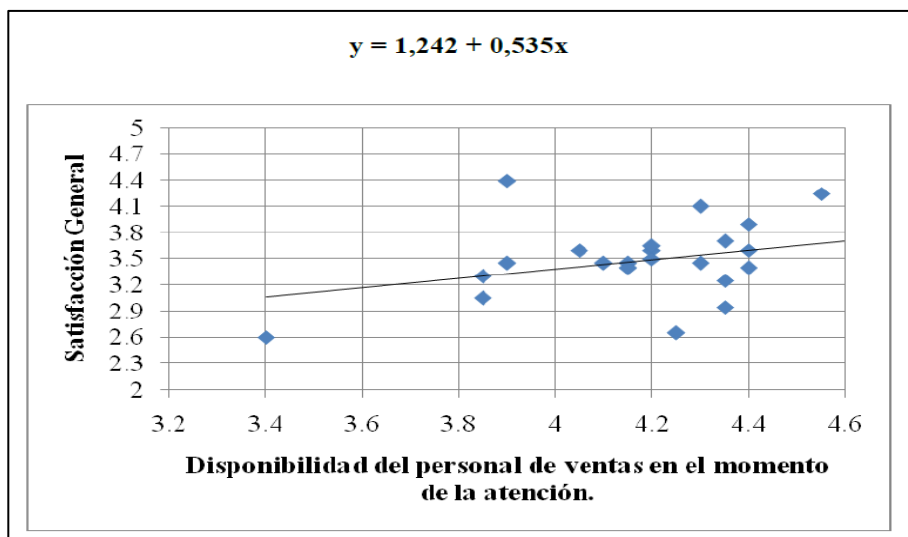


Fuente: elaboración propia.

6.2.9. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención

El gráfico de dispersión para esta dimensión de la eficacia, muestra claramente que no se podría hablar de una relación lineal con la satisfacción general, dado que los puntos en el gráfico están muy alejados del modelo estimado y por ello no se puede apreciar bien que exista algún tipo de tendencia, esto es comprobado por el p-valor de la Anova, el cual es 0,1121, lo que significa que no existe evidencia suficiente para afirmar que los cambios en las puntuaciones medias de esta dimensión explican los cambios en las puntuaciones medias de la satisfacción general del cliente. Aquí el valor de la pendiente se podría explicar cómo el incremento en la satisfacción general por cada elemento de ampliación en esta dimensión, pero esto no es útil, dado que la debida prueba del Anova rechaza la relación lineal.

Figura 41. Diagrama de disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención *versus* la satisfacción general

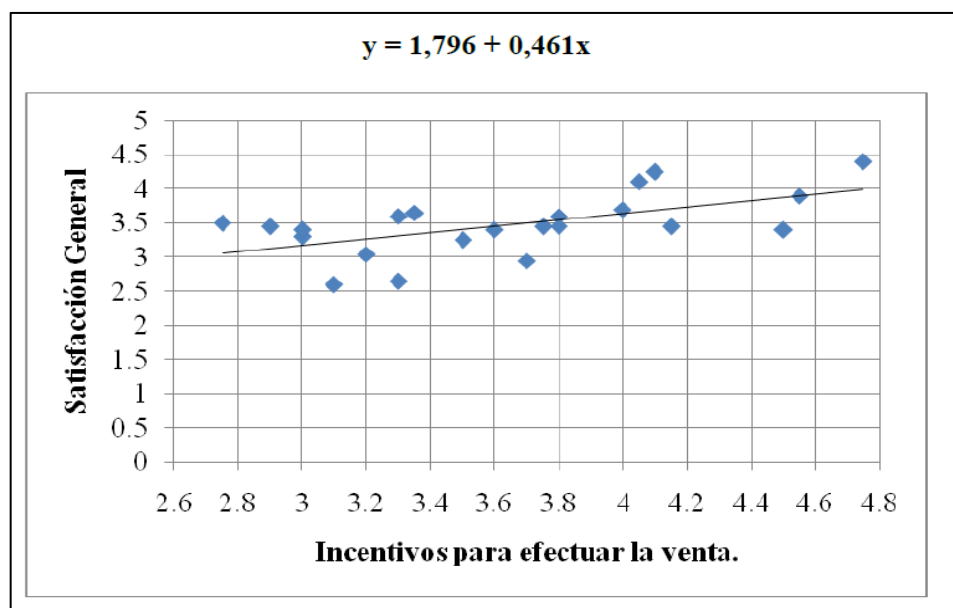


Fuente: elaboración propia.

6.2.10. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

Este gráfico de dispersión, muestra también la existencia de una relación lineal entre la dimensión de la eficacia y la satisfacción general. Dado que el p-valor es menor que 0,05, como se muestra en la tabla es de 7,56, se afirma que los cambios en esta dimensión explican los cambios en las puntuaciones medias de la satisfacción general, además de que esta dimensión ocasiona un aumento de 0,461 unidades en la satisfacción general al aumentar en una unidad.

Figura 42. **Diagrama de incentivos para efectuar la venta versus la satisfacción general**

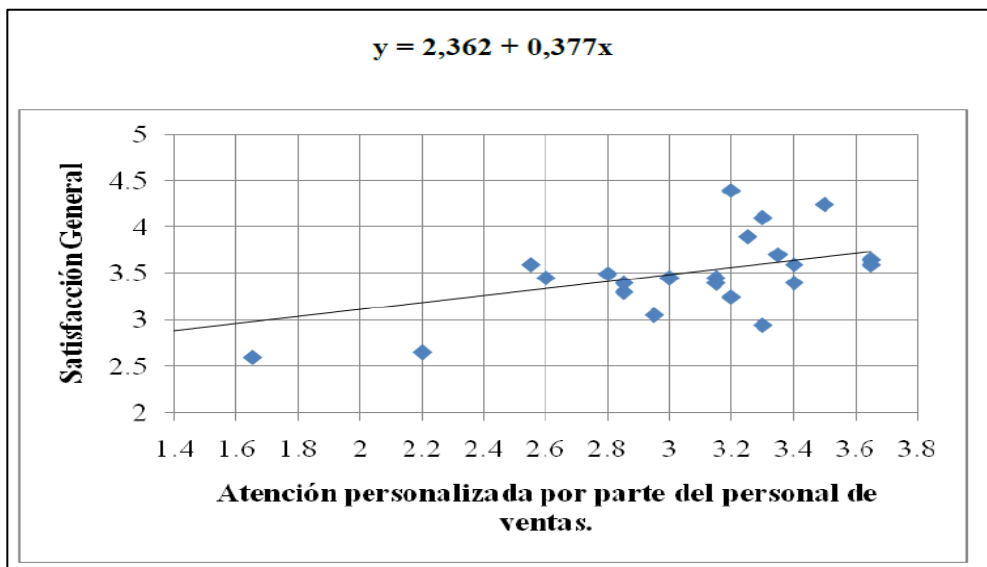


Fuente: elaboración propia.

6.2.11. Atención personalizada por parte del personal de ventas

En esta dimensión de la calidad del servicio, se puede afirmar que los cambios en ella exponen los cambios en la satisfacción general, además por cada unidad de aumento en las puntuaciones de esta dimensión, estas producen un aumento de 0,377 unidades en las puntuaciones de la satisfacción general.

Figura 43. Diagrama de atención personalizada por parte del personal de ventas



Fuente: elaboración propia.

6.3. r de Pearson²¹

El índice numérico más común usado para medir una correlación es el coeficiente de Pearson. El coeficiente de Pearson (también llamado coeficiente de correlación de producto-momento), se representa con el símbolo r y proporciona una medida numérica de la correlación entre dos variables. Es útil reconocer la fórmula usada para calcular el coeficiente de Pearson (es posible que vean documentos en que se haga referencia a ella). Le entregamos la fórmula en una nota al pie de esta página. No deje que la fórmula lo intimide. No necesita comprender la fórmula para comprender el concepto de correlación. Aunque si hace un esfuerzo va a comprender la fórmula en poco tiempo y con claridad.

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

6.3.1. Coeficiente de correlación de Pearson

La tabla que se muestra a continuación, recoge un resumen de los adecuados coeficientes de correlación (r) y de determinación (r^2), para la relación de cada dimensión de la calidad, con el nivel de satisfacción general. El coeficiente de correlación, como ya se sabe es un índice que mide la relación lineal entre 2 variables. El coeficiente de determinación se explica como el porcentaje de diferenciación de la variable dependiente (satisfacción general en este caso) ocasionado por los cambios en el patrón de regresión lineal ajustado, en el que la variable independiente es una dimensión de la calidad en cada

²¹Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. “*r* de Pearson”. <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/estadistica/html/m14/coef_pearson.htm>. Consulta: noviembre de 2014.

caso equivale al cuadrado del coeficiente de Pearson expresado como porcentaje.

Tabla XI. **Coeficiente r de Pearson**

Número	Coeficiente de correlación R de Pearson		
1	Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido.	0,7028	49,40
2	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	0,7338	53,84
3	Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	0,3536	12,51
4	Ofrecieron productos similares y económicos.	0,3002	9,01
5	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	0,1868	3,49
6	Localización del personal de venta para la atención.	0,5429	29,47
7	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	0,3403	11,58
8	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.	0,5838	34,08
9	Atención personalizada por parte del personal de ventas.	0,5075	25,76

Fuente: elaboración propia.

6.3.2. Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido

El coeficiente de correlación para la proporción directa entre esta dimensión de la calidad y la satisfacción frecuente es 0,7028, el cual muestra que existe una relación lineal directa o efectiva, energizó entre estas dos variables. El coeficiente de determinación, indica que el modelo preciso de regresión lineal (véase gráfico de dispersión), explica el 49.40 % de las variaciones en la Satisfacción general del cliente.

6.3.3. Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas

En esta dimensión, se ve una dependencia lineal fuerte, 0,7338 y que el porcentaje de diferenciación de la satisfacción general que es expuesta por esta dimensión es 53,84 %.

6.3.4. Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas

En este concepto de satisfacción el coeficiente de Pearson, se ve que hay una relación lineal muy frágil con la satisfacción general (0,3536) y que el porcentaje de la variación de la satisfacción general que es explicado por este artículo de satisfacción es 12,51 %; pero no por eso deja de ser importante dado que este influye en la satisfacción general aunque en menor grado que los anteriores artículos de satisfacción.

6.3.5. Ofrecieron productos equivalentes y económicos

La dependencia lineal entre este artículo de satisfacción y la satisfacción general del cliente es muy poca (0,3002), y el porcentaje que este expone a la satisfacción general también es muy bajo 9,01 % ; lo cual indica que no es un factor muy conocido; pero no por eso se puede descuidar.

6.3.6. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención

No se puede hablar de la existencia de una relación lineal entre este concepto de satisfacción y la satisfacción general, esto debido a que el

coeficiente de correlación de Pearson da un valor demasiado pequeño (0,1868) como para decir que este artículo de satisfacción influye de manera lineal sobre la satisfacción general. El porcentaje de las variaciones de la satisfacción general ocasionado por esta dimensión es 3,49 %.

6.3.7. Localización del personal de venta para la atención

Este concepto de satisfacción, muestra una proporción incesante no muy fuerte (0,5429) con la satisfacción frecuente y también explica en un 29,47 % las variaciones de la satisfacción frecuente.

6.3.8. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención

La relación lineal es poca (0,3403), y el porcentaje que manifiesta este artículo de satisfacción las variaciones en la satisfacción general es 11,58 %. Estos valores no son altos, pero al menos se observa existe influencia de este artículo de satisfacción sobre la satisfacción general del cliente.

6.3.9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

La relación positiva que muestra este concepto de satisfacción con la satisfacción frecuente del cliente es 0,5838, un valor que permite señalarlo como no fuerte, y el porcentaje que esta explica las diferenciaciones en la satisfacción general es 34,08 %.

6.3.10. Atención personalizada por parte del personal de ventas

Este artículo de satisfacción, presenta un coeficiente de correlación lineal muy parecido a los dos anteriores, es 0,5075 y las variaciones expuestas por este concepto de satisfacción son el 25,76 %.

7. ANÁLISIS DE DATOS

Al finalizar la presente trabajo de graduación y analizar todos los resultados conseguidos con la encuesta aplicada durante 23 días, para medir la satisfacción del cliente con el servicio que se brinda en Cemaco Sankris Mall, para cada dimensión de la calidad estudiada concluimos lo siguiente:

Número de respuestas negativas del cliente en la encuesta: al evaluar la cantidad de respuestas negativas, que contienen las muestras de veinte personas por día en la encuesta empleada, la cual contiene diez preguntas, la máxima cantidad de respuestas negativas que se puede obtener es de doscientos. Esto sirve de referencia, pues al observar el gráfico de control c con límites recalculados fig.3 se puede observar que el número de respuestas negativas puede variar entre treinta y tres y setenta y ocho. Teniendo en cuenta estas cantidades y que lo que la empresa busca es optimizar la satisfacción de sus clientes, es decir, que la cantidad de respuestas negativas sea cero, al ejecutar la comparación con las cantidades antes mencionadas, se puede concluir que los niveles de satisfacción del cliente con el servicio que brinda la empresa, en base al número de respuestas negativas de ellos, no es muy satisfactorio, así que debería tomar nuevas políticas para la mejora de la calidad del servicio.

7.1. Satisfacción general

En cuanto a este artículo de satisfacción, la cual se realizó para analizar la evaluación general de la calidad del servicio brindado por la empresa, se concluye que no se puede hablar de un control bueno de la satisfacción del

cliente, a pesar de que los valores se hallan en un proceso bajo control, en los límites entre niveles de ni satisfacción ni insatisfacción y satisfacción, en el gráfico fig.4. Estos límites no son los adecuados para decir que la empresa mantiene un estándar de la calidad del servicio que brinda. Esto se corrobora con el análisis de la incertidumbre de las muestras en el gráfico fig.5; por tanto se concluye que los clientes se encuentran medianamente satisfechos con el servicio brindado por la empresa.

7.2. Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido

De acuerdo con las figuras 8 y 9 (gráficas de control de la media y de la desviación estándar para el espacio de tiempo que el cliente espera antes de ser atendido), se concluye, que el trabajo que la empresa realiza sobre este artículo de satisfacción es grato, pero aún debería de trabajarse un poco más, porque existen clientes que logran niveles neutrales de satisfacción, es decir, que están ni satisfechos ni insatisfechos. La presencia de clientes que no alcanza la satisfacción con el servicio ofrecido son potenciales clientes de la competencia; por tanto se recomienda a los administradores de la empresa, reforzar un poco más el trabajo en este artículo de satisfacción.

7.3. Explicación básica del producto

En las figuras 12 y 13 (gráficos de control con límites recalculados), la evaluación de los valores de los modelos son medidos con: muy satisfecho, satisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho, pudiendo alcanzar también valores de insatisfacción debido a la incertidumbre de las respuestas; en conclusión no se puede afirmar que la empresa mantiene un estándar de satisfacción del cliente en este concepto de satisfacción, por tanto se puede identificar como un factor influyente en la satisfacción general del cliente.

7.4. Conocimiento del producto

Cuando se analizan las respuestas referentes al conocimiento del producto por parte del personal de ventas, en las figuras 14 y 15, se verifica que los clientes no se hallan satisfechos. Se puede decir que alcanzan un nivel de equilibrio, puesto que, de acuerdo a la distribución de sus respuestas, se puede acertar la mayoría de medias en un rango de valores que hacen referencia al nivel: ni satisfecho ni insatisfecho y teniendo en cuenta que la diferenciación de estas respuestas puede ser negativa o positiva, se puede asumir que la valoración del cliente en este artículo de satisfacción, se va a presentar normalmente entre satisfecha e insatisfecha, y que muy difícilmente alcanzará valores óptimos de mucha satisfacción; entonces se puede concluir que la apreciación del cliente respecto al conocimiento que el vendedor tiene del producto, no mantiene un estándar de calidad. Por lo tanto habría que desarrollarse programas que mejoren el desempeño del personal de ventas con respecto al conocimiento del producto.

7.5. Ofrece productos similares y económicos

Observando las figuras 16 y 17 en el análisis, se aprecia que los valores promedio se ubican entre satisfactorio y ni insatisfactorio, aunque la mayoría de ellos se encuentran ubicados en la clase de neutralidad. Al apreciar el gráfico de la desviación estándar, este nos lleva a inferir que las respuestas no varían mucho y que el comportamiento normal de satisfacción de los clientes se mantiene en la clase de equilibrio; por tanto no se puede hablar de un estándar de la calidad que la empresa pueda reflejar en el momento de ofrecer productos similares y económicos, por el contrario, se puede decir que debería ser tomada más en cuenta, dado que esto de alguna manera también repercute en la satisfacción general del cliente.

7.6. Amabilidad del vendedor

Del análisis, se observa en las figuras 18 y 19, que no existe un estándar de calidad bien definido, debido a la gran variabilidad en las respuestas de los clientes, además del análisis de los valores de las medias diarias. Se observa como constan puntos o valores promedio que se presentan en la categoría de insatisfacción, por tanto la empresa debería brindar programas de capacitación para modelar la actitud del personal de ventas frente al cliente y así lograr obtener una mayor valoración del cliente en lo referente a la amabilidad del vendedor, además porque el trato del vendedor al cliente influye mucho en la decisión de compra del producto; entonces un cliente que no está satisfecho con la atención brindada por el personal de ventas, es menos probable que efectúe una compra.

7.7. Localización del personal de servicio

Observando el comportamiento en los gráficos de control, figura 20 y 21, y gráficos de control con límites recalculados, fig. 22 y 23, se estima que la empresa no tiene un control sobre la localización del personal de servicio. Los clientes tratan su estado de satisfacción entre los valores de satisfecho e insatisfecho, teniendo como posibilidad, por la variación, alcanzar valores extremos, como el de muy satisfecho, que sería lo ideal, pero también puede mostrarse muy insatisfecho y esto es muy perjudicial para la empresa. De esta manera, se recomienda a los administradores de la empresa, que tomen un mayor interés para mejorar la localización de su personal de venta a la hora de la atención.

7.8. Disponibilidad del personal de ventas

En el análisis de los gráficos de control de esta dimensión, fig. 24, 25, 26 y 27, se observa que las medias se encuentran bajo control en los límites de 3,60 a 4,84, los cuales involucran a que la empresa se encuentra en un estándar de calidad para la satisfacción del cliente en la disponibilidad del personal de ventas.

7.9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

Los gráficos de control de la media y la desviación estándar fig. 28 y 29, demuestran un control sobre el nivel de satisfacción, es decir, el cliente se muestra enormemente satisfecho con los estímulos que le dan para efectuar la adquisición, es decir la persuasión de parte del personal para efectuar la venta está siendo efectiva; sin embargo hay algunos, a los que podríamos llamar más exigentes, que los incentivos que se les da para generar la compra, no les causa mayor satisfacción o insatisfacción. Por esta razón, si la organización quiere mantener un estándar de satisfacción en la persuasión por parte del personal para efectuar la venta, por encima del nivel de neutralidad, debería renovar los incentivos de manera que estos redunden estrechamente en altos grados de satisfacción, teniendo completamente controlada la actividad.

7.10. Atención personalizada

El cliente es la razón de existencia de la empresa y él esta consiente; es por esto que varias veces se vuelve muy caprichoso. Los gráficos de control (30, 31, 32 y 33), evidencian lo dicho anteriormente: los clientes no se sienten cómodos con el cuidado que reciben por el personal de ventas. Ellos necesitan tener un cuidado personalizado y en este sentido se encuentran insatisfechos

con el servicio prestado por la empresa; entonces la empresa debería tener medidas rápidas al respecto, como se muestra en los gráficos de control correspondientes, los clientes están alcanzando niveles de no satisfacción y algunos niveles de mucha no satisfacción.

CONCLUSIONES

Durante el presente trabajo de graduación se logró identificar los medios que permiten tener una mejora continua, como lo es la atención personalizada que un asesor de venta pueda hacer a un cliente en una visita y que sea una experiencia inolvidable de compra, teniendo la capacitación adecuada que le permita desarrollarse y adquirir conocimiento.

2. Se identificó que el conocimiento para el asesor de venta es primordial para lograr saltar obstáculos que pueda tener en el momento de venta y lo hace sentir confiado en el producto que demuestra, dentro de las mediciones se verificó que la atención personalizada tiene un valor intermedio que se puede mejorar.
3. Dentro de la investigación se identificó que las quejas de los clientes insatisfechos y muy molestos son los que se atreven a escribir sus boletas de quejas, en tanto hay muchos clientes que se quejan o bien que están satisfechos con el servicio no hacen ninguna manifestación de su sentir y no llega la información a los niveles jerárquicos más altos.
4. La atención personalizada que se da en servicio al cliente, el cliente es la razón de la existencia de este servicio, ya que se ha detectado que el cliente prefiere una atención directa en la que puedan resolver su situación o requerimiento. En este estudio se determina que tiene valores de deficiencia tanto por la falta de conocimiento, capacitación y desenvolvimiento en el puesto, que son factores que afectan el servicio.

5. El restablecer la buena percepción del cliente sobre la marca de servicio, productos y atención requiere de una intervención directa de los jefes de área sobre los supervisores y asesores de venta, en donde la supervisión directa pueda crear lazos de comunicación muy eficaz que permita que el cliente sea el beneficiado y su percepción cambie.

6. Se identificó que, para que se pueda generar satisfacción del servicio de los asesores de venta, el supervisor debe intervenir dirigiendo a su equipo en donde el tiempo de espera, antes de ser atendido el cliente, se reduzca notablemente, que sea congruente en la explicación básica del producto y conocimiento del mismo.

7. El medio de comunicación que el cliente prefiere es de manera directa por medio de hojas de sugerencia en donde pueda servicio al cliente darle un seguimiento escrito y pueda resolver el inconveniente al cliente.

RECOMENDACIONES

1. Cada asesor de venta debe de dar una atención inolvidable al cliente, una pregunta del cliente es más importante que cualquier otra cosa que pueda estar haciendo, como por ejemplo recolocando, ordenando, limpiando, etiquetando. Cuando se acerca hay que dejar lo que se esté haciendo y atender al cliente con la atención que se merece.
2. El asesor de venta debe influir en que un cliente toque el producto porque está dispuesto a comprarlo e incluso a poder pagar más caro por él, quitar todo rótulo que diga “no tocar” el supervisor de venta debe esforzarse por que el producto esté en las manos del cliente.
3. El asistente administrativo (inventarios) debe esforzarse por reducir inventario obsoleto con mucha existencia con precios increíbles esto para que no ocupen un espacio de un producto que se venda más y tenga más rentabilidad.
4. Los jefes de área deben identificar la deficiencia de capacitación de cada colaborador y, con técnicas modernas de capacitación, se elabore un plan en donde todo asesor de venta pase por la capacitación. Creando escenarios con clientes fáciles y clientes difíciles, en los cuales se pueda desenvolver al colaborador y sea un valioso beneficio para la empresa.
5. El cliente que no exteriorizó estar satisfecho ni insatisfecho, es un riesgo, ya que en cualquier momento pueden interesarse por la

competencia e irse con ella por “un mejor precio”, “por una buena atención” o simplemente le llama la atención, a este cliente es necesario darle una excelente experiencia de compra y así afianzarlo como cliente frecuente. El jefe de área debe tener control de que para que a un cliente decirle no debe estas fundamentado en que las posibilidades se redujeron a cero y dos personas deben tener el mismo criterio.

BIBLIOGRAFÍA

1. América Retail. *La primera comunidad del retail en latinoamérica*. [en línea]. <http://www.america-retail.com/tag/Guatemala>. [Consulta: noviembre de 2014].
2. Blog Pucp. *La medición de la satisfacción del cliente*. [en línea]. <<http://blog.pucp.edu.pe>>. [Consulta: 4 noviembre de 2015].
3. BRIZ, Julián y LASO Isidro. *Internet y comercio electrónico: características, estrategias, desarrollo y aplicaciones*. Editorial Esic, 2001. 548 P.
4. CISCO. *Ocho estrategias para crear una relación con sus clientes*. [en línea]. <http://www.cisco.com/web/ES/solutions/smb/innovators/how_to/articles/serve_customers_better/eight_strategies.html>. [Consulta: 4 de noviembre de 2015].
5. DE LA PARRA, Eric y MADERO, María Del Carmen. *Estrategias de ventas y negociación*. México: Editorial Panorama, 2003. 234 P.
6. GARCÍA SÁNCHEZ, María Dolores. *Manual de Marketing*. Madrid, España: Editorial Esic, 2008. 714 P.
7. HAYES, Bob E. "Cómo medir la satisfacción: desarrollo y utilización de cuestionarios". Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, 2002. 191 P.

8. LinkedIn. *Más de 200 millones de profesionales utilizan para intercambiar información, ideas y oportunidades*. [en línea]. <<http://www.linkedin.com/>>. [Consulta: 4 noviembre de 2015].
9. MOONEY, Kelly y BERGHEIM, Laura. *Los 10 mandamientos para la gestión de cliente, Reglas para vivir en la época del consumidor exigente*. Barcelona, España: Editorial McGraw-Hill, 2003. 205 P.
10. MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel. *Estrategias de marketing*. Madrid, España: Editorial Esic. 687 P.
11. Promo Negocios. *Portal de mercadotecnia con artículos, directorios y foros*. [en línea]. <<http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>>. [Consulta: noviembre de 2014].
12. RICO, Rubén Roberto y DORIA, Evaristo. *Retail marketing, el nuevo marketing para el negocio minorista*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación, 2003. 226 P.
13. SETÓ PAMIES, Dolors. *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: Editorial Esic, 2004. 168 P.

APÉNDICES

Apéndice 1.

ENCUESTA A CLIENTES CEMACO				
<p>Buenos días/tardes. Mi nombre es _____. En esta oportunidad se están realizando encuestas para conocer las opiniones acerca del servicio que reciben, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas. Le garantizamos que la información que nos brinde será anónima. Estamos muy agradecidos por su gentil colaboración.</p>				
1. Calidad general de la atención				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
2. Periodo de tiempo que esperó antes de que me atendieran.				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni Bajo	Bajo	Muy Bajo
3. Explicación básica del producto por parte del vendedor				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
4. Conocimiento del producto por parte del vendedor.				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
5. Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

Continuación de apéndice 1.

ENCUESTA A CLIENTES CEMACO				
6. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.				
1	2	3	4	5
<i>Muy Deficiente</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Ni Deficiente, Ni Eficiente</i>	<i>Eficiente</i>	<i>Muy Eficiente</i>
7. Localización del personal de ventas para la atención.				
1	2	3	4	5
<i>Muy Deficiente</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Ni Deficiente, Ni Eficiente</i>	<i>Eficiente</i>	<i>Muy Eficiente</i>
8. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.				
1	2	3	4	5
<i>Muy Deficiente</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Ni Deficiente, Ni Eficiente</i>	<i>Eficiente</i>	<i>Muy Eficiente</i>
9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.				
1	2	3	4	5
<i>Muy Deficiente</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Ni Deficiente, Ni Eficiente</i>	<i>Eficiente</i>	<i>Muy Eficiente</i>
10. Atención personalizada por parte del personal de ventas				
1	2	3	4	5
<i>Muy Deficiente</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Ni Deficiente, Ni Eficiente</i>	<i>Eficiente</i>	<i>Muy Eficiente</i>

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2.

	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5	Encuesta 6	Encuesta 7	Encuesta 8	Encuesta 9	Encuesta 10	Encuesta 11	Encuesta 12	Encuesta 13	Encuesta 14	Encuesta 15	Encuesta 16	Encuesta 17	Encuesta 18	Encuesta 19	Encuesta 20
Pregunta 1.	4	3	4	1	4	2	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4
Pregunta 2.	4	1	2	1	5	4	5	2	2	2	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4
Pregunta 3.	4	3	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	2
Pregunta 4.	4	3	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	2
Pregunta 5.	5	1	1	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	1
Pregunta 6.	5	3	4	1	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	1
Pregunta 7.	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1
Pregunta 8.	5	1	5	1	5	1	1	1	1	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	1
Pregunta 9.	4	1	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	1
Pregunta 10.	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia.

