



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESPOCH

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de

INGENIERA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FIDELIZAR LOS
CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE SUPERMERCADO “CAMARI” DE
LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2013”.**

AUTOR:

VERÓNICA ALEJANDRA HERRERA PUENTE

RIOMBAMBA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FIDELIZAR LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE SUPERMERCADO “CAMARI” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2013” previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado por la Srta. VERÓNICA ALEJANDRA HERRERA PUENTE, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Paulina Renata Arellano Garcés

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, VERÓNICA ALEJANDRA HERRERA PUENTE, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing, Carrera de Ingeniería Comercial, de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

VERÓNICA ALEJANDRA HERRERA PUENTE

DEDICATORIA

A mis Padres Juan Herrera y Marcia Puente quienes con paciencia y esfuerzo me han brindado su apoyo incondicional, guiándome siempre por el camino correcto para alcanzar esta profesión, implantándome valores para ser una persona de bien, útil en la sociedad y que fueron el pilar fundamental desde el inicio de mi formación académica.

A mis abuelitos, que están conmigo y en el cielo, que constituyen mi principal inspiración para cumplir esta promesa, junto con mi sobrinita Emilia Luciana para que estén orgullosos de mí.

A mis hermanos Sebastián y Karina quienes siempre han estado a mi lado apoyándome.

A mi novio Álvaro por estar a junto a mí en todo momento ayudándome en todo lo que necesité para llegar a este momento, siendo mi compañero incondicional y siempre dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi esfuerzo y dedicación, que me ha permitido llegar, donde estoy ahora, alcanzando tanto mi realización personal como profesional.

Verónica Alejandra

AGRADECIMIENTO

El sentimiento más noble de la persona es la gratitud, por ello, expreso mi más profundo agradecimiento a Dios por permitirme existir, por ser mi guía en cada paso de mi vida.

A mis Padres por su sacrificio al darme una educación, por ser el eje, ejemplo y soporte fundamental de perseverancia, amor y tenacidad constante en cada etapa de mi vida. A mis hermanos quienes he compartido toda mi vida, a mi Novio por su amor, tiempo y paciencia, quienes me han enseñado a compartir, mejorar, crecer y alcanzar cada una de mis metas, sostenidas en trabajo, esfuerzo y dedicación continua y permanente.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por concederme formar parte de esta noble institución.

Al Supermercado “CAMARI”, por brindarme su confianza y las facilidades para realizar este trabajo de graduación.

A mis queridos maestros, quienes fueron amigos y en toda la carrera universitaria me brindaron su tiempo, conocimientos, experiencia y colaboración para llegar a ser una excelente profesional. Al Ing. Wilian Pilco y a la Ing. Paulina Arellano, quienes con su apoyo, colaboración, comprensión y conocimientos me han dirigido durante la realización de esta tesis.

Su calidad humana quedará grabada en mi corazón, como un símbolo de gratitud.

Verónica Alejandra

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen ejecutivo	xiv
Summary	xv
Introducción	1
Capítulo I: El problema.....	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Formulación del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
Capítulo II: Marco teórico	5
2.1 Antecedentes investigativos.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 Fundamentación teórica.....	7
2.2.1 La Gestión Estratégica Organizacional (GEO).....	7
2.2.1.1 El modelo de la Gestión Estratégica Organizacional, GEO	8
2.2.1.2 La sinergia de la GEO.....	10
2.2.1.3 Beneficios de la GEO	11

2.2.2 Teoría General de Sistemas (TGS)	12
2.2.2.1 Premisas y marco conceptual de la teoría general de los sistemas	13
2.2.2.2 Implicaciones de la teoría general de sistemas en las organizaciones sociales- Modelo de Katz y Kahn	13
2.2.3 Definición del modelo de dirección por calidad	17
2.2.3.1 Valores que sustentan al modelo	18
2.2.3.2 Descripción del modelo	22
2.2.3.3 Estructura de los criterios y subcriterios	23
2.2.3.4 Criterios del modelo nacional para la calidad total	24
2.2.4 Gestión y orientación al cliente	42
2.3 Idea a defender	43
2.4 Variables	43
2.4.1 Variable Independiente	43
2.4.2 Variable Dependiente	43
Capítulo III: Marco metodológico	44
3.1 Modalidad de la investigación	44
3.2 Tipos de investigación	44
3.3 Población y muestra	44
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos	48
3.4.1 Métodos de investigación	48
3.4.2 Técnicas de investigación	48
3.4.3 Instrumentos de investigación	49
3.5 Resultados	50
3.5.1 Tabulación, Análisis e Interpretación de Encuestas	50
3.5.1.1 Clientes potenciales	50

3.5.1.2 Clientes reales	65
3.5.1.2 Hallazgos del cuestionario a clientes reales.....	81
3.5.2 Diagnóstico del Supermercado CAMARI	82
3.5.2.1 Análisis FODA	82
3.5.2.2 Hallazgos de la Matriz FODA	85
3.6 Verificación de la idea a defender	86
Capítulo IV: Marco propositivo.....	87
4.1 “Diseño de un modelo de gestión comercial para fidelizar los clientes actuales y potenciales de Supermercado “CAMARI” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, 2013”	87
4.2 Contenido de la propuesta.....	87
4.2.1 Reseña Histórica del Supermercado “CAMARI”.....	87
4.2.2 Visión.....	88
4.2.3 Misión.....	88
4.2.4 Objetivos Generales.....	89
4.2.5 Líneas de acción.....	89
4.2.6 Principios y Valores.....	90
4.3 Diseño del Modelo.....	90
4.3.1 Políticas Comerciales para Fidelizar Clientes	96
4.3.2 Propuesta de Estrategias Comerciales para conseguir Fidelidad de Clientes	97
4.3.2.1 Estrategia No. 1.....	97
4.3.2.1.1 Objetivos.....	97
4.3.2.1.2 Responsable	98
4.3.2.1.3 Alcance	98
4.3.2.1.4 Periodicidad	98
4.3.2.1.5 Política de Funcionamiento	98

4.3.2.1.6 Presupuesto	99
4.3.2.2 Estrategia No. 2.....	99
4.3.2.2.1 Objetivos	100
4.3.2.2.2 Responsable	100
4.3.2.2.3 Alcance	100
4.3.2.2.4 Periodicidad	100
4.3.2.2.5 Política de Funcionamiento	100
4.3.2.2.6 Presupuesto	101
4.3.2.3 Estrategia No. 3.....	102
4.3.2.3.1 Objetivo	102
4.3.2.3.2 Responsable	102
4.3.2.3.3 Alcance	102
4.3.2.3.4 Periodicidad	102
4.3.2.3.5 Política de Funcionamiento	102
4.3.2.3.6 Presupuesto	103
4.3.2.4 Estrategia No. 4.....	103
4.3.2.4.1 Objetivo	103
4.3.2.4.2 Responsable	103
4.3.2.4.3 Alcance	103
4.3.2.4.4 Periodicidad	104
4.3.2.4.5 Política de Funcionamiento	104
4.3.2.4.6 Presupuesto	104
4.3.2.5 Estrategia No. 5.....	104
4.3.2.5.1 Objetivo	105
4.3.2.5.2 Responsable	105

4.3.2.5.3 Alcance	105
4.3.2.5.4 Periodicidad	105
4.3.2.5.5 Política de Funcionamiento	105
4.3.2.5.6 Presupuesto	105
4.3.2.6 Plan de acción estratégica	106
4.3.3 Metodología para desarrollar correctamente el Análisis de la Satisfacción de los Clientes	109
4.3.4 Bases para lograr una eficaz relación con los clientes y la retención de los mismos	110
Conclusiones	113
Recomendaciones	114
Bibliografía	115
Lincografía.....	115
Anexos	116

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Clasificación de los sistemas	13
2	Población (clientes potenciales).....	45
3	Población (clientes reales)	47
4	Sexo	50
5	Edad	51
6	Estado civil	52
7	Lugar dónde adquiere productos para la alimentación diaria	53
8	Ha realizado compras en un supermercado	54
9	Supermercados que acostumbra visitar.....	55
10	Frecuencia de compra en un supermercado	56
11	Presupuesto mensual asignado para comprar en un supermercado	57

12	Aspectos que valora al adquirir productos en un supermercado	58
13	Conoce el Supermercado “CAMARI”	59
14	Medio por el cuál conoció el Supermercado “CAMARI”	60
15	Ha adquirido productos en “CAMARI”	61
16	Aspectos con los cuales cumple “CAMARI”	62
17	Conoce toda la variedad de productos de “CAMARI”	63
18	Sexo	66
19	Edad	66
20	Estado civil	67
21	Número de visitas al mes al Supermercado “CAMARI”	68
22	Opinión acerca de los productos del Supermercado “CAMARI”	69
23	Calificación a los precios de los productos de “CAMARI”	70
24	Problemas de caducidad del producto	71
25	Calidad, variedad y disponibilidad de los productos	72
26	Satisfacción con el producto	73
27	Atención que brindan los colaboradores.....	74
28	Evaluación de la limpieza de las instalaciones	75
29	Evaluación de la comodidad de las instalaciones	76
30	Evaluación de la condición de las instalaciones	77
31	Recomendaría a otras personas que acudan al Supermercado “CAMARI”	78
32	Volvería a comprar en “CAMARI”	79
33	Sugerencias para que el Supermercado mejore	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	El modelo de la GEO	9
2	Sinergia empresarial	11
3	Aspectos significativos de la orientación al cliente	42
4	Sexo	51
5	Edad	52

6	Estado civil	53
7	Lugar dónde adquiere productos para la alimentación diaria	54
8	Ha realizado compras en un supermercado	55
9	Supermercados que acostumbra visitar.....	56
10	Frecuencia de compra en un Supermercado	57
11	Presupuesto mensual asignado para comprar en un Supermercado	58
12	Aspectos que valora al adquirir productos en un Supermercado.....	59
13	Conoce el Supermercado “CAMARI”.....	60
14	Medio por el cuál conoció el Supermercado “CAMARI”	61
15	Ha adquirido productos en “CAMARI”	62
16	Aspectos con los cuales cumple “CAMARI”	63
17	Conoce toda la variedad de productos de “CAMARI”	64
18	Sexo	66
19	Edad	67
20	Estado civil	68
21	Número de visitas al mes al Supermercado “CAMARI”	69
22	Opinión acerca de los productos del Supermercado “CAMARI”	70
23	Calificación a los precios de los productos de “CAMARI”	71
24	Problemas de caducidad del producto	72
25	Calidad, variedad y disponibilidad de los productos	73
26	Satisfacción con el producto	74
27	Atención que brindan los colaboradores.....	75
28	Evaluación de la limpieza de las instalaciones	76
29	Evaluación de la comodidad de las instalaciones	77
30	Evaluación de la condición de las instalaciones	78
31	Recomendaría a otras personas que acudan al Supermercado “CAMARI”	79
32	Volvería a comprar en “CAMARI”	79
33	Sugerencias para que el Supermercado mejore	80
34	Ubicación del Supermercado CAMARI Riobamba.....	88
35	Flujo de gestión del cliente y actividades de agrupación funcional	91
36	Comunicación	93

37	Servicio excelente	94
38	Actividades de orientación al cliente	95
39	Metodología para el Análisis de la Satisfacción de los Clientes	109
40	Retención de Clientes	112

INDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Entrevista a la gerente del Supermercado “CAMARI”	11616
2	Datos para obtener la población de clientes potenciales.....	11818
3	Cuestionario de clientes potenciales	12020
4	Cuestionario de clientes reales.....	12222
5	Información nutricional de un producto	12424
6	Fotografías del supermercado	12525
7	Fotografías del productos.....	12526

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación fue desarrollado para construir un modelo de gestión comercial para que el Supermercado “CAMARI” fidelice a sus clientes potenciales y reales, y pueda enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo para permanecer en el mismo y lograr un mejor posicionamiento. El Supermercado cuenta con un número bajo de clientes fieles, según datos otorgados por su gerente, esto constituyó el punto de partida para la investigación cuya modalidad fue cualitativa y cuantitativa, y en la cual se utilizó los métodos analítico, sintético, inductivo, deductivo, sistémico y empírico.

En el marco teórico se describieron tres modelos de gestión como base para crear el propio modelo que se ajustó a las necesidades del Supermercado. Para la obtención de información se realizó dos estudios de mercado a clientes actuales y potenciales cuyos resultados muestran los factores que el 22,39% de personas encuestadas valoran al adquirir productos en un supermercado son la calidad, variedad del producto y la buena atención; el 71,64% manifestó que si conocen el Supermercado “CAMARI” y el 98,51% de clientes encuestados sí volvería a comprar en este establecimiento. Estos datos se tomaron en cuenta para el análisis de la situación actual del negocio.

En marco propositivo, se presenta el diseño del modelo de gestión, el cual incluye una comunicación entre la organización, proveedores, clientes y el público externo, un servicio excelente, actividades orientadas al cliente, diversas políticas y estrategias comerciales, y se adicionó una metodología para realizar el análisis de la satisfacción del cliente. Finalmente, se consideran las conclusiones y recomendaciones más relevantes de la investigación.

SUMMARY

The present research was developed for doing a model of commercial management for that the supermarket “CAMARI” trust to its potential and real customers, and can front the changes of a highly competitive market to stay in the same and achieve a best positioning. The supermarket has a few loyalty customers, according to data giving for its manager, this constituted the starting point for the research whose mode was qualitative and quantitative, and in which were used the analytical, inductive, synthetic, deductive, systematic, empirical methods.

In the theoretical framework were described three management models like base for creating its own model that was adjusted to the needs of the supermarket. For the obtaining of the information was realized two marketing research to actual and potential customers which the results show that 22,39% of people surveyed valued at acquiring products in a supermarket are the quality, variety of product and the good attention; the 71,64% said that they know the “CAMARI” supermarket and the 98,51% of surveyed customers would buy again in this establishment. These data were taken into consideration for the analysis of the current situation of the business.

The propositive framework, is presented like a management design which include a communication between the organization, suppliers, customers and external public, an excellent service, activities oriented to customers, diverse politics and commercial strategies, and add a methodology for realizing the analysis of the customers satisfaction. Finally, are considerate the conclusions and recommendations more relevant of the research.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión constituyen actualmente una herramienta práctica de apoyo para los empresarios, sobre las operaciones que una empresa realiza, el cual refleja las distintas actividades a cumplir para que los mismos tengan éxito.

El principal supuesto es que cada negocio tiene su propio sistema de administración, y cultura gerencial, por tanto el modelo planteado busca integrarse al funcionamiento normal y a las necesidades del Supermercado, facilitando de esta manera su implementación y seguimiento.

El modelo busca darles herramientas a los colaboradores para prevenir que los clientes acudan a la competencia a adquirir productos. Adicionalmente, facilitar la adopción de políticas comerciales y estrategias para fidelizar a los mismos.

Es por esto que se diseñó una propuesta de un modelo gestión comercial para “CAMARI”, el cual, servirá de guía inicial al área comercial del Supermercado y permitirá una adecuación de procesos orientados a suministrar una atención al cliente de calidad, proporcionar un servicio excelente y retener a sus clientes. El Modelo de Gestión Comercial presenta una visión global, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, para lograr su fidelización.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe una cantidad poco considerable de clientes que regresan a ser nuevamente compras en el Supermercado “CAMARI, es por ello que la mayoría de ventas se las realiza a clientes nuevos, según versiones vertidas que se recogieron en una entrevista a la Gerente.

Un cliente fiel es un factor muy valioso para la supervivencia y posicionamiento de “CAMARI” en el mercado, además el personal debe preocuparse de afianzar la relación y confianza con el cliente, esto permitirá evaluar cuál es el grado de incidencia que tienen los empleados en la fidelización o no de los clientes con el Supermercado.

En ocasiones los colaboradores asesoran al cliente en su compra ampliando el conocimiento que este tiene de los beneficios que ofrecen los productos que adquiere.

Cabe recalcar que el tener clientes fijos, que tengan un alto índice de repeticiones de compra no solo depende de los colaboradores, sino de la 4P de la Gestión Comercial.

El conocer todos estos factores, permitirá mejorar el posicionamiento en el mercado y por ende la fidelidad hacia “CAMARI”.

1.1.1 Formulación del Problema

La gestión comercial que el Supermercado “CAMARI” aplica en sus actividades diarias hace que sus clientes reales y potenciales realicen compras frecuentes.

1.1.2 Delimitación del Problema

Un cliente fiel es un factor muy valioso para la supervivencia y posicionamiento del Supermercado “CAMARI” de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo en el

mercado, por lo cual el campo de acción del trabajo de investigación será la Gestión Empresarial y su objeto de estudio el diseño de un modelo de Gestión Comercial para el mismo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es cambiar la ideología de la gente que colabora en el Supermercado “CAMARI”, para que ame su trabajo, de tal manera que se cree un sentido de pertenencia que haga que sus esfuerzos se orienten a brindar un mejor servicio y trato hacia los clientes, al logro de resultados que aseguren su estabilidad laboral, para que su Empresa progrese y compita en el mercado.

Después de mejorar el servicio y atención al cliente, esperando que el cliente quede satisfecho con su compra, algo debe estar funcionando de manera incorrecta en el Supermercado para que el tiempo y el esfuerzo que se han invertido no hayan logrado conseguir una recompra del cliente.

Es por eso importante esta tesis debido a que el Supermercado debe preocuparse de que las compras de sus clientes sean repetitivas, es decir que el cliente vuelva y adquiera productos, así como de identificar que deseos, gustos y preferencias de las que tiene el cliente no están satisfaciendo, y factores que permitan identificar realmente que es lo que está sucediendo para que se genere este fenómeno.

Es ahí donde hay que poner atención en el modelo de gestión comercial que se debería utilizar para lograr la recompra del cliente puesto que representa una forma de instrumentalizar la orientación al cliente empleando el conocimiento sobre el mismo en todas las tareas que son susceptibles de explotarlo.

A su vez, debe asegurar ciertos requerimientos que garanticen su eficacia e idoneidad, como la integración de todo el flujo de gestión del cliente en la entidad. A través de mejores prácticas, cambios a la estructura organizativa, optimización de procesos y herramientas, se

facilita la evolución de un modelo de gestión que, cada vez con más fuerza, deberá lograr un mayor grado de equilibrio y complementariedad entre los ejes producto y cliente; para que de esta manera mejore las relaciones con el mismo, a fin de detectar oportunidades que el Supermercado puede aprovechar.

Lograr la fidelización del cliente se convierte en un pilar importante para el crecimiento de “CAMARI”, el trabajo que se desarrollará permitirá dar pautas para entender al cliente y de esta manera posicionar mejor en el mercado e incrementar el número de clientes.

Hay que considerar que es difícil captar un cliente nuevo, pero más difícil aún es hacer que este cliente regrese a comprar nuevamente, en base a esto se propondrá un modelo de gestión comercial que permita generar realmente fidelidad en el cliente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar de un modelo de gestión comercial para fidelizar los clientes actuales y potenciales de Supermercado “CAMARI” de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos comerciales que maneja actualmente el Supermercado “CAMARI”.
- Determinar los factores que originan la fidelidad de un cliente al momento de realizar una compra en un supermercado.
- Realizar el diseño de un modelo de gestión comercial para que un cliente elija comprar nuevamente en un mismo lugar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible para ello ha ido gestionando en cierto grado sus labores.

A continuación se presenta una breve historia con relación al inicio de la gestión.

ÉPOCA PRIMITIVA: Existía la división del trabajo por edad y sexo. El hombre utilizaba en forma rudimentaria la gestión al trabajar en grupo.

PERÍODO AGRÍCOLA: Tenían en esta época vida sedentaria, se formó el primer estado. Se desarrollaron grandes civilizaciones, apoyándose en la gestión empírica del trabajo colectivo y de los tributos.

ANTIGÜEDAD GRECOLATINA: Surgió el esclavismo; se aplica la gestión mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.

FEUDALISMO: La gestión de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales; con ello aparecen nuevas formas de dirigir sus negocios: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos. Y surgen los gremios (que son los antecedentes del sindicato).

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: Se centralizó más en la producción, hubo un auge industrial, apareció la gestión tipo restrictivo, explotaban inhumanamente al trabajador. Las estructuras del trabajo fueron más complejas; surgen especialistas más dedicados a manejar problemas de la administración.

SIGLO XX: Hubo un gran desarrollo tecnológico e industrial, surge la gestión de manera científica. Aparecen numerosos investigadores, teniendo estas un desarrollo y proyección definitivos.

El maquillaje muy mental de la humanidad le obliga a lograr un orden u organizar las cosas para lograr ciertos objetivos es por eso que como se manifiesta desde la época primitiva existió la gestión pero de manera empírica. A continuación expondremos otras versiones del surgimiento de la gestión.

Gestión, en la vida, carrera o negocio, es la ciencia de la planificación, organización y liderando el camino que conduce hacia un objetivo con la ayuda de los recursos disponibles.

Antes de la Revolución Industrial nos golpee, allí fueron los comerciantes árabes, sumerios y chinos que viajaron alrededor del mundo para vender sus productos. El origen de la gestión empresarial puede encontrarse en la manera de los árabes, los comerciantes chinos y sumerios lograron sus negocios y se expandieron a varios países.

Estos comerciantes actuaban como los propietarios, así como los responsables de su propio negocio, sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza comercial, expansión y la forma manual pero difícil de mantener el balance se hizo cada vez más difícil para los propietarios gestionar el trabajo día a día y mantener un ojo en el balance general y fue concebida como una función de administración separada.

Algunas otras instancias y menciones de gestión pueden encontrarse los escritos antiguos del General chino Sun Tzu en el arte de la guerra donde recomienda uno ser consciente de las fortalezas y debilidades de la organización de un administrador y un enemigo.

300 A. c., Chanakya, un maestro indio, filósofo y consejero real de Chandragupta, escribió muchas teorías relacionadas con la gestión, estrategias y técnicas para administrar imperios, economía y familia en su libro Arthashastra.

En los siglos XIX y XX muchos aclamados pensadores plantearon teorías y conceptos que cambiaron la forma en que venimos a aprender de la gestión de hoy.

Algunos de los nombres incluyen la talla de Adam Smith, John Mill, James Watt, Henry Towne, Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbert y así sucesivamente.

Sin embargo, son muchos historiadores que aún piensan que la gestión tuvo comienzos en el siglo XIX, y en el siglo XX puesto que la gestión comenzó un camino de evolución a medida que las organizaciones fueron creciendo y haciéndose cada vez más complejas.

El papel de una persona que dirija la gestión de una empresa es muy variado, ya que siempre dependerá del nivel en el que se sitúe. Entre más se preocupe por saber o aprender de qué manera se ejecutan las tareas, más preparado se encontrará para actuar en un nivel operacional de la empresa a su cargo y cuanto más se ocupe del desarrollo de nuevos conceptos, más preparación tendrá para trabajar en el nivel institucional de la empresa. Una persona encargada de la gestión debe tener plenos conocimientos de cómo se prepara un presupuesto de gastos, o una prevención de ventas, como así también debe saber cómo se confecciona un organigrama, como se lee un balance y por sobre todas las cosas como se elabora y desarrolla la planificación del control de producción de la empresa, entre otras cosas.

Todos estos conocimientos son extremadamente valiosos para la gestión no obstante lo más importante y fundamental es el hecho de saber cómo deben ser utilizados y en qué circunstancias aplicarlos adecuadamente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La Gestión Estratégica Organizacional (GEO)

Podemos definirla como una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más

probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.

La proactividad hace referencia a estar atentos a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras es la forma de diseñar el futuro y hacer que este suceda.

2.2.1.1 El modelo de la Gestión Estratégica Organizacional, GEO

Debido a los altos niveles de productividad, competitividad, la globalización y al rápido cambio tecnológico en el cual se desenvuelven las compañías manufactureras y de servicios, los medios de comunicación y los sistemas de interconexión juegan un papel importante a la hora de definir las estrategias, ocasionando que el conocimiento tenga un comportamiento exponencial que exige a la alta gerencia estar más capacitada para asumir su papel de orientadora de las actividades empresariales.

Observamos así, que la competitividad es un requisito necesario para el crecimiento y desarrollo de los países y los países que brindan un ambiente macroeconómico, institucional y jurídico estable más unas capacidades tecnológicas altamente favorables para su nivel de ingresos son capaces de crecer con mayor rapidez. Pero, a la larga no son los países los que compiten entre sí sino sus empresas.

Entonces, las empresas se ven obligadas a actuar dentro de un nuevo marco caracterizado por la información rápida y oportuna y en donde un estratega debe conocer y solucionar sus problemas internos y sus procesos, para definir modelos de operaciones flexibles y adaptarlos al entorno.

Porter (1998) recomienda una vez identificadas las actividades que mejor hacemos y donde tenemos más conocimiento y experiencia, debemos segmentar el mercado, ubicar el lugar en el que queremos trabajar, buscar una posición física o mental y actuar todo el tiempo en función de la estrategia.

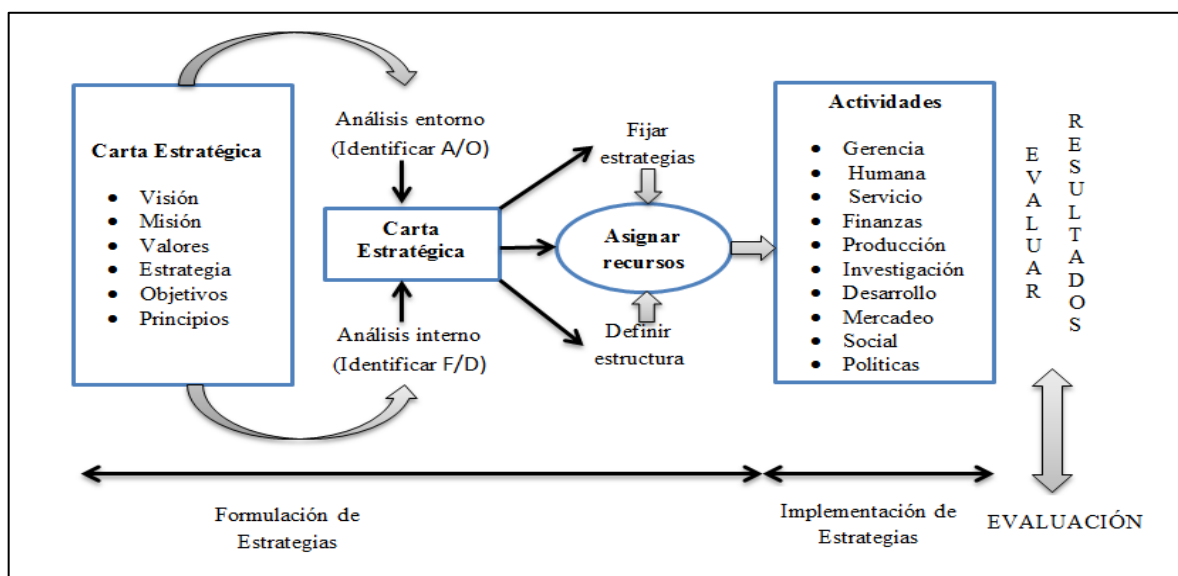
De igual manera las organizaciones no deben pensar solamente en la parte productiva pues existen otras áreas en donde se pueden obtener éxito como el mercadeo, la logística, servicio al cliente, investigación y desarrollo de productos, etc.

Luego de esta introducción global de la gestión estratégica, asumimos los modelos como “esquemas ideales que se asumen como válidos y que pueden ser mejorados para el logro de un objetivo” (López, 2013). Se deben cumplir las premisas del modelo para que éste tenga una mayor probabilidad de éxito.

El estratega debe decidir cuáles de los factores condicionantes del modelo aplica a su sector y entorno, y proceder a divulgarlos entre sus colaboradores para que ellos actúen de acuerdo a su filosofía gerencial.

El modelo GEO planteado en éste texto, permite visualizar la identificación de una serie de actividades que se deben cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos de la empresa. En él se aprecian tres grandes fases: formulación, implementación y evaluación.

Gráfico No. 1 EL MODELO DE LA GEO



Fuente: Prieto J. Gestión estratégica organizacional

Elaborado por: Verónica Herrera

2.2.1.2 La sinergia de la GEO

El término sinergia proviene de un vocablo griego que significa cooperación. Un equipo con sinergia usa el talento de todos sus miembros para crear mejores resultados, porque el hecho de reunir un grupo de personas que trabajen de forma unida y armónica genera con seguridad resultados positivos. No se trata de trabajar más y más duro sino de establecer una gerencia eficaz basada en un enfoque estratégico creando una visión de éxito para el negocio. Para desarrollar esa sinergia hay unos elementos básicos que deben ser compartidos: pertenencia, responsabilidad, autoridad, poder, recompensa, energía, liderazgo y comunicación.

La sinergia permite desbaratar el paradigma que el trabajo operativo es aislado y diferente del estratégico o más conocido como “administrativo”, si se combinan bien los dos con toda seguridad se logra el éxito y se puede necesitar trabajar menos pero concentrados en la esencia del negocio.

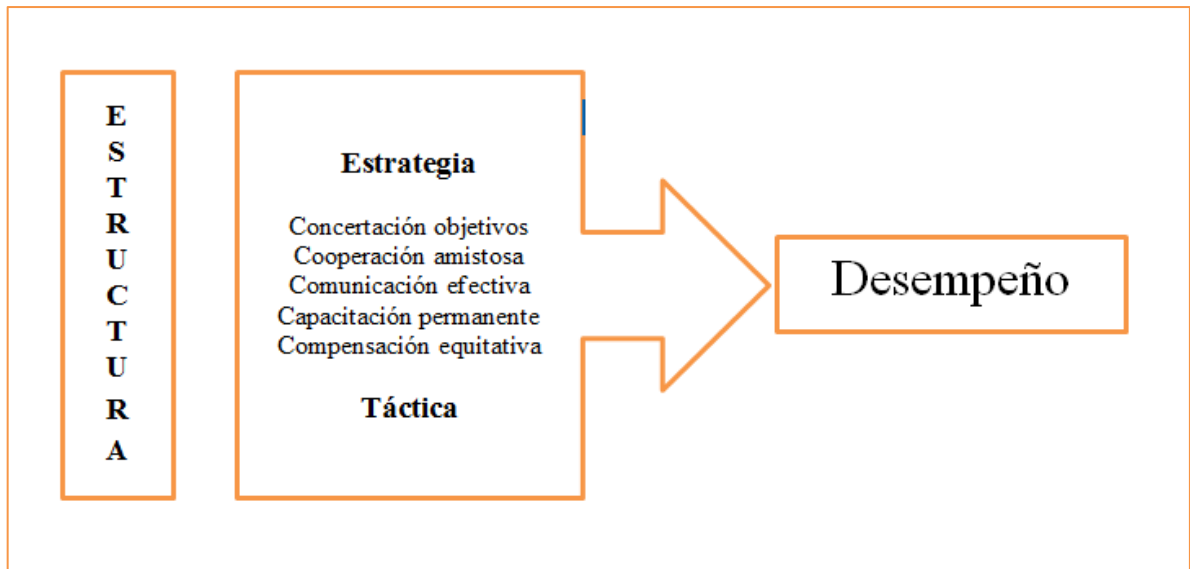
La sinergia del negocio se ve reflejada en la imagen de la empresa la cual es creada no solo por el producto o el servicio que prestamos sino por todo lo que el cliente vive y experimenta en su contacto con nuestra organización.

La clave consiste en poder unir dos o más procesos, productos, servicios, etc., sin que exista incompatibilidad, ambigüedad de esfuerzos, sobrecostos y que represente un beneficio integral a la organización con mayor potencial que los individuales, manteniendo el equilibrio estructural y cultural.

Puede haber sinergia en todas las áreas de la empresa, lo importante es la utilización de estructuras comunes capitalizando las capacidades de sus integrantes en función de la estrategia de la empresa. Entonces el gerente general puede ser la cabeza de la compañía, los gerentes el cerebro, los departamentos son los órganos del cuerpo y los trabajadores son las células y el entorno la fuente de revitalización y energía.

Toda empresa debe tener la capacidad de producir más o mejor que todos los recursos que utiliza. Debe ser un verdadero todo, mayor que la suma de sus partes o por lo menos, diferente a ella con un rendimiento mayor que la suma de todos los insumos.

Gráfico No. 2 SINERGIA EMPRESARIAL



Fuente: Prieto J. Gestión estratégica organizacional

Elaborado por: Verónica Herrera

2.2.1.3 Beneficios de la GEO

- ❖ Sirve de base para asignar recursos.
- ❖ Conocer el entorno de la empresa.
- ❖ Permite que la organización sea proactiva.
- ❖ Facilita la prevención de problemas.
- ❖ Brinda disciplina a la administración de la compañía.
- ❖ Aporta un marco para la comunicación organizacional.

- ❖ Fomenta una actitud positiva hacia el cambio.
- ❖ Delimita las responsabilidades individuales.
- ❖ Mejora las relaciones interpersonales.
- ❖ Da una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ❖ Ayuda en el manejo efectivo del tiempo.
- ❖ Aprovecha oportunidades, minimiza amenazas, utiliza fortalezas y vence debilidades.
- ❖ Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia.

2.2.2 Teoría General de Sistemas (TGS)

La teoría de sistemas revolucionó los enfoques de gestión y administración. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas. El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente independientes.

En 1954, Kenneth Boulding escribió el artículo “La teoría general de los sistemas y la estructura científica”.

Este texto es importante porque revolucionó el sistema científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

Tabla No. 1 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

1° nivel	Estructura “estática”
2° nivel	De “relojería” o mecánico
3° nivel	Cibernético o de equilibrio
4° nivel	Estructura de autorreproducción
5° nivel	Genético asociativo
6° nivel	Mundo animal
7° nivel	Humano

Fuente: Hernández, S. (2011). Fundamentos de gestión empresarial.

Elaborado por: Verónica Herrera

2.2.2.1 Premisas y marco conceptual de la teoría general de los sistemas

Un sistema también se define como:

Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo.

George Braziller definen los sistemas como:

Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.

2.2.2.2 Implicaciones de la teoría general de sistemas en las organizaciones sociales-

Modelo de Katz y Kahn

Estos autores ven la organización como un sistema abierto con los siguientes elementos:

- a) Insumos.
- b) Resultados o productos.

c) El funcionamiento de la organización como proceso.

Los productos de los sistemas se convierten en insumos para la empresa, por ejemplo, una empresa requiere materias primas, recursos financieros y otros energéticos (insumos) para generar sus productos o servicios, por medio del funcionamiento o actividad ordenada de un proceso. Vende sus productos (los convierte en dinero) y el dinero lo convierte en materia prima, salarios, pago de otros energéticos, etc. El funcionamiento continuo cíclico le da una homeostasis, una estabilidad con un grado de variación que el sistema o unidad de dirección aprende a manejar; es como cuando una persona se alimenta (insumos) y eso le permite trabajar durante horas (producto) gracias al funcionamiento del cuerpo. Después se requieren más insumos, que se obtiene por la venta de su trabajo (productos); esto se llama homeostasis. La energía que hace funcionar como sistema varía dentro de rangos estables; a esto se llama homeostasis.

Katz y Kahn establecen nueve elementos (Productivity and Job Satisfaction, Personnel Psychology):

- 1. Importación de energía.** Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio ambiente externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.
- 2. Procesamiento.** El sistema transforma los insumos recibidos, es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas.
- 3. Productos (servicios y bienes que genera el sistema).** Son resultados de la transformación de insumos mediante el trabajo.
- 4. Funcionamiento cíclico.** Los productos que los sistemas abiertos aportan al medio ambiente y que los convierten en insumos entrara de nuevo al proceso de un sistema mediante ciclos continuados que logran una estabilidad por una actividad cíclica continuada.

5. **Entropía negativa.** La entropía negativa es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia; en el caso de las empresas; la experiencia directiva es determinante para el manejo de la entropía.
6. **La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto.** La información permite al sistema entender su medio ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código.
7. **Estado estable y homeostasis dinámica.** Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso al servir a otros sistemas que lo retribuyen. Sin embargo, todo sistema tiene un periodo de crecimiento en virtud de ganar en la relación insumo producto; es decir, sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas es la utilidad).
8. **Diferenciación.** Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que los distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere ventaja competitiva.
9. **Equifinalidad.** Principio también sugerido por Bertalanffy, quien señala que un sistema logra el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales

Otra característica de los sistemas sociales, según Katz y Kahn, es que son artificiales, pues son creación del hombre y sus bases son elementos de tipo psicológico y social como actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los individuos; así su variabilidad es mayor que la de los sistemas naturales. De este modo, los roles sociológico que determinan la conducta de los miembros, las normas establecidas que regulan ésta y los valores en que se basa son los fundamentos interrelacionados de la

construcción de los sistemas sociales. De ahí que el gerente o gestor profesional deba modelar de forma amplia no solo el sistema de procesos administrativos, sino también de los sociales.

Katz y Kahn señalan que el funcionamiento organizativo se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos:

- El subsistema de producción, mediante el cual se lleva a cabo la transformación de insumos e información a productos.
- El subsistema de apoyo, que permite las condiciones favorables para el funcionamiento de sistemas al apoyar al sistema en sus transacciones con el medio ambiente; en el caso de una empresa o una organización social, los directivos deben apoyar, asesorar y servir: procurar todo lo necesario para los operadores del sistema.
- El subsistema de mantenimiento, gracias al cual se preserva el sistema. Se encarga sobre todo de vincular el elemento humano a los objetivos del sistema. Los sistemas de recompensa y sanciones son subestructuras de mantenimiento. Las evaluaciones de la satisfacción del cliente tienen una función de mantenimiento para que los clientes conserven el grado de satisfacción deseado.
- Los subsistemas de adaptación, cuya finalidad es ajustar el sistema a los cambios del medio ambiente para evitar que se interrumpa la entrada de insumos y la exportación de productos del sistema.
- El subsistema de dirección, compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir los demás subsistemas por medio de estructuras gerenciales, reguladoras y de autoridad.

2.2.3 Definición del modelo de dirección por calidad

El modelo nacional para la calidad total, diseñado por Joaquín Peón Escalante y la Fundameca (Fundación Mexicana para la Calidad Total), tiene como principal propósito impulsar la mejora continua de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial.

Esta proyección se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana los principios de la administración por calidad, modificando o transformando su forma de ser y de hacer las cosas.

La principal fuerza motriz de esta transformación es la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales, a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El modelo nacional para la calidad total no es prescriptible, es decir promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes con las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente. Consta de ocho criterios que a su vez se dividen en subcriterios y representan los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.

El modelo nacional para la calidad total es una guía para definir a cualquier organización como un sistema.

Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez.

El grado de madurez permite apreciar las fortalezas y oportunidades de la organización, correlacionando tres dimensiones interdependientes que a su vez refleja el ciclo de Deming (PHVA):

- **Enfoque.** Diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas de trabajar (actualmente llamado reflexión estratégica).
- **Implantación.** Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos para crear cultura (llamado hoy ejecución de la estrategia).
- **Resultados.** Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización (resultados de competitividad y sustentabilidad).

Finalmente es un sistema de gestión que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad y clase mundial, y asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

2.2.3.1 Valores que sustentan al modelo

Enfoque a clientes:

- ◆ El enfoque a clientes es un concepto estratégico que se orienta a ganar la participación del mercado y la retención del cliente. Exige una sensibilidad constante a las necesidades y expectativas de los clientes y una comunicación continua con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.
- ◆ El cliente define y juzga la calidad. La organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen directa o indirectamente a la competitividad, ya sea como valor superior (características de diferenciación) o para atender los factores críticos de los mercados y clientes.
- ◆ La experiencia global de los clientes en su relación con la organización determina la percepción que ellos tienen del valor, de su propia satisfacción y de su permanencia.

- ◆ La administración por calidad persigue lograr la preferencia y lealtad de los clientes o usuarios.

Liderazgo efectivo/ejemplar:

- ◆ Los líderes de una organización deben establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes con valores claros y visibles, de manera estratégica, considerando las necesidades de todos los grupos de interés.
- ◆ Los líderes aseguran la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento.
- ◆ Los valores y estrategias deben servir de guía en todas las actividades y decisiones de la organización basadas en la información. Los líderes con visión de largo plazo deben inspirar y motivar a su total fuerza de trabajo y alentar la contribución de todos los empleados.
- ◆ Los líderes, a través de su ejemplo, deben servir de modelo con su comportamiento ético y congruente para involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como para desarrollar a futuros líderes, revisar el desempeño de la organización y reconocer el desempeño de los empleados. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas, a la vez que construyen liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad.

Personal comprometido:

- ◆ Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma ese conocimiento en práctica, es por ello que la organización debe proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.

- ◆ Para lograr los objetivos de calidad y de desempeño de la organización, se requiere personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado y creativo.
- ◆ La capacitación y entrenamiento continuo y el acceso a información oportuna y válida relacionada con su área de responsabilidad permiten a todo el personal solucionar problemas, mejorar los sistemas de trabajo, crear valor y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Compromiso con la sociedad:

- ◆ La responsabilidad de la organización hacia la sociedad se hace patente en la práctica de la buena ciudadanía, que incluye todas las operaciones de la organización en todo el ciclo de vida de sus productos y/o servicios, con un sentido ético de negocio, protección de la salud, seguridad, ambiente de la comunidad y soporte a su desarrollo continuo.
- ◆ Para llevar a cabo lo anterior, es fundamental la planeación de la conservación y recuperación de los ecosistemas, la reducción de desperdicios y, en general el desarrollo sustentable de la comunidad.
- ◆ El compromiso con la sociedad implica la aplicación de valores en un ambiente abierto y transparente donde las leyes son atacadas y donde se reconocen los derechos de los demás.
- ◆ Este compromiso adquiere su mayor dimensión en la práctica de esfuerzos comunes con vecinos, autoridades, competidores, grupos de la comunidad, instituciones de educación, entre otros, para el logro de causas de beneficio social.

Mejora continua e innovación:

- ◆ La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo para establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados. La mejora continua se refiere a la realización de cambios efectivos, ya que todas las mejoras requieren cambios pero no todos los cambios resultan en mejoras.
- ◆ La mejora continua es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo teorías de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.
- ◆ Cuando la mejora e innovación son planeadas se convierten en el medio para proyectar la competitividad y la creación de valor para todos los grupos de interés.

Pensamiento sistémico:

- ◆ El pensamiento sistémico se basa en entender que las organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen el mismo fin, cuyos propósitos de interés pueden afectar positiva o negativamente la organización en su conjunto.
- ◆ El comprender a una organización como sistema requiere entender su propósito, sus interacciones e interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio.
- ◆ El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunicaciones internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

- ◆ El pensamiento sistémico implica entender a la organización como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior.
- ◆ Las relaciones de causa-efecto en las organizaciones no son ni lineales, ni proporcionales, ni inmediatas, en tiempo y espacio; lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento en una organización si no se utiliza un enfoque sistémico.

2.2.3.2 Descripción del modelo

1. **Clientes:** Incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados, y cómo éstos perciben el valor proporcionado por la organización. Así mismo incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales, y cómo evalúa su satisfacción y lealtad.
2. **Liderazgo:** Considera el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada.
3. **Planeación:** Incluye la forma en que la planeación orienta su organización hacia la mejora de su competitividad incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y cómo se despliegan éstos en la organización.
4. **Información y conocimiento:** Considera la forma en que se obtiene, estructura, comunica y canaliza la información y el conocimiento para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como al desarrollo de la organización.
5. **Personal:** Incluye la forma como la organización diseña y opera sistema para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación, con el fin de favorecer su desempeño, y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.

6. **Procesos:** Considera la forma con que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, incluyendo el enlace con proveedores para construir cadenas que aseguren que los clientes y usuarios reciban valor de forma consiente y con ello se logren sus objetivos estratégicos.
7. **Impacto social:** Este criterio incluye la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.
8. **Valor creado, resultados:** Evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave de negocio y los procesos y sistemas de toda la organización.

2.2.3.3 Estructura de los criterios y subcriterios

Criterios. Estos se componen de los siguientes elementos:

- ◆ Descripción. Es una explicación del propósito que tiene cada criterio como elemento del sistema organizacional.
- ◆ Subcriterios. Es la división de los componentes de cada criterio.
- ◆ Puntuación. Es la ponderación asignada a cada subcriterio, para fines de la evaluación de las organizaciones participantes en el Premio Nacional de Calidad.

Subcriterios. Estos incluyen los siguientes elementos:

- ◆ Descripción. Es una explicación de su propósito.

- ◆ Enfoque. Esta sección se compone de enunciados que solicitan a las organizaciones la información sobre sus formas de trabajar. Estos enunciados se relacionan únicamente con el tema de cada subcriterio.

2.2.3.4 Criterios del modelo nacional para la calidad total

Criterio 1. Clientes

Descripción. Incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados, y cómo éstos perciben el valor proporcionado por la organización.

Así mismo incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales, y cómo evalúa su satisfacción y lealtad.

1.1 Conocimiento de clientes y mercados.

Descripción. Este subcriterio incluye la forma como la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo, las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia, así como las características de sus productos/servicios que añaden valor y generan ventajas competitivas a sus clientes.

Enfoque: Solicita describir la forma como la organización:

- ◆ Identifica sus segmentos de mercado, grupos de clientes, usuarios finales y clientes potenciales (incluyendo los de la competencia) relacionados con la estrategia de la organización.
- ◆ Conoce los beneficios y resultados que sus clientes y usuarios desean obtener para lograr sus propios objetivos y enriquecer su cadena de valor.

- ◆ Entiende la forma en que los clientes perciben el valor proporcionado por su organización y cómo dicha percepción influye en su preferencia.
- ◆ Conoce y anticipa necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes/usuarios finales, actuales/potenciales, a mediano/largo plazos.
- ◆ Determina los factores críticos de los distintos grupos de clientes y su importancia relativa, entendiendo su papel en la decisión de compra o uso.

Aclaraciones:

- ◆ Las necesidades completas de los clientes se refieren a los requerimientos básicos y a las expectativas presentes y futuras, y a lo no esperado o no anticipado por ellos. El conocimiento de los clientes también incluye la forma en que la organización conceptualiza la cadena de valor para el cliente y el usuario final, examinando todas las actividades que el cliente realiza para la búsqueda, adquisición, instalación, uso, mantenimiento y desecho del producto o servicio.
- ◆ La percepción del valor otorgado por la organización tiene que ver con la comparación que los clientes hacen entre lo que perciben y lo que pagan por ello. Incluye la percepción de los beneficios adquiridos por usar los productos y servicios contra lo que se paga por estos. Finalmente la percepción es relativa, como en la percepción que los clientes tienen de algún producto, donde siempre influye lo que los demás competidores ofrecen en cuanto al producto o servicio y en cuanto a su precio.
- ◆ La determinación de los factores críticos de los distintos grupos de clientes debe incluir información de mercadotecnia, ventas, así como de clientes actuales, potenciales y perdidos.

1.2 Relación integral con los clientes.

Descripción. Incluye la forma como la organización da respuesta a los requerimientos detectados en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes, con un espíritu de ganar-ganar, para lograr su preferencia, retención y lealtad.

Enfoque: solicita describir la forma como la organización:

- ◆ Desarrolla relaciones de largo plazo que incrementen la lealtad de sus clientes y sus referencias positivas.
- ◆ Da respuesta a los requerimientos detectados en los sistemas de conocimiento del cliente y en el contacto continuo, y cómo despliega a todos los que participan en la cadena de respuesta.
- ◆ Da respuesta y anticipa las necesidades de interacción de los clientes cuando estos buscan ayuda, asesoría, información o expresan sus inquietudes.
- ◆ Recibe y soluciona efectiva y rápidamente las quejas inconformidades y problemas de los clientes, asegurando su satisfacción y recobrando su confianza.

Aclaraciones: La relación con clientes puede incluir la creación de alianzas estratégicas o asociaciones. La eliminación efectiva de las causas de quejas y reclamaciones requiere información de todas las fuentes posibles, su evaluación y traducción en acciones de mejora.

Criterio 2. Liderazgo

Descripción. Incluye el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada.

2.1 Liderazgo mediante el ejemplo.

Descripción. Incluye la forma como la alta dirección dirige la organización a través de su actuación personal, creando con ello valor para todos los grupos de interés.

Enfoque: Describe la forma como:

- ◆ El grupo directivo se involucra en la definición, comunicación y despliegue del rumbo estratégico, enfocando acciones que impactan en la generación de valor para todos los grupos de interés.
- ◆ Los líderes definen una visión, misión y valores que son compartidos y aplicados por todo el personal.
- ◆ La alta dirección, con base en los valores definidos, diseña el código de conducta de la organización.
- ◆ El grupo directivo se involucra con clientes, socios y representantes de la sociedad, para sensibilizarse sobre sus necesidades y dirigir la organización hacia su satisfacción.
- ◆ La alta dirección crea el ambiente propicio para el desarrollo del facultamiento, el autocontrol, la responsabilidad y la participación informada del personal, su continuo aprendizaje e innovación.
- ◆ La alta dirección evalúa y da seguimiento al desempeño global de la organización.

2.2 Cultura organizacional.

Descripción. Incluye a forma como los líderes promueven los principios y valores de la organización y cómo los despliegan para promover una cultura enfocada en la mejora continua y el desarrollo de ventajas positivas.

- ◆ La cultura deseada es el conjunto de signos, rasgos y conductas que reflejan lo que la organización es. Asimismo, orienta los comportamientos, la conducta, los hábitos y dirige los esfuerzos hacia el logro de la visión.
- ◆ Los programas y estrategias que la alta dirección lleva a cabo para lograr la cultura deseada, puede incluir:
 - Capacitar sobre temas de calidad total y acerca de los principios, valores y código de conducta que han definido la organización.
 - Alinear la estructura organizacional para hacerla flexible y ligera, orientada al servicio personalizado de los clientes y usuarios finales y con ello adecuarla a la estrategia.
 - Facilitar la participación informada del personal y capitalizar su experiencia y conocimientos.
 - Reducir o eliminar procesos que generen burocracia.

Criterio 3. Planeación

Descripción. Este criterio incluye la forma en que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y cómo éstos son desplegados en la organización.

3.1 Planeación estratégica.

Descripción. Incluye la forma en que la organización establece sus objetivos globales y desarrolla sus estrategias, así como la adecuación de las mismas ante los cambios en el entorno, con la finalidad de obtener un mejor desempeño global, mejor posición competitiva y su permanencia en el largo plazo.

Enfoque: Describe la forma como:

- ◆ Desarrolla la planeación estratégica de su organización incluyendo los siguientes elementos:
 - Necesidades y expectativas de los clientes, usuarios y otros grupos de interés.
 - Tendencias de mercados y productos.
 - Oportunidades de nuevos productos y servicios.
 - Competencia y uso de nuevas tecnologías.
 - Información referencial.
 - Riesgos económicos, sociales, políticos y financieros.
 - Necesidades y capacidades del personal, cultura organizacional, procesos, recursos y proveedores.
- ◆ Determina las fuerzas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad y sus factores clave de éxito.

- ◆ Establece los objetivos estratégicos, así como los principales cambios que se esperan en la posición competitiva y el horizonte del tiempo para alcanzarlos en forma balanceada, para todos los grupos de interés definidos por la organización.

Aclaraciones: En forma balanceada significa que la organización cuenta con objetivos que entienden todos los grupos de interés (clientes/usuarios, accionistas, personal, comunidad, etc.), considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.

3.2 Planeación operativa.

Descripción. Incluye la forma como la organización despliega sus objetivos y estrategias en planes de acción y cómo se verifica que la ejecución de dichos planes contribuya en la consecución de los objetivos estratégicos.

Criterio 4. Información y conocimiento

Descripción. Este criterio incluye la forma en que se obtiene, estructura, comunica y analiza la información y el conocimiento para la administración de la organización para apoyar sus estrategias y desarrollo.

4.1 Información y análisis.

Descripción. Incluye la forma como se toman decisiones efectivas y oportunas con base en hecho y datos para la planeación de la organización y la evaluación, mejora e innovación de sus productos, servicios y procesos clave y de apoyo.

4.2 Conocimiento organizacional.

Descripción. Incluye como la organización estimula la identificación, generación y aplicación generalizada de conocimiento para apoyar sus estrategias y desarrollo.

Aclaraciones: La aplicación generalizada del conocimiento incluye la utilización inicial del conocimiento recién generado y la extensión de su aplicación donde resulte pertinente para la mejora e innovación. Los conocimientos internos son aquellos generados en la organización, mientras que los externos están relacionados con aquellos captados de alguna entidad o institución ajena, como algún proveedor tecnológico, publicaciones, universidades, competencia, etc.

Criterio 5. Personal

Descripción. Este criterio incluye la forma como la organización logra el desarrollo del personal durante su vida laboral, desde la selección hasta la separación, con el propósito de optimizar su desempeño y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.

5.1 Sistemas de trabajo.

Descripción. Examina la forma como la organización diseña sus sistemas de trabajo, evalúa el desempeño y establece los esquemas de reconocimiento para lograr un alto desempeño y alcanzar los objetivos de la organización.

Enfoque: Describe la forma como:

- Diseña, organiza y opera los esquemas de trabajos individuales y grupales, para que el personal contribuya de forma activa, informada y efectiva al logro de las estrategias y metas de la organización.
- Identifica, selecciona e incorpora al personal con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para cubrir las necesidades de los sistemas de trabajo; así como su integración a las responsabilidades y roles dentro de la organización.

- Fomenta la participación, innovación y creatividad para la mejora de procesos, productos y servicios de la organización.
- Evalúa, reconoce y retribuye el desempeño del personal, en su contribución individual y grupal al logro de objetivos y estrategias de la organización, la cultura de trabajo deseada y la generación de conocimientos.
- Define y comunica la información más relevante para lograr la participación y compromiso de todo el personal.

5.2 Desarrollo humano.

Descripción. Incluye la forma como la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes definidos a partir de los sistemas de trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización.

Enfoque: Describe la forma como:

- Identifica, define y presenta los perfiles de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el personal de acuerdo con la naturaleza, estrategias y objetivos de la organización.
- Desarrolla los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr las estrategias y objetivos de la organización.
- Elabora y efectúa los planes de desarrollo del personal.
- Evalúa la efectividad de los mecanismos de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.

5.3 Calidad de vida.

Descripción. Incluye la forma como la organización mejora la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo, y cómo promueve el bienestar de la familia.

Enfoque: describe la forma como la organización:

- Define los factores críticos de satisfacción del personal.
- Da respuesta a las necesidades de su personal, para mejorar satisfacción personal y familiar.
- Mejora la relación laboral.
- Mejora la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo y la vida personal.
- Promueve el bienestar familiar.

Aclaraciones: La satisfacción del personal se refiere a la percepción que el personal tiene de aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, facultamiento, herramientas de trabajo, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo, etc.

El mejorar la relación laboral se refiere a alentar la cooperación entre los integrantes de la organización así como con entidades externas, para la valorización y enriquecimiento del trabajo, el cumplimiento de las expectativas de los clientes y mercados, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias.

Criterio 6. Procesos

Descripción. Este criterio incluye la forma en que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, incluyendo el enlace con proveedores, para construir cadenas que aseguren que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente y se logren sus objetivos estratégicos.

6.1 Diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos.

Descripción. Incluye la forma como la organización diseña y desarrolla sus productos/servicios, así como sus procesos clave, con el propósito de responder y anticiparse a las necesidades de sus clientes y a las condiciones cambiantes de los mercados, así como generar valor a todos los grupos de interés.

6.2 Administración de procesos.

Descripción. Este subcriterio incluye la forma en que la organización administra y mejora sus procesos clave para proporcionar valor a sus clientes y usuarios y lograr las estrategias de la organización.

Enfoque: Presenta los procesos clave y describe la forma como la organización:

- Asegura el logro consistente de los niveles de desempeño esperado.
- Analiza el desempeño para identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación.
- Atiende las oportunidades de mejora e innovaciones incluyendo la reducción de la variabilidad de sus procesos clave y aumento de su capacidad.

Aclaraciones: Los procesos clave de una organización son aquellos a través de los cuales se responde los factores críticos de los mercados y los clientes. La consistencia sobre el nivel de desempeño esperado se refiere a la forma como se logra el control del proceso nuevo o mejorado, generalmente asociado con las actividades de implantación o estandarización. La implantación o estandarización de un proceso nuevo mejorado puede incluir al menos las siguientes actividades:

- Documentación o redocumentación.
- Capacitación.
- Difusión/comunicación.
- Aplicación controlada.
- Medición y seguimiento por puntos de control.

Criterio 7. Responsabilidad social

Descripción. Este criterio incluye la forma en que la organización asuma su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.

7.1 Ecosistema.

Descripción. Este subcriterio incluye la forma en que la organización minimiza el impacto ambiental generado por sus procesos durante el ciclo de vida de sus productos y/o servicios; además incluye las acciones y programas que realiza para promover la recuperación de los ecosistemas afectados y la educación ambiental.

Enfoque: Describe la forma como la organización:

- Define su política ambiental y los criterios utilizados para desarrollarla.
- Identifica, controla y reduce el impacto ambiental ocasionado por sus procesos, productos y/o servicios en todo su ciclo de vida.
- Desarrolla e incorpora tecnología limpia o de bajo impacto ambiental promoviendo la ecoeficiencia en la operación.
- Protege y promueve la recuperación de los ecosistemas, la biodiversidad nativa y/o los recursos naturales de su localidad y/o ámbito de influencia.
- Proporciona educación ambiental relacionada con sus productos, servicios y procesos al personal, clientes, proveedores y comunidad.

Aclaraciones: La ecoeficiencia se logra a través de la generación de productos y servicios que satisfacen las necesidades humanas y generan calidad de vida, al tiempo que se reducen en forma progresiva los impactos ambientales y el uso de recursos no renovables en los procesos.

La comunicación del desempeño ambiental a clientes, personal y accionistas es una forma de transparentar la operación de la organización y demostrar públicamente que el compromiso ambiental se cumple con hechos.

7.2 Compromiso con la comunidad.

Descripción. Este subcriterio incluye la forma en que la organización promueve sus principios y valores de calidad en la comunidad.

Enfoque: Describe la forma como la organización:

- Identifica las comunidades de influencia y las prioridades sociales en las que puede contribuir su organización para promover los valores de calidad.
- Contribuye y/o participa con la comunidad en procesos de mejora continua y difusión de la cultura de calidad.

Criterio 8. Competitividad de la organización

Descripción. Este criterio evalúa el desempeño de la organización (su competitividad) en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de su interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de la organización. Su enfoque no es solo en sí misma, la organización cuenta con un tablero de control (balanced score card), sino en el resultado del valor creado para los clientes.

8.1 Resultados de valor creado para clientes.

Descripción. Incluye los resultados del valor creado para sus mercados, clientes y usuarios, y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

Datos históricos y análisis: Presenta los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis, incluyendo:

- Tendencias de al menos los últimos tres años.
- Metas del presente año para cada uno de los indicadores.
- Comparaciones referenciales (benchmarking) con líderes y competencia, incluyendo fuentes y fechas de los datos presentados.
- Relación causal con los sistemas.

El valor creado para mercados, clientes y usuarios pueden incluir aspectos relacionados con la percepción del cliente, como:

- Satisfacción de clientes.
- Valor creado para los clientes.
- Desempeño y/ o participación en sus mercados.
- Lealtad de los clientes.
- Desempeño de productivos y servicios.
- Referencias positivas.
- Competitividad de productos y servicios

8.2 Resultados de valor creado para el personal.

Descripción. Este subcriterio incluye los resultados de valor creado para el personal y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

Datos históricos y análisis: Presenta los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis incluyendo:

- Tendencias de al menos los últimos tres años calendario.
- Metas del presente año para cada uno de los indicadores.
- Comparaciones referenciales (benchmarking) con líderes y competencia, incluyendo fuentes y fechas de los datos presentados.

- Relación causal con los sistemas.

El valor creado para el personal puede incluir aspectos como:

- Participación individual y grupal.
- Desarrollo y crecimiento.
- Valores organizacionales.
- Satisfacción del personal en el trabajo.
- Estabilidad laboral.
- Seguridad e higiene.
- Reconocimiento.
- Capacitación y aprendizaje.

Aclaraciones: Los valores organizacionales se pueden medir por nivel de comprensión, asimilación y vivencia por todas las personas en sus actividades cotidianas.

8.3 Resultados del valor creado para la sociedad.

Descripción. Este subcriterio incluye los resultados del valor creado para la sociedad y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

Datos históricos y análisis: Presenta los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis incluyendo:

- Tendencias de al menos los últimos tres años calendario.
- Metas del presente año para cada uno de los indicadores.
- Comparaciones referenciales (benchmarking) con líderes y competencia, incluyendo fuentes y fechas de los datos presentados.
- Relación causal con los sistemas.

El valor creado para la sociedad puede incluir aspectos como:

- Impacto ambiental.
- Ecoeficiencia.
- Recuperación de ecosistemas.
- Desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad.
- Beneficios cuantitativos y cualitativos para la comunidad.

Aclaraciones: El impacto ambiental se refiere a como la organización mide el impacto que sus productos y servicios tiene en el medio, que puede incluir indicadores de control de emisiones de agua, atmosfera, ruido interno y perimetral, suelo, materiales peligrosos, entre otros.

La ecoeficiencia es alcanzada a través de la generación de productos y servicios que satisfacen las necesidades humanas y generan calidad de vida, al tiempo que se reducen en forma progresiva los impactos ambientales y el uso de recurso no renovables en los procesos.

8.4 Resultados de valor creado para los accionistas.

Descripción. Incluye los resultados de valor creado para los accionistas y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

Datos históricos y análisis: Presenta los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis incluyendo:

- Tendencias de al menos los últimos tres años calendario.
- Metas del presente año para cada uno de los indicadores.
- Comparaciones referenciales (benchmarking) con líderes y competencia, incluyendo fuentes y fechas de los datos presentados.
- Relación causal con los sistemas.

El valor creado para los accionistas, desde su perspectiva, puede incluir aspectos como:

- Rentabilidad.
- Margen de operación.
- Utilidades.
- Flujo de efectivo.
- Capital de trabajo.
- Ingresos y ventas.

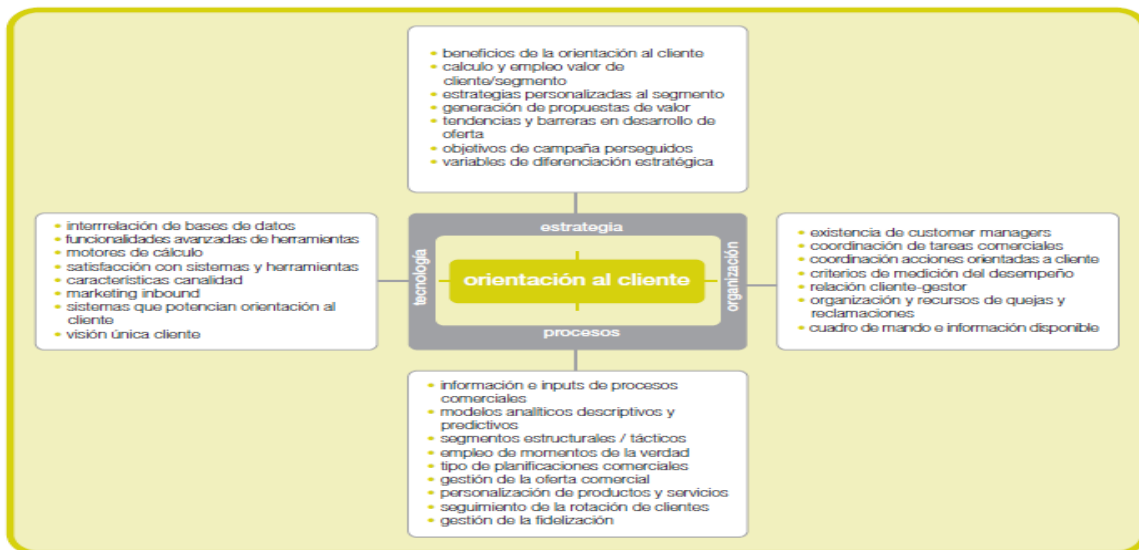
- Otros indicadores financieros utilizados.

Aclaraciones: La rentabilidad se refiere a como la organización mide el rendimiento de su inversión desde el punto de vista de los accionistas. Puede incluir los índices comúnmente utilizados en la organización para conocer la salud financiera de la misma, y dependiendo de su giro son utilizados con mayor frecuencia.

2.2.4 Gestión y orientación al cliente

La orientación al cliente es, una opción estratégica de primer orden y una cuestión de eficiencia en la distribución: las entidades que mejor conozcan a sus clientes tendrán una clara ventaja competitiva frente a sus competidores. Esta orientación promete muchos beneficios pero no se logra de inmediato y debe ir de la mano de la gestión de clientes, la cual asiste al auge de nuevas iniciativas, modelos y herramientas orientadas a proporcionar al cliente productos y servicios adaptados a su comportamiento y ajustados a sus expectativas. Los siguientes son aspectos significativos de la gestión de clientes:

Gráfico No. 3 ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE



Fuente: Everis, Consulting, IT & Outsourcing Professional Services, 2010.

Elaborado por: Everis, Consulting, IT & Outsourcing Professional Services

Los tres modelos descritos en el marco teórico, servirán como guía para plantear y sustentar el diseño del modelo que se desarrollará en la propuesta como recomendación para el Supermercado “CAMARI”.

2.3 IDEA A DEFENDER

Un modelo de gestión comercial puede lograr la fidelización de clientes reales y potenciales del Supermercado “CAMARI”.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de gestión comercial.

2.4.2 Variable Dependiente

Fidelización de clientes reales y potenciales del Supermercado “CAMARI”.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la presente investigación integra la investigación cuali-cuantitativa y la investigación descriptiva.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación analítica: Se realizará una investigación donde se pretende analizar los factores relacionados con la fidelización de los clientes al Supermercado.

Investigación propositiva: Esta investigación comprende realizar un diseño de un modelo de gestión comercial para fidelizar a los clientes reales y potenciales del Supermercado “CAMARI”.

Investigación bibliográfica: Esta investigación se realizará a través de la recopilación de información literaria relacionada con el tema: Libros, Folletos, Entrevistas, Revistas y Publicaciones, así como también fuentes informáticas e Internet que proporcionarán la información necesaria.

Investigación de campo: La investigación de campo se realizará a través de visitas a la empresa para observar las actividades, y la información complementaria se obtendrá por medio de entrevistas dirigidas a los funcionarios y clientes del Supermercado “CAMARI”.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

CLIENTES POTENCIALES

El universo de estudio constituye la Población Económicamente Activa (PEA) de la Ciudad de Riobamba. La Unidad Tomadora de Decisión (UTD) está formada por hombres y mujeres mayores de 24 años.

De la población total de Riobamba 225.741 habitantes, 81.889 constituyen las personas mayores de 24 años que corresponde al 36,27%. (**Ver Anexo No. 2 de datos para obtener la población de clientes potenciales**).

De la PEA de la ciudad de Riobamba 70.575 obtendremos el 36,27% para obtener el UTD, lo que da como resultado 25.598 habitantes (universo de estudio).

Tabla No. 2 POBLACIÓN (clientes potenciales)

HABITANTES	
PEA	70.575
UTD	25.598

Fuente: INEC¹

La muestra se calculará con la siguiente fórmula de población finita:

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

Dónde:

z= Nivel de Confianza

N= Universo o Población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación (preposición en resultados)

¹ http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es

n= Número de elementos (tamaño de la muestra)

(N-1)= Factor de corrección de finitud.

z= 1,645

N= 25.598

p= 0,5

q= 0,5

e= 10%=10/100=0,1

$$n = \frac{1,645^2 0,5 0,5 (25.598)}{0,1^2 25.598 - 1) + 1,645^2 0,5 (0,5$$

$$n = \frac{17317,2069}{255,97 + 0,6765}$$

$$n = 67$$

Por lo tanto tenemos una muestra de **67** (número de encuestas a aplicar).

CLIENTES REALES

El universo de estudio comprendido por los clientes que acuden al Supermercado “CAMARI”:

Tabla No. 3 POBLACIÓN (clientes reales)

CLIENTES DIARIOS	CLIENTES MENSUALES
200	6000

Fuente: Supermercado “CAMARI”

La muestra se calculará con la fórmula aplicada a clientes potenciales:

$$z= 1,645$$

$$N= 6.000$$

$$p= 0,5$$

$$q= 0,5$$

$$e= 0,05$$

$$n = \frac{1,645^2 0,5 0,5 (6.000)}{0,1^2 6.000 - 1) + 1,645^2 0,5 (0,5$$

$$n = \frac{4059,0375}{59,99 + 0,6765}$$

$$n = 67$$

Por lo tanto tenemos una muestra de **67** (número de encuestas a aplicar).

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

Método analítico: Se aplicará un proceso analítico, estudiando aspectos particulares de la situación actual del Supermercado “CAMARI”, estableciendo un sustento teórico general para así determinar los cambios específicos en la gestión comercial que se deberían realizar para la fidelización de sus clientes.

Método sintético: Una vez analizados todos los aspectos que abarcan la operación del Supermercado se llegará a una comprensión cabal de su esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Método inductivo: Para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares en la investigación.

Método deductivo: Este método traslada desde particularidades hacia algo general.

Método sistemático: Proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados en las funciones del personal de “CAMARI” y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Métodos empíricos: Se utilizará la recolección de información, observación y criterio de expertos

3.4.2 Técnicas de investigación

De acuerdo al tipo de investigación propuesto, se seleccionó la técnica adecuadas para la recolección de la información, la misma permitirá verificar la justificación del presente estudio. Las técnicas para obtener información será:

Entrevista, al personal pertinente del Supermercado “CAMARI” y a sus clientes.

Encuesta, mediante un cuestionario para obtener respuestas específicas.

Muestreo, para seleccionar una muestra a partir de una población.

Observación participativa, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, pretender conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo.

3.4.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Documentos bibliográficos, electrónicos y guías de entrevista.

- Diseño del cuestionario

En la encuesta, las preguntas deberán ser claras y de fácil entendimiento.

- Guía de observación

Como instrumento que los orientará para centrar su atención en lo que interesa que observen y es un referente para las diversas visitas.

- Registro de observación

Se utilizará como constancia de las diferentes visitas al Supermercado.

- Guía de entrevista

Con este instrumento servirá para tener un camino que seguir sin alejarse de la información que se desea conseguir.

- Registro de entrevista

Se utilizará como constancia de las diferentes entrevistas al personal y clientes del Supermercado.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Tabulación, Análisis e Interpretación de Encuestas

3.5.1.1 CLIENTES POTENCIALES

Objetivo del cuestionario

- Conocer la aceptación del Supermercado “CAMARI” en la ciudad de Riobamba y determinar los factores importantes que ayudan a generar fidelización en el cliente.

Datos informativos

Sexo

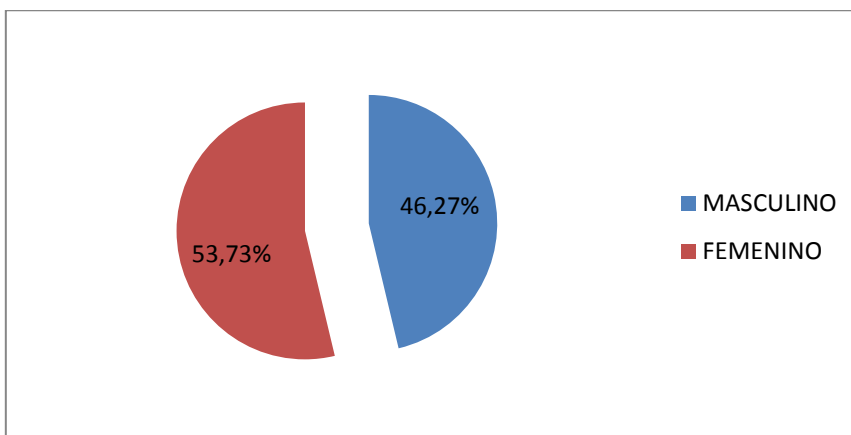
Tabla No. 4 SEXO

	FA	PORCENTAJE %
MASCULINO	31	46,27
FEMENINO	36	53,73
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 4 SEXO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 53,73% de las personas encuestadas representa al género femenino, mientras que el 46,27% al género masculino.

Edad

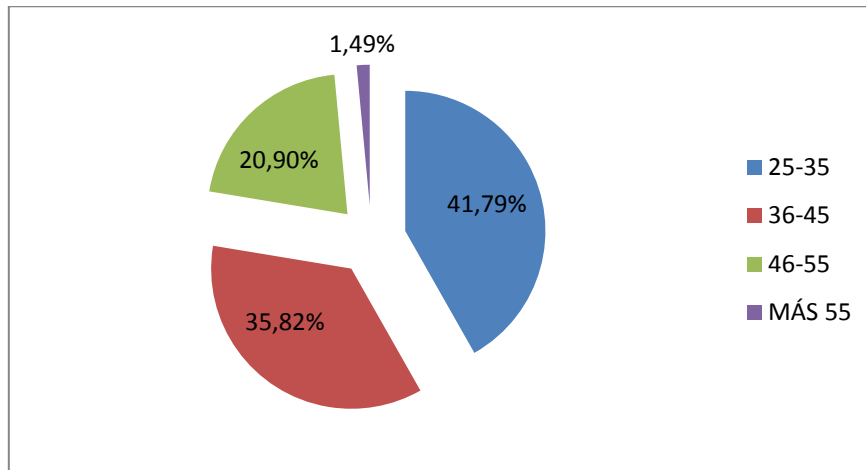
Tabla No. 5 EDAD

	FA	PORCENTAJE %
25-35	28	41,79
36-45	24	35,82
46-55	14	20,90
MÁS 55	1	1,49
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 5 EDAD



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

De las encuestas realizadas se puede identificar el 41,79% en personas con edades comprendidas entre 25-35 años, el 35,82% corresponde al rango de 36-45 años, el 20,90% a 46-55 años y el 1,49% a individuos de más de 55 años de edad.

Estado civil

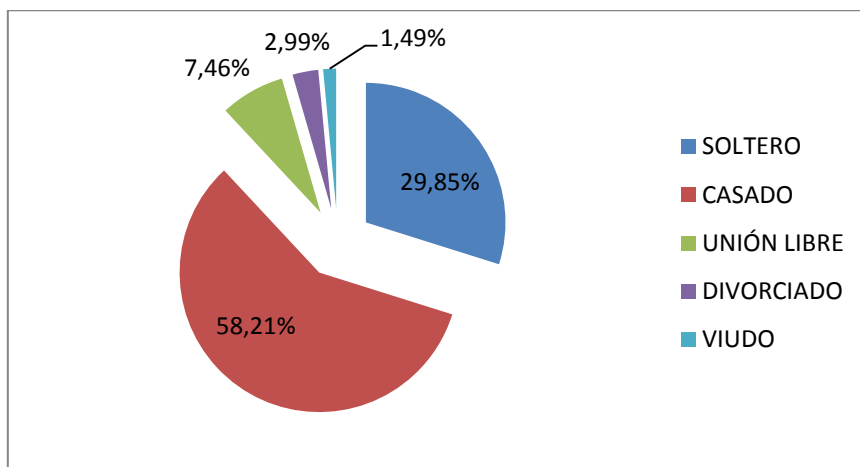
Tabla No. 6 ESTADO CIVIL

	FA	PORCENTAJE %
SOLTERO	20	29,85
CASADO	39	58,21
UNIÓN LIBRE	5	7,46
DIVORCIADO	2	2,99
VIUDO	1	1,49
TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 6 ESTADO CIVIL



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 58,21% de personas encuestadas son casados, el 29,85% son solteros, el 7,46% viven en unión libre, el 2,99% son divorciados, mientras que el 1,49% son viudos.

Cuestionario

1. En qué lugar realiza la compra de productos para la alimentación diaria?

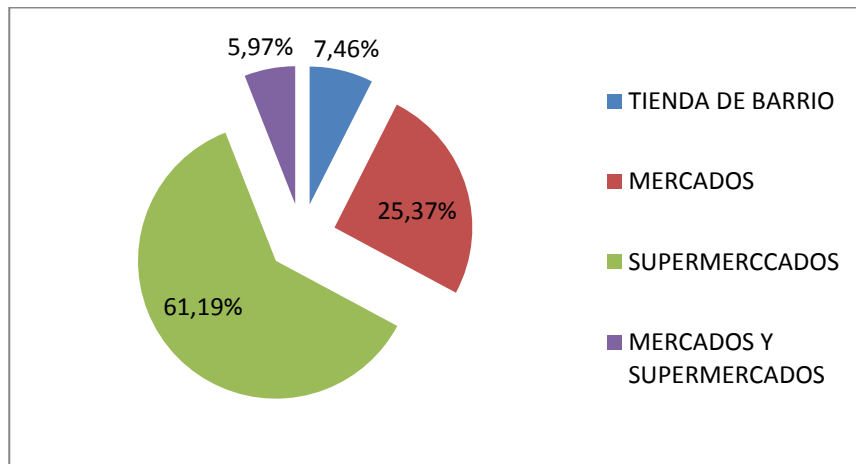
Tabla No. 7 LUGAR DÓNDE ADQUIERE PRODUCTOS PARA LA ALIMENTACIÓN DIARIA

	FA	PORCENTAJE %
TIENDA DEL BARRIO	5	7,46
MERCADOS	17	25,37
SUPERMERCADOS	41	61,19
MERCADOS Y SUPERMERCADOS	4	5,97
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 7 LUGAR DÓNDE ADQUIERE PRODUCTOS PARA LA ALIMENTACIÓN DIARIA



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 61,19% de personas respondió que adquiere sus productos para la alimentación diaria en supermercados, el 25,37% en mercados, el 7,46% en tiendas de su barrio y el 5,97% en mercados y supermercados.

2. Ha realizado compras en algún supermercado de la ciudad de Riobamba?

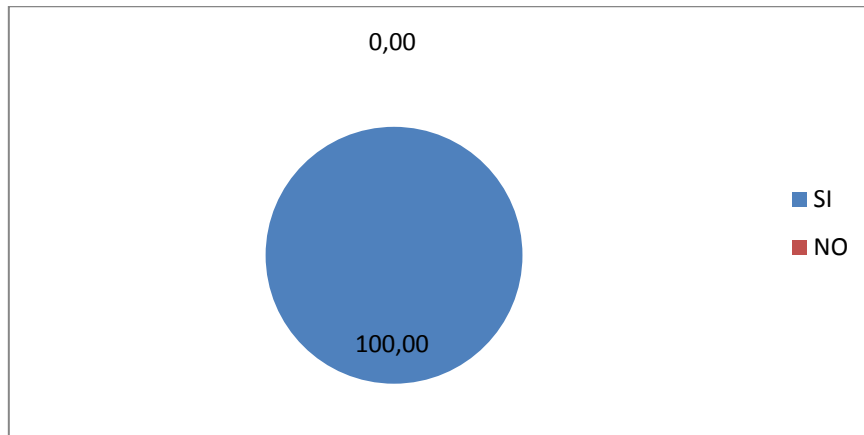
Tabla No. 8 HA REALIZADO COMPRAS EN UN SUPERMERCADO

	FA	PORCENTAJE %
SI	67	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 8 HA REALIZADO COMPRAS EN UN SUPERMERCADO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 100% de los encuestados contestaron que si han realizado compras en un supermercado.

2.1. Nombre 3 Supermercados a los que acostumbra usted a visitar?

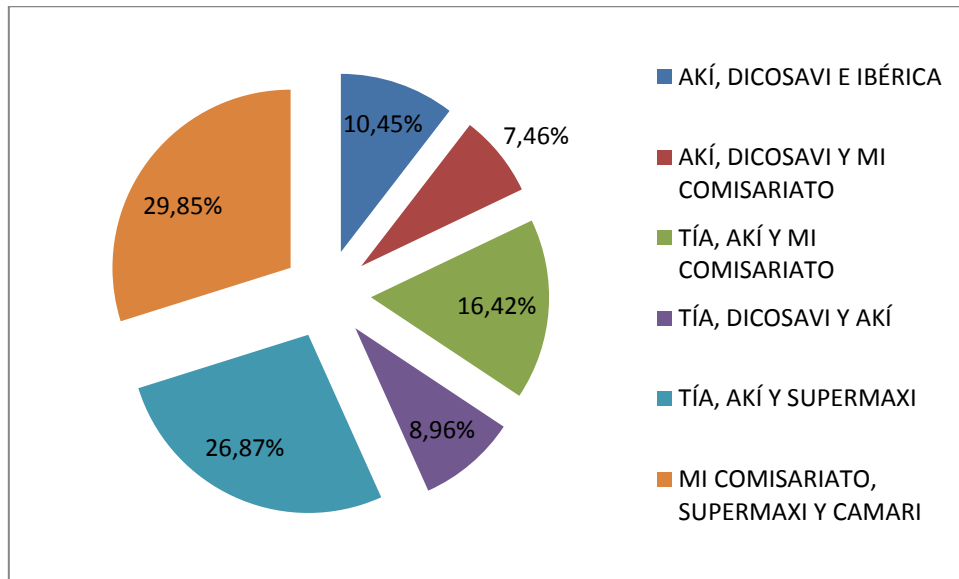
Tabla No. 9 SUPERMERCADOS QUE ACOSTUMBRA VISITAR

	FA	PORCENTAJE %
AKÍ, DICOSAVI E IBÉRICA	7	10,45
AKÍ, DICOSAVI Y MI COMISARIATO	5	7,46
TÍA, AKÍ Y MI COMISARIATO	11	16,42
TÍA, DICOSAVI Y AKÍ	6	8,96
TÍA, AKÍ Y SUPERMAXI	18	26,87
MI COMISARIATO, SUPERMAXI Y CAMARI	20	29,85
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 9 SUPERMERCADOS QUE ACOSTUMBRA VISITAR



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 29,85% de las personas encuestadas acostumbra a visitar los siguientes supermercados: Mi Comisariato, Supermaxi y Camari, el 26,87% Tía, Akí y Supermaxi, el 16,42% Tía, Akí y Mi Comisariato, el 10,45% Akí, Dicosavi e Ibérica, 8,96% Tía, Dicosavi y Akí y el 7,46% Akí, Dicosavi y Mi Comisariato.

2.2. Con qué frecuencia realiza sus compras en un supermercado?

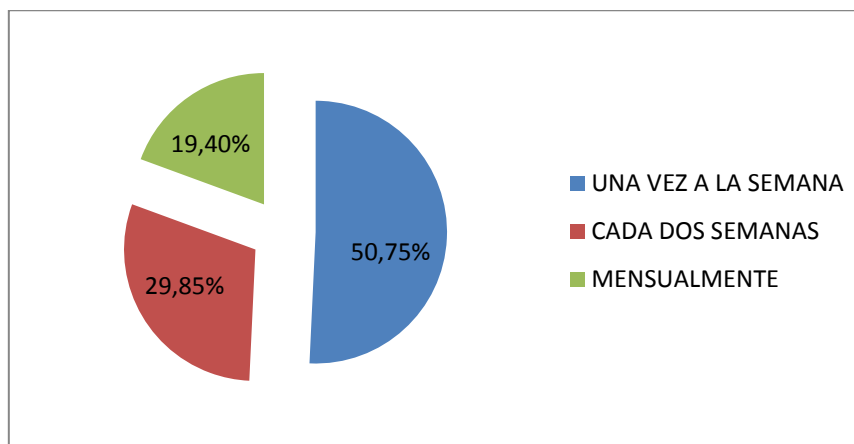
Tabla No. 10 FRECUENCIA DE COMPRA EN UN SUPERMERCADO

	FA	PORCENTAJE %
UNA VEZ A LA SEMANA	34	50,75
CADA DOS SEMANAS	20	29,85
MENSUALMENTE	13	19,40
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 10 FRECUENCIA DE COMPRA EN UN SUPERMERCADO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 50,75% de personas aseguraron que realizan sus compras en un supermercado una vez a la semana, el 29,85% cada dos semanas y mensualmente el 19,40%.

2.3. Cuál es el presupuesto mensual que usted asigna para realizar sus compras en un Supermercado?

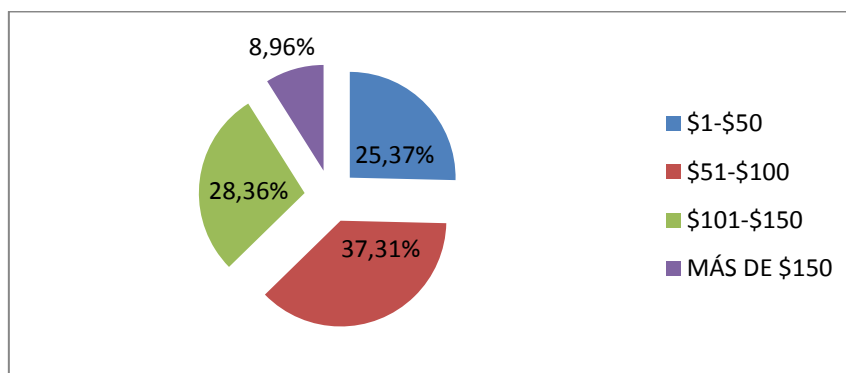
Tabla No. 11 PRESUPUESTO MENSUAL ASIGNADO PARA COMPRAR EN UN SUPERMERCADO

	FA	PORCENTAJE %
\$1-\$50	17	25,37
\$51-\$100	25	37,31
\$101-\$150	19	28,36
MÁS DE \$150	6	8,96
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 11 PRESUPUESTO MENSUAL ASIGNADO PARA COMPRAR EN UN SUPERMERCADO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 37,31% de individuos asigna un presupuesto mensual entre \$51-\$100 para realizar sus compras en un Supermercado, el 28,36% asigna entre \$101-\$150, el 25,37% entre \$1-\$50 y el 8,96% más de \$150.

2.4. Señale 3 aspectos importantes que usted valora al momento de realizar la adquisición de un producto en un Supermercado.

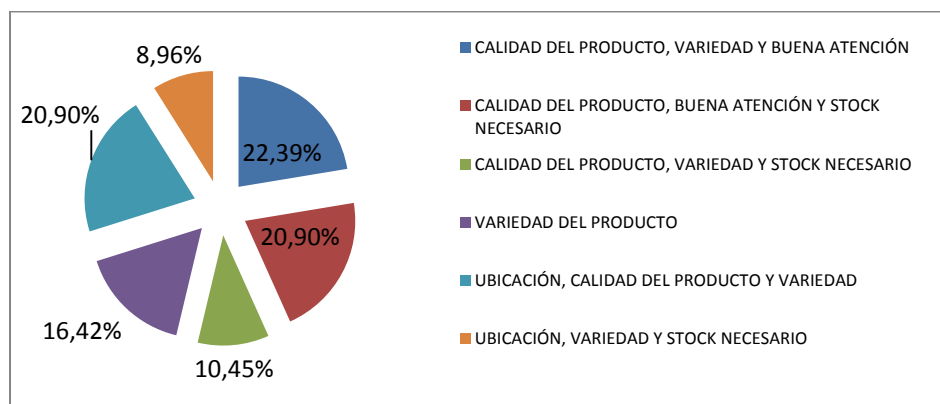
Tabla No. 12 ASPECTOS QUE VALORA AL ADQUIRIR PRODUCTOS EN UN SUPERMERCADO

	FA	PORCENTAJE %
CALIDAD DEL PRODUCTO, VARIEDAD Y BUENA ATENCIÓN	15	22,39
CALIDAD DEL PRODUCTO, BUENA ATENCION Y STOCK NECESARIO	14	20,90
CALIDAD DEL PRODUCTO, VARIEDAD Y STOCK NECESARIO	7	10,45
VARIEDAD DEL PRODUCTO	11	16,42
UBICACIÓN, CALIDAD DEL PRODUCTO Y VARIEDAD	14	20,90
UBICACIÓN, VARIEDAD Y STOCK NECESARIO	6	8,96
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 12 ASPECTOS QUE VALORA AL ADQUIRIR PRODUCTOS EN UN SUPERMERCADO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Al realizar un análisis de los factores que las personas valoran al adquirir productos en un supermercado, el 22,39% piensa que la calidad, variedad del producto y la buena atención son de gran importancia. El 20,90% considera que la calidad y variedad del producto, buena atención y stock necesario son esenciales para realizar la compra. El 16,42% atribuye el total de importancia a la variedad de los productos ofrecidos, el 10,45% a la calidad, variedad y stock necesario de producto, el 8,96% a la ubicación del supermercado, variedad y stock necesario de producto.

3. Conoce usted el Supermercado “CAMARI”.

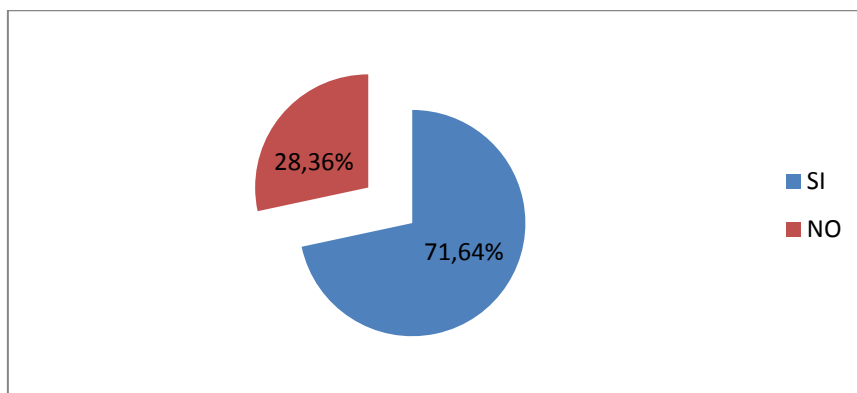
Tabla No. 13 CONOCE EL SUPERMERCADO “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
SI	48	71,64
NO	19	28,36
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 13 CONOCE EL SUPERMERCADO “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 71,64% de personas manifestaron que si conocen el supermercado “CAMARI”, mientras que el 28,36% no lo conocen.

4. Cómo conoció el Supermercado “CAMARI”?

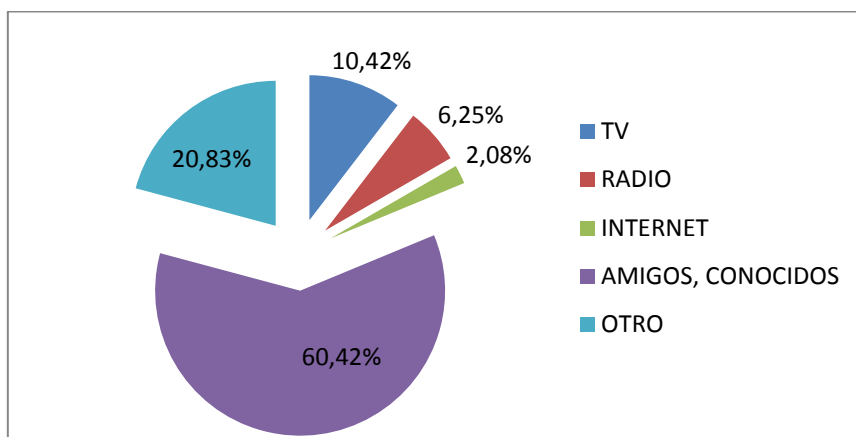
Tabla No. 14 MEDIO POR EL CUÁL CONOCIÓ EL SUPERMERCADO “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
TV	5	10,42
RADIO	3	6,25
INTERNET	1	2,08
AMIGOS, CONOCIDOS	29	60,42
OTRO	10	20,83
TOTAL	48	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 14 MEDIO POR EL CUÁL CONOCIÓ EL SUPERMERCADO “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 60,42% conoció a “CAMARI” a través de amigos y conocidos, el 20,83% por otro medio, el 10,42% por televisión, el 6,25% por radio y el 2,08% por internet.

5. Ha adquirido productos en el Supermercado “CAMARI”.

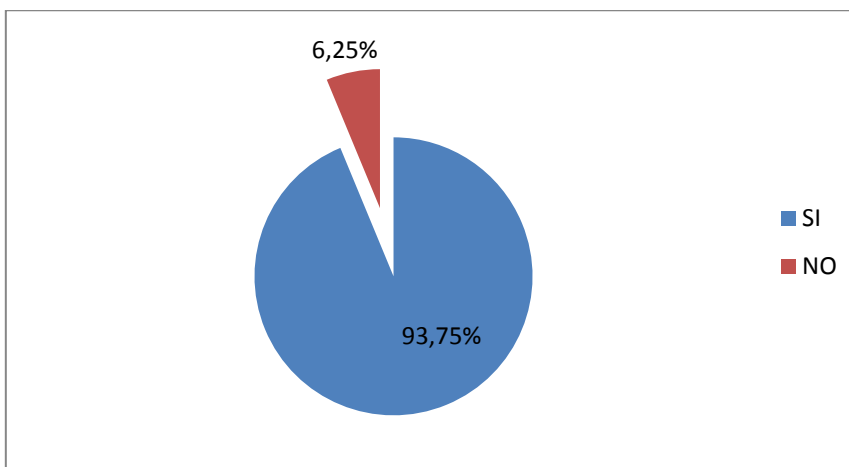
Tabla No. 15 HA ADQUIRIDO PRODUCTOS EN “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
SI	45	93,75
NO	3	6,25
TOTAL	48	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 15 HA ADQUIRIDO PRODUCTOS EN “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

De las personas que conocen el supermercado “CAMARI”, el 93,75% dijeron que si han adquirido productos en este establecimiento y el 6,25% que no lo han hecho.

6. Indique los aspectos con los cuales cumple el Supermercado “CAMARI”.

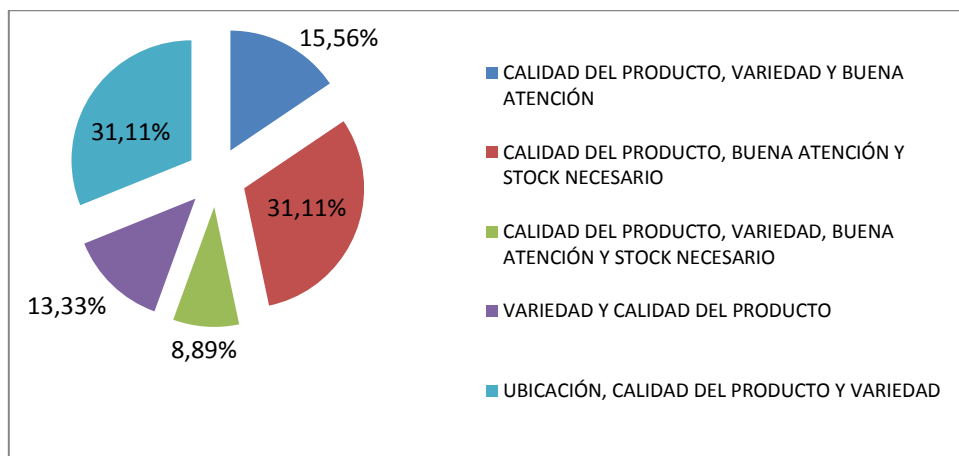
Tabla No. 16 ASPECTOS CON LOS CUALES CUMPLE “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
CALIDAD DEL PRODUCTO, VARIEDAD Y BUENA ATENCIÓN	7	15,56
CALIDAD DEL PRODUCTO, BUENA ATENCIÓN Y STOCK NECESARIO	14	31,11
CALIDAD DEL PRODUCTO, VARIEDAD, BUENA ATENCIÓN Y STOCK		8,89
NECESARIO	4	
VARIEDAD Y CALIDAD DEL PRODUCTO	6	13,33
UBICACIÓN, CALIDAD DEL PRODUCTO Y VARIEDAD	14	31,11
TOTAL	45	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 16 ASPECTOS CON LOS CUALES CUMPLE “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

De las personas encuestadas que han adquirido productos en el Supermercado “CAMARI”, el 31,11% considera que la calidad, variedad del producto, buena atención, stock necesario y una ubicación estratégica son aspectos con los cuales cumple “CAMARI”. El 15,56% atribuye que cumple con la calidad, variedad de los productos y buena atención, el 13,33% con la calidad, variedad, buena atención y stock necesario de producto y por último el 8,89% contestó que el Supermercado cumple con: calidad, variedad y stock necesario de producto junto con una buena atención a sus clientes.

7. Conoce toda la variedad de productos que ofrece el Supermercado “CAMARI”.

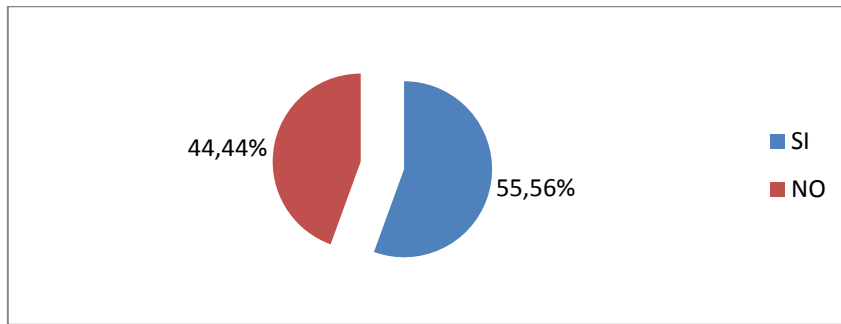
Tabla No. 17 CONOCE TODA LA VARIEDAD DE PRODUCTOS DE “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
SI	25	55,56
NO	20	44,44
TOTAL	45	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 17 CONOCE TODA LA VARIEDAD DE PRODUCTOS DE “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Del total de personas que han adquirido productos en “CAMARI”, el 55,56% respondió que si conocen toda la variedad de productos que el supermercado ofrece y el 44,44% dijo que no.

3.5.1.2 Hallazgos del cuestionario a clientes potenciales

- ⊖ Del 100% de personas encuestadas, el 53,73% representa al género femenino.
- ⊖ Se pudo identificar que el 41,79% comprende a personas con edades entre 25-35 años.
- ⊖ El 58,21% de personas encuestadas son casados.
- ⊖ El 61,19% de personas respondió que adquiere sus productos para la alimentación diaria en supermercados.
- ⊖ El 100% de los encuestados contestaron que si han realizado compras en un supermercado.
- ⊖ El 29,85% de las personas encuestadas acostumbra a visitar los siguientes supermercados: Mi Comisariato, Supermaxi y Camari.

- ⊖ El 50,75% de personas aseguraron que realizan sus compras en un supermercado una vez a la semana.
- ⊖ El 37,31% de individuos asigna un presupuesto mensual entre \$51-\$100 para realizar sus compras en un Supermercado.
- ⊖ Al realizar un análisis de los factores que las personas valoran al adquirir productos en un supermercado, el 22,39% piensa que la calidad, variedad del producto y la buena atención son de gran importancia.
- ⊖ El 71,64% de personas manifestaron que si conocen el supermercado “CAMARI”.
- ⊖ De este 71,64%, el 60,42% conoció a “CAMARI” a través de amigos y conocidos.
- ⊖ Del 71,64% de personas que conocen el supermercado “CAMARI”, el 93,75% dijeron que si han adquirido productos en este establecimiento.
- ⊖ Del 93,75% que han adquirido productos en el Supermercado “CAMARI”, el 31,11% considera que la calidad, variedad del producto, buena atención, stock necesario y una ubicación estratégica son aspectos con los cuales cumple “CAMARI”.
- ⊖ Del 93,75% de individuos que han adquirido productos en “CAMARI”, el 55,56% respondió que si conocen toda la variedad de productos que el supermercado ofrece.

3.5.1.2 CLIENTES REALES

Objetivo del cuestionario

- Conocer la percepción que tienen los clientes del Supermercado “CAMARI”.

Datos informativos

Sexo

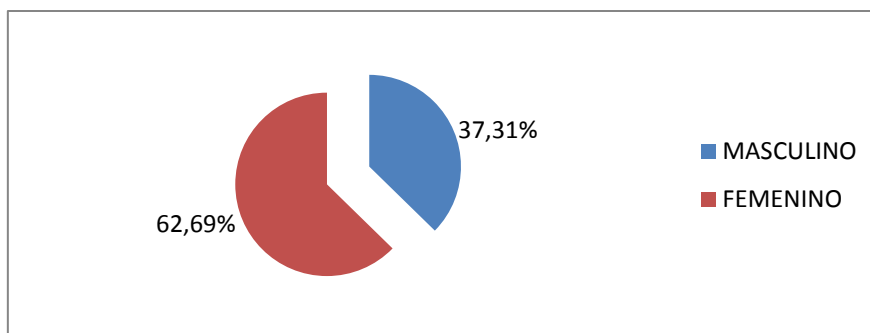
Tabla No. 18 SEXO

	FA	PORCENTAJE %
MASCULINO	25	37,31
FEMENINO	42	62,69
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 18 SEXO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 62,69% de los clientes encuestados representa al género femenino, mientras que el 37,31% al género masculino.

Edad

Tabla No. 19 EDAD

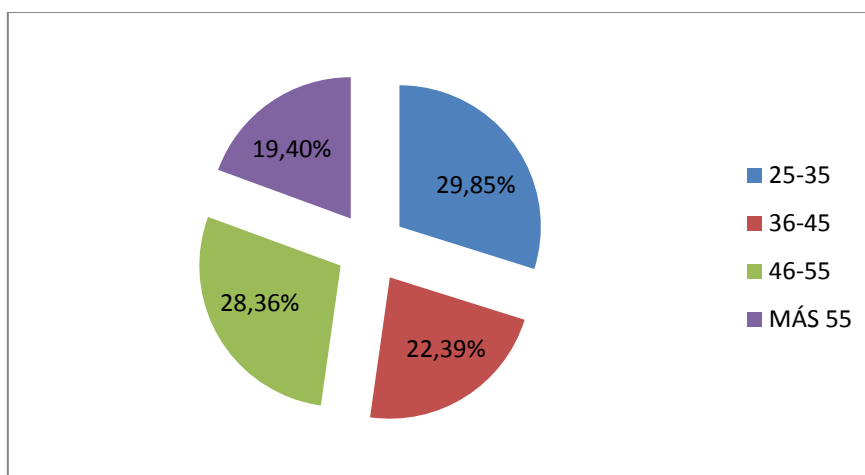
	FA	PORCENTAJE %
25-35	20	29,85

36-45	15	22,39
46-55	19	28,36
MÁS 55	13	19,40
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 19 EDAD



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

De las encuestas realizadas se puede identificar el 29,85% en personas con edades comprendidas entre 25-35 años, el 28,36% corresponde al rango de 46-55 años, el 22,39% a 36-45 años y el 19,40% a individuos de más de 55 años de edad.

Estado civil

Tabla No. 20 ESTADO CIVIL

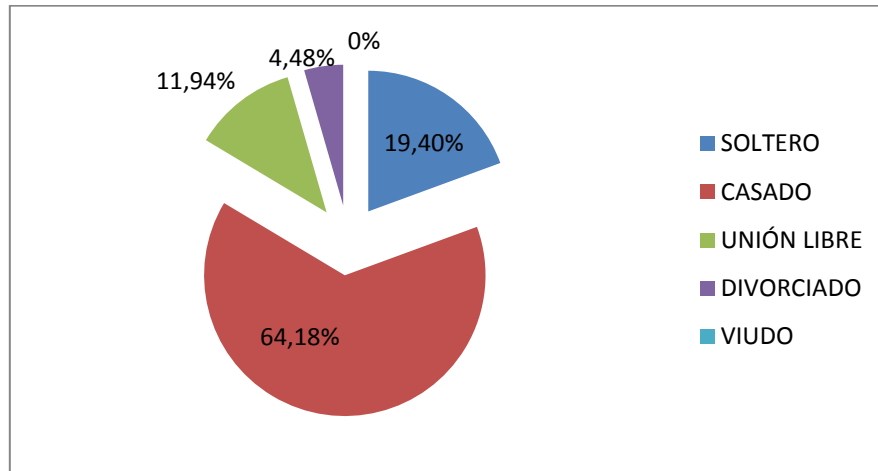
	FA	PORCENTAJE %
SOLTERO	13	19,40
CASADO	43	64,18
UNIÓN LIBRE	8	11,94

DIVORCIADO	3	4,48
VIUDO	0	0
TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 20 ESTADO CIVIL



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 64,18% de personas encuestadas son casados, el 19,40% son solteros, el 11,94% viven en unión libre y el 4,48% son divorciados.

Cuestionario

1. Cuántas veces al mes visita el Supermercado “CAMARI”?

Tabla No. 21 NÚMERO DE VISITAS AL MES AL SUPERMERCADO “CAMARI”

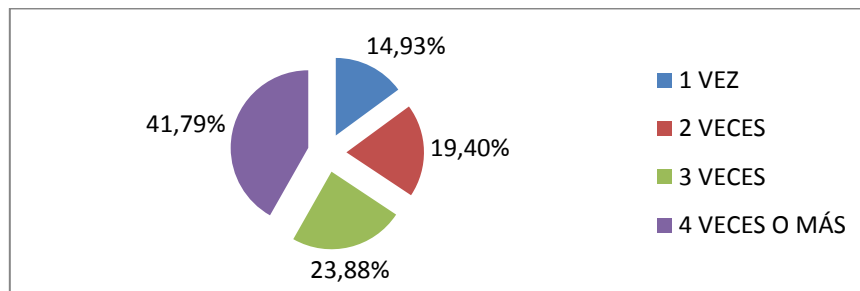
	FA	PORCENTAJE %
1 VEZ	10	14,93
2 VECES	13	19,40
3 VECES	16	23,88

4 VECES O MÁS	28	41,79
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

**Gráfico No. 21 NÚMERO DE VISITAS AL MES AL SUPERMERCADO
“CAMARI”**



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 41,79% manifestó que visita al mes 4 veces o más el Supermercado “CAMARI”, el 23,88% 3 veces, el 19,40% 2 veces y el 14,93% una vez.

2. En su opinión los productos que ofrece el Supermercado “CAMARI” son:

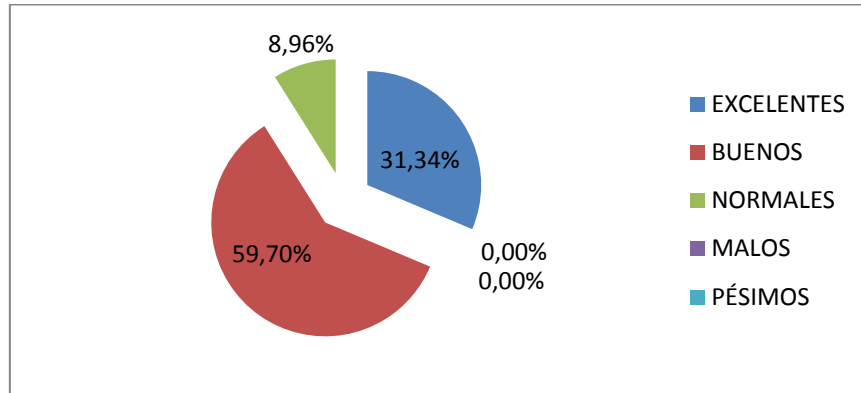
**Tabla No. 22 OPINIÓN ACERCA DE LOS PRODUCTOS DEL SUPERMERCADO
“CAMARI”**

	FA	PORCENTAJE %
EXCELENTES	21	31,34
BUENOS	40	59,70
NORMALES	6	8,96
MALOS	0	0,00
PÉSIMOS	0	0,00
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 22 OPINIÓN ACERCA DE LOS PRODUCTOS DEL SUPERMERCADO “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 59,70% opina que los productos de “CAMARI” son buenos, el 31,34% que son excelentes y el 8,96% que son normales.

3. ¿Cómo calificaría a los precios de los productos ofrecidos?

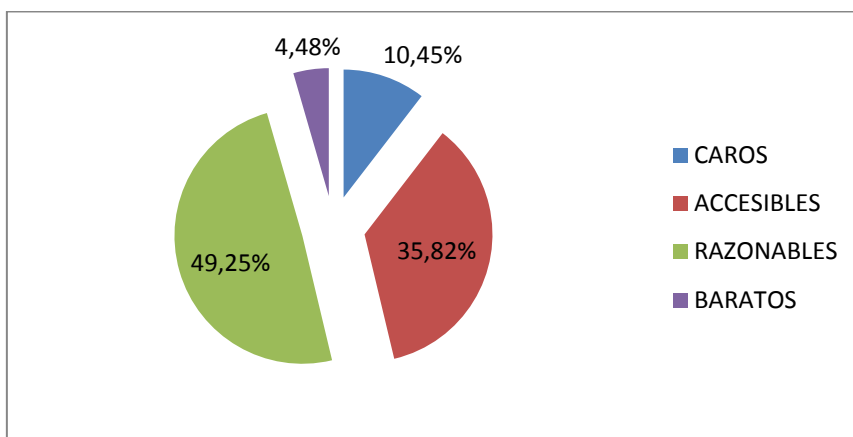
Tabla No. 23 CALIFICACIÓN A LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
CAROS	7	10,45
ACCESIBLES	24	35,82
RAZONABLES	33	49,25
BARATOS	3	4,48
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 23 CALIFICACIÓN A LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 49,25% de encuestados califica a los precios de los productos ofrecidos como razonables, el 35,82% como accesibles, el 10,45% como caros y 4,48% opina que son baratos.

4. Ha tenido alguna vez problemas de caducidad del producto?

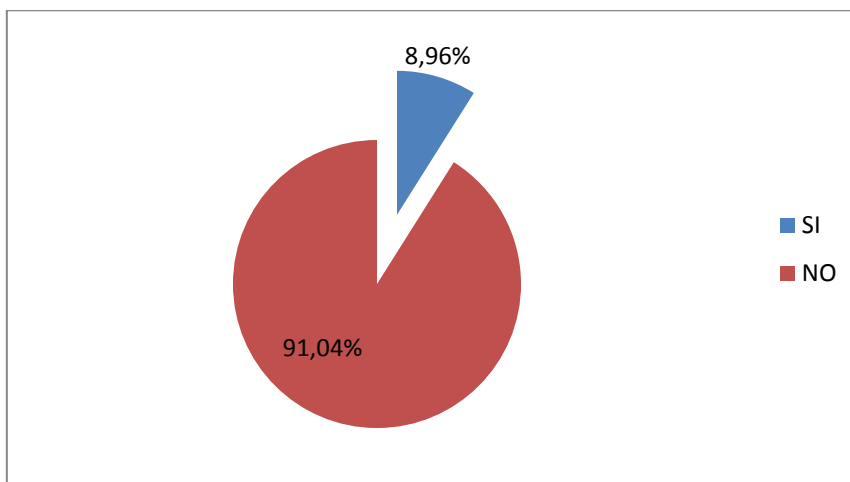
Tabla No. 24 PROBLEMAS DE CADUCIDAD DEL PRODUCTO

	FA	PORCENTAJE %
SI	6	8,96
NO	61	91,04
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 24 PROBLEMAS DE CADUCIDAD DEL PRODUCTO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 91,04% de encuestados dijeron que no han tenido problemas de caducidad de producto, mientras que el 8,96% respondieron que si, en productos como: galletas, quesos, pan, conservas, condimentos.

5. La calidad, variedad y disponibilidad de los productos es:

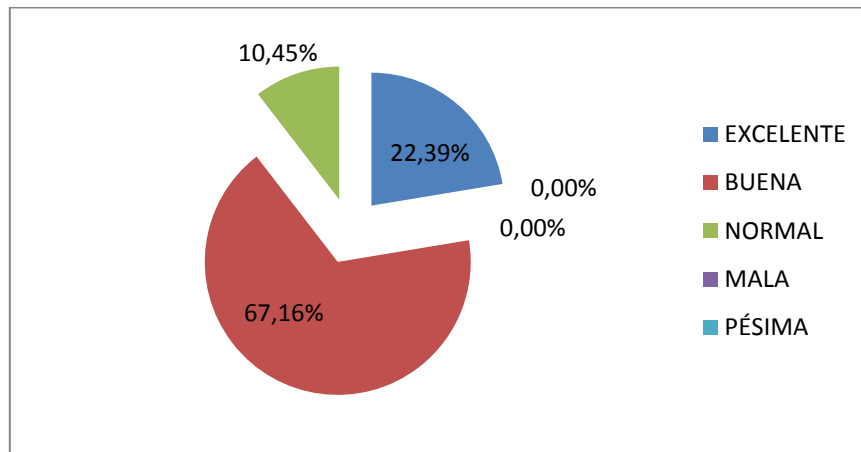
Tabla No. 25 CALIDAD, VARIEDAD Y DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS

	FA	PORCENTAJE %
EXCELENTE	15	22,39
BUENA	45	67,16
NORMAL	7	10,45
MALA	0	0,00
PÉSIMA	0	0,00
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 25 CALIDAD, VARIEDAD Y DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

En cuanto a la calidad, variedad y disponibilidad del producto, el 67,16% de los encuestados contestaron que es buena, el 22,39% que es excelente y el 10,45% que es normal.

6. ¿Está satisfecho con el producto adquirido?

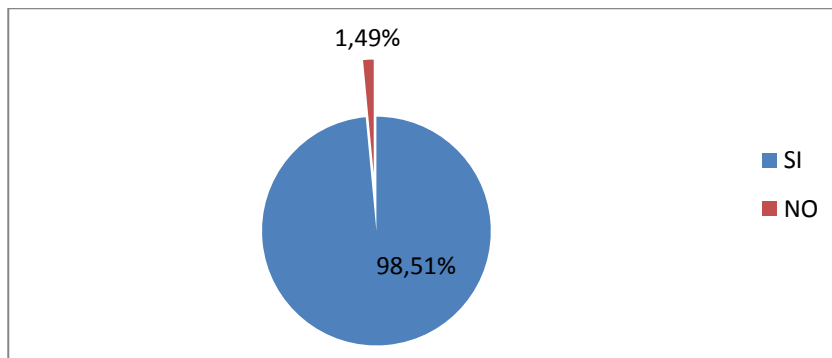
Tabla No. 26 SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO

	FA	PORCENTAJE %
SI	66	98,51
NO	1	1,49
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 26 SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 98,51% de personas está satisfecho con el producto que adquiere en “CAMARI”, el 1,49% no lo está.

7. La atención que le brindan los colaboradores del Supermercado es:

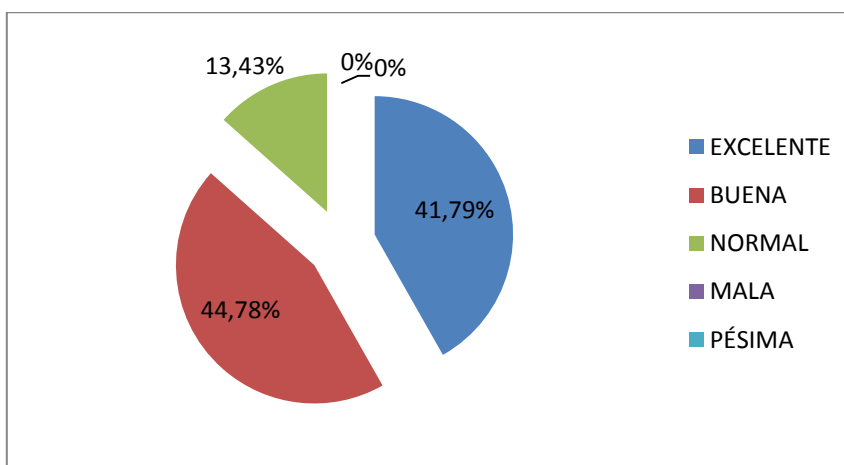
Tabla No. 27 ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS COLABORADORES

	FA	PORCENTAJE %
EXCELENTE	28	41,79
BUENA	30	44,78
NORMAL	9	13,43
MALA	0	0
PÉSIMA	0	0
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 27 ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS COLABORADORES



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 44,78% de personas manifestaron que la atención que brindan los colaboradores del Supermercado es buena, el 41,79% que es excelente y el 13,43% que es normal.

8. Evalúe los siguientes factores acerca de las instalaciones:

Limpieza:

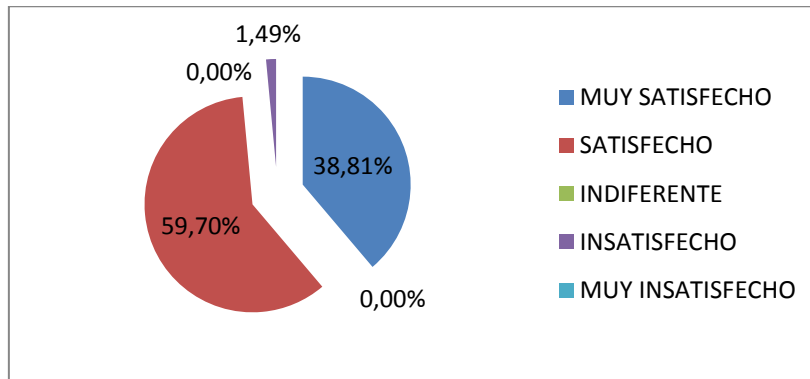
Tabla No. 28 EVALUACIÓN DE LA LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES

	FA	PORCENTAJE %
MUY SATISFECHO	26	38,81
SATISFECHO	40	59,70
INDIFERENTE	0	0,00
INSATISFECHO	1	1,49
MUY INSATISFECHO	0	0,00
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 28 EVALUACIÓN DE LA LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Al evaluar la limpieza de las instalaciones, se obtuvo que el 59,90% de clientes están satisfechos, el 38,81% muy satisfechos y el 1,49% insatisfechos.

Comodidad:

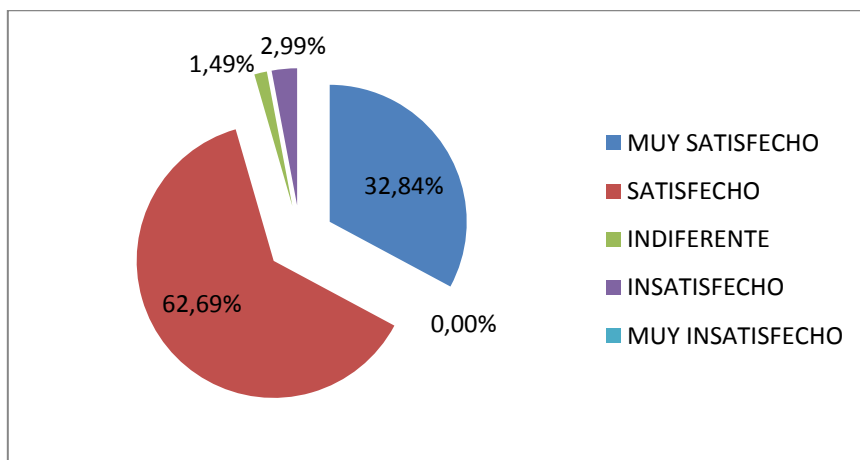
Tabla No. 29 EVALUACIÓN DE LA COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES

	FA	PORCENTAJE %
MUY SATISFECHO	22	32,84
SATISFECHO	42	62,69
INDIFERENTE	1	1,49
INSATISFECHO	2	2,99
MUY INSATISFECHO	0	0,00
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 29 EVALUACIÓN DE LA COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Al evaluar la comodidad de las instalaciones, se obtuvo que el 62,60% de clientes está satisfecho, el 32,84% muy satisfecho, el 1,49% les es indiferente y el 2,99% están insatisfechos con este aspecto.

Condición:

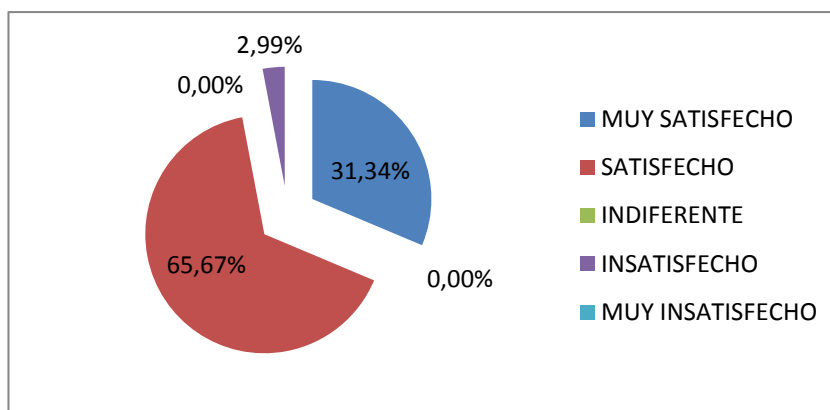
Tabla No. 30 EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN DE LAS INSTALACIONES

	FA	PORCENTAJE %
MUY SATISFECHO	21	31,34
SATISFECHO	44	65,67
INDIFERENTE	0	0,00
INSATISFECHO	2	2,99
MUY INSATISFECHO	0	0,00
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 30 EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN DE LAS INSTALACIONES



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Al evaluar la condición de las instalaciones, se obtuvo que el 65,67% de clientes está satisfecho, el 31,34% muy satisfecho, el 2,99% y el 2,99% están insatisfechos con este aspecto.

9. Recomendaría a otras personas que acudan a realizar sus compras en el Supermercado “CAMARI”.

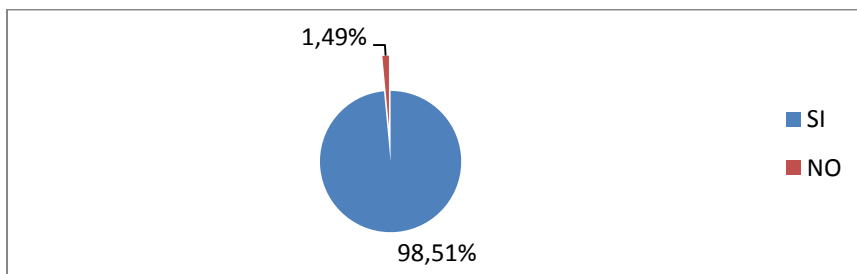
Tabla No. 31 RECOMENDARÍA A OTRAS PERSONAS QUE ACUDAN AL SUPERMERCADO “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
SI	66	98,51
NO	1	1,49
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 31 RECOMENDARÍA A OTRAS PERSONAS QUE ACUDAN AL SUPERMERCADO “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 98,51% de clientes encuestados si recomendaría a otras personas que acudan al Supermercado “CAMARI” a realizar sus compras y el 1,49% no lo recomendaría.

10. Volvería usted a comprar en el Supermercado “CAMARI”.

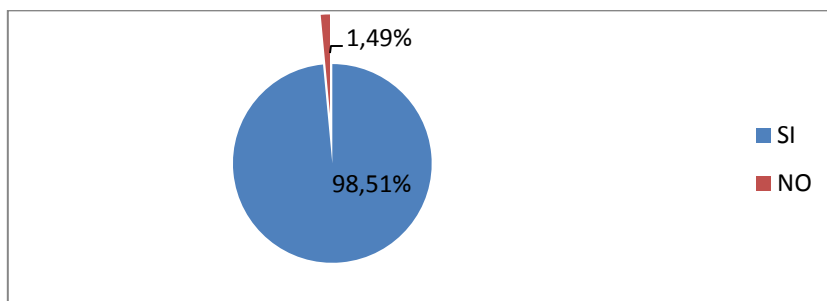
Tabla No. 32 VOLVERÍA A COMPRAR EN “CAMARI”

	FA	PORCENTAJE %
SI	66	98,51
NO	1	1,49
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 32 VOLVERÍA A COMPRAR EN “CAMARI”



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 98,51% de clientes encuestados si volvería a comprar en el Supermercado “CAMARI” y el 1,49% no.

11. Cite sugerencias que harían que el Supermercado mejore?

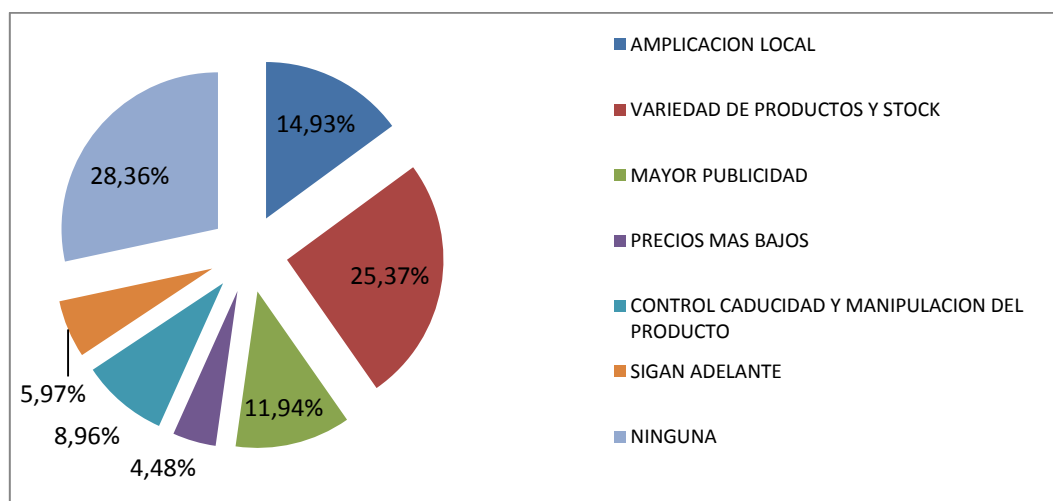
Tabla No. 33 SUGERENCIAS PARA QUE EL SUPERMERCADO MEJORE

	FA	PORCENTAJE %
AMPLICACIÓN LOCAL	10	14,93
VARIEDAD DE PRODUCTOS Y STOCK	17	25,37
MAYOR PUBLICIDAD	8	11,94
PRECIOS MAS BAJOS	3	4,48
CONTROL CADUCIDAD Y MANIPULACIÓN DEL PRODUCTO	6	8,96
SIGAN ADELANTE	4	5,97
NINGUNA	19	28,36
TOTAL	67	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

Gráfico No. 33 SUGERENCIAS PARA QUE EL SUPERMERCADO MEJORE



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Verónica Herrera

El 28,36% de clientes manifestó que no tenía ninguna sugerencia que dar para que el Supermercado mejore, el 25,37% dijo que deberían ampliar la variedad y stock de los productos ofrecidos, el 14,93% sugirió que se debería ampliar el local, el 11,94% mayor publicidad, el 8,96% más atención en el control de caducidad y manipulación del producto, el 5,97% dijo que sigan adelante y el 4,48% sugirió que los precios deberían ser más bajos.

3.5.1.2 Hallazgos del cuestionario a clientes reales

- ⊖ Del 100% de clientes encuestados, el 62,69% representa al género femenino.
- ⊖ Se puede identificar que el 29,85% son clientes con edades comprendidas entre 25-35 años.
- ⊖ El 64,18% de clientes son casados.
- ⊖ El 41,79% manifestó que visita al mes 4 veces o más el Supermercado “CAMARI”.
- ⊖ Del total de encuestados, el 59,70% opina que los productos de “CAMARI” son buenos.
- ⊖ El 49,25% de encuestados califica a los precios de los productos ofrecidos como razonables.
- ⊖ El 91,04% de clientes encuestados dijeron que no han tenido problemas de caducidad de producto.
- ⊖ En cuanto a la calidad, variedad y disponibilidad del producto, el 67,16% de los clientes contestaron que es buena.
- ⊖ El 98,51% de personas está satisfecho con el producto que adquiere en “CAMARI”.

- ⊖ El 44,78% de personas manifestaron que la atención que brindan los colaboradores del Supermercado es buena.
- ⊖ Al evaluar la limpieza de las instalaciones, se obtuvo que el 59,90% de clientes están satisfechos con este aspecto.
- ⊖ Al evaluar la comodidad de las instalaciones, se obtuvo que el 62,60% de clientes están satisfechos con este aspecto.
- ⊖ Al evaluar la condición de las instalaciones, se obtuvo que el 65,67% de clientes están satisfechos.
- ⊖ El 98,51% de clientes encuestados si recomendaría a otras personas que acudan al Supermercado “CAMARI” a realizar sus compras.
- ⊖ El 98,51% de clientes encuestados si volvería a comprar en el Supermercado “CAMARI”.
- ⊖ El 28,36% de clientes manifestó que no tenía ninguna sugerencia que dar para que el Supermercado mejore.

3.5.2 Diagnóstico del Supermercado CAMARI

3.5.2.1 Análisis FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir de leyes establecidas a favor del empleador y trabajador. ➤ Vender productos exclusivos y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar las relaciones con sus clientes. ➤ Capacitación de sus colaboradores.
A		
C		
T		
O		

R E S P O S I T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores leales, fieles y honestos que proporcionan productos de calidad. ➤ Ofrecer crédito a instituciones y clientes frecuentes. ➤ No tener obligaciones bancarias ni con terceros. ➤ El Supermercado está legalmente constituido y cumple cabalmente con todas sus obligaciones tributarias. ➤ Personal capacitado. ➤ Ambiente organizacional adecuado. ➤ Variedad de productos. ➤ Apoyo a la comercialización de productos campesinos y nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo del Gobierno. ➤ Crecimiento del mercado. ➤ Conseguir mejor posicionamiento en el mercado.
F A C T. N	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca cantidad de clientes fidelizados. ➤ Escasa publicidad. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad adquisitiva de las personas. ➤ Fuerte competencia en el Mercado.

E G A T.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un solo local. ➤ Bajo presupuesto publicitario. ➤ Control escaso de productos caducados. 	
-----------------------------	--	--

Elaborado por: Verónica Herrera

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	FA
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Cumplir de leyes establecidas a favor del empleador y trabajador. ♣ Vender productos exclusivos y de calidad. ♣ Proveedores leales, fieles y honestos que proporcionan productos de calidad. ♣ Apoyo del Gobierno. ♣ Crecimiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Ofrecer crédito a instituciones y clientes frecuentes. ♣ Fuerte competencia en el Mercado.
	DO	DA
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Mejorar las relaciones con sus clientes. ♣ Capacitación de sus 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Capacidad adquisitiva de las personas. ♣ Un solo local.

	<p>colaboradores.</p> <p>♣ Conseguir mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>♣ Poca cantidad de clientes fidelizados.</p>	<p>♣ Bajo presupuesto publicitario.</p> <p>♣ Escaso control de productos caducados.</p>
--	---	---

Elaborado por: Verónica Herrera

3.5.2.2 Hallazgos de la Matriz FODA

- El supermercado al contar con el apoyo del Gobierno y vender productos campesinos, cuenta con productos exclusivos y proveedores fieles.
- “CAMARI” cumple con todas las leyes establecidas para su funcionamiento, lo cual permite que su desarrollo no sea obstaculizado por trámites legales, ni de ningún otro tipo.
- No tener obligaciones con terceros, ni con entidades financieras, refleja la excelente gestión realizada por su Administración.
- El ofrecer crédito directo a Instituciones y clientes frecuentes es una ventaja, frente a la competencia, pero debe ser sumamente cuidadoso, para garantizar su cobro.
- Tener competencia indica que el mercado está creciendo rápidamente y que existen aspectos que se pueden copiar y mejorar.
- Es importante el estrechar relaciones con los clientes para que en estos se cree un sentido de compromiso hacia “CAMARI”.
- Se debe realizar capacitaciones en temas técnicos que ayuden a mejorar el servicio del Supermercado.

- Afianzando las relaciones con el cliente y mejorando el servicio en conjunto, dará como resultado la fidelidad de los clientes y por ende un mejor posicionamiento de “CAMARI” en el mercado.
- Al tener un solo local los clientes se deben desplazar desde lugares lejanos hacia este, pero si los productos son de calidad y no los encuentran en otro sitio, lo harán sin dificultad.
- El bajo presupuesto en publicidad, está haciendo perder al Supermercado valiosos clientes, por el hecho de que al desconocer el valor de los productos no realizan la compra.
- Al tener escaso control de productos caducados se arriesga a perder su prestigio dentro del mercado, a ahuyentar a clientes y podría tener serios problemas con el ministerio de salud pública.
- Cada vez la capacidad adquisitiva de las personas es menor por el costo de la vida, sin embargo hay productos de los cuales no pueden prescindir para poder vivir, por lo que dan más importancia a los de alto valor nutricional, que el Supermercado es con lo que más cuenta.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender queda solamente planteada, la cual recomendará la aplicación de un modelo de gestión que se propone en el Capítulo IV. misma que podrá ser sustentada y evaluada siempre y cuando se aplique el modelo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FIDELIZAR LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE SUPERMERCADO “CAMARI” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2013”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Reseña Histórica del Supermercado CAMARI

CAMARI es una palabra quechua que significa: “AGRADO” o “REGALO”.



Es el Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (**FEPP**), entidad privada de finalidad social, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana que desde 1970 apoya al desarrollo de los sectores populares del país mediante la capacitación, el crédito y la asistencia técnica.

Camari nace en 1981 como complemento de la acción del FEPP, para enfrentar los problemas de la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejan a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador.

Mediante su acción CAMARI beneficia a un total aproximado de 15.000 familias de pequeños productores, provenientes de Organizaciones de Segundo Grado (OSG), organizaciones de base y productores individuales, del campo y barrios urbano-marginales, distribuidos en 18 de las 24 provincias del país.

CAMARI en la ciudad de Riobamba se encuentra ubicado en las calles Tarqui y Chile, esquina.

Gráfico No. 34 UBICACIÓN DEL SUPERMERCADO CAMARI RIOBAMBA



4.2.2 Visión

CAMARI será una empresa solidaria del Grupo Social FEPP. Tendrá cobertura nacional, será líder en el comercio equitativo de productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales provenientes de pequeños productores del campo y de la ciudad, cuyos productos serán comercializados en el mercado nacional e internacional. Con su intervención contribuirá a consolidar procesos de desarrollo social y económicos sostenibles.

4.2.3 Misión

CAMARI es un sistema nacional de comercialización solidaria, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP, contribuye a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de sus productos, a la vez que satisface las exigencias de clientes locales, nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad.

4.2.4 Objetivos Generales

- ✓ Apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores orientando su producción en función del mercado y comercializando solidaria y eficientemente sus productos.
- ✓ Contar con un sistema de comercialización rentable y un eficaz manejo de los recursos para lograr la sostenibilidad económico – financiera.
- ✓ Consolidar la estructura y la gestión del Sistema de CAMARI Nacional como Comercializadora Solidaria del Grupo Social FEPP.

4.2.5 Líneas de acción

- Comercialización de productos agropecuarios provenientes de organizaciones campesinas y empresas familiares de sectores populares.
- Comercialización de productos artesanales, elaborados por grupos étnico-culturales de diferentes regiones del Ecuador.
- Servicios de alistamiento de producto (clasificación, limpieza, acopio, enfundado y embalaje), y exportación de productos (trámites, empaque y envío).
- Capacitación y asistencia técnica en diseño y desarrollo de productos, manejo post-cosecha, aseguramiento de la calidad, transformación y comercialización y manejo TIC's para el desarrollo.
- Comercio electrónico a través de nuestra página web en la que se puede seleccionar productos de los catálogos digitales, realizar pedidos en línea y consultas.

4.2.6 Principios y Valores

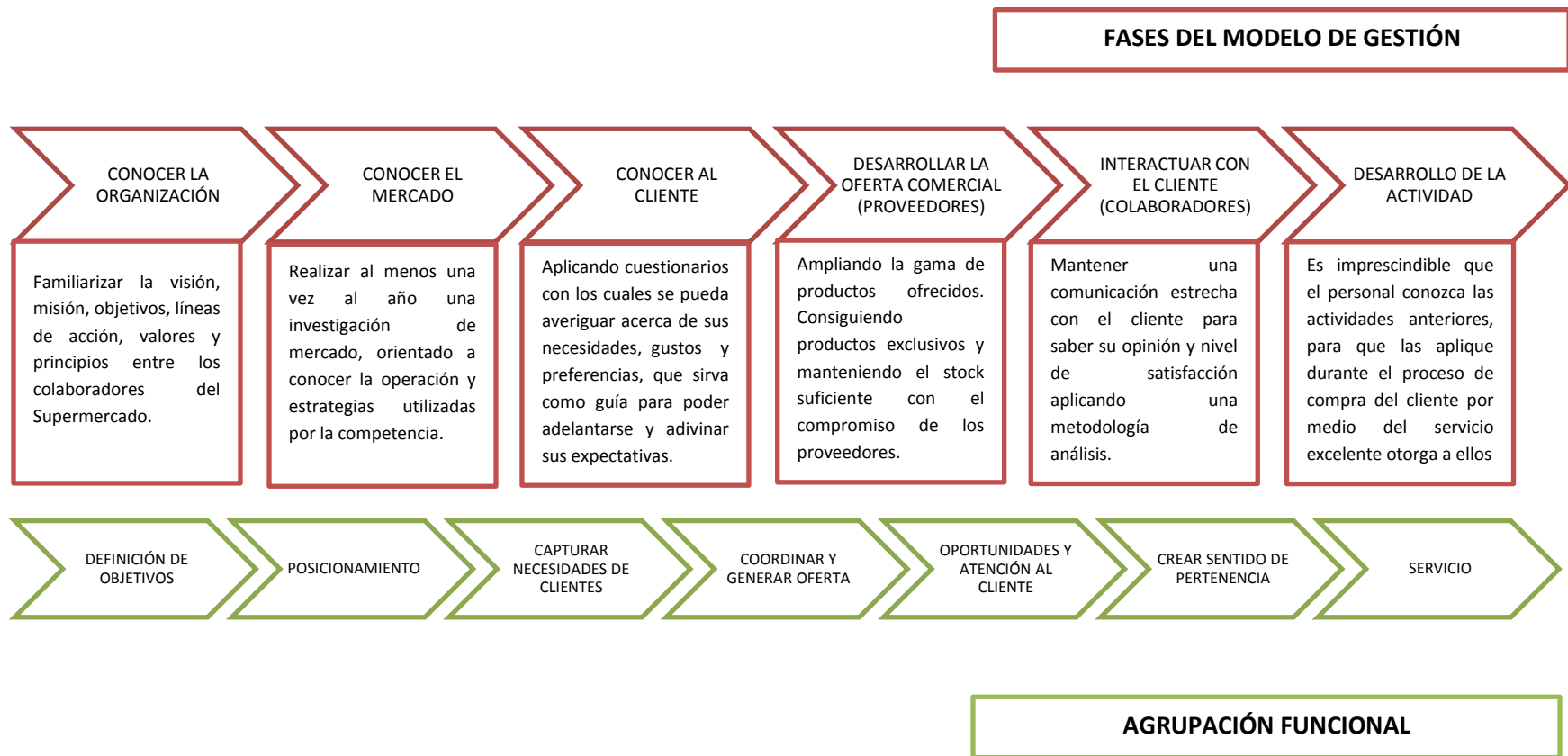
- Asegurar el equilibrio entre la sostenibilidad empresarial y el servicio social.
- Promover la comercialización de productos que no atenten al medio ambiente, a la salud y a la vida de las personas.
- Manejar en forma transparente y honesta la acción de comercialización.
- Promover el desarrollo humano de los pequeños productores y del personal de la compañía.
- Mantener la opción preferencial por los pobres sobre la base de la mística y el compromiso.
- Promover la unidad y la solidaridad institucional en el manejo de los recursos.

4.3 Diseño del Modelo

El Modelo de Gestión Comercial representa una forma de instrumentalizar la orientación al cliente empleando el conocimiento sobre el mismo en todas las tareas que son susceptibles de explotarlo.

A su vez, debe asegurar ciertos requerimientos que garanticen su eficacia e idoneidad, como la integración de todo el flujo de gestión del cliente en la entidad que se presenta a continuación junto con las actividades claras de agrupación funcional para definir las acciones a realizar poniendo al cliente explícitamente en el centro de la actividad de la entidad, como forma de hacerle llegar una experiencia ‘superior’ a través de brindarle un servicio mejorado, incrementar su satisfacción, con el fin de lograr la captación de nuevos clientes y la retención de los mismos.

Gráfico No. 35 FLUJO DE GESTIÓN DEL CLIENTE Y ACTIVIDADES DE AGRUPACIÓN FUNCIONAL



Elaborado por: Verónica Herrera

A través de mejores prácticas, cambios a la estructura organizativa, optimización de procesos y herramientas, se facilita la evolución de un modelo de gestión que, cada vez con más fuerza, deberá lograr un mayor grado de equilibrio y complementariedad entre los ejes producto y cliente, estableciendo relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en la excelencia y en la cercanía, e incrementar el esfuerzo de la entidad por lograr un mayor grado de personalización de oferta y servicios resultan clave para conseguir satisfacer a unos clientes más exigentes, que disponen de más alternativas comerciales que nunca, muchas de ellas con un elevado nivel de sofisticación y accesibilidad a través de múltiples canales.

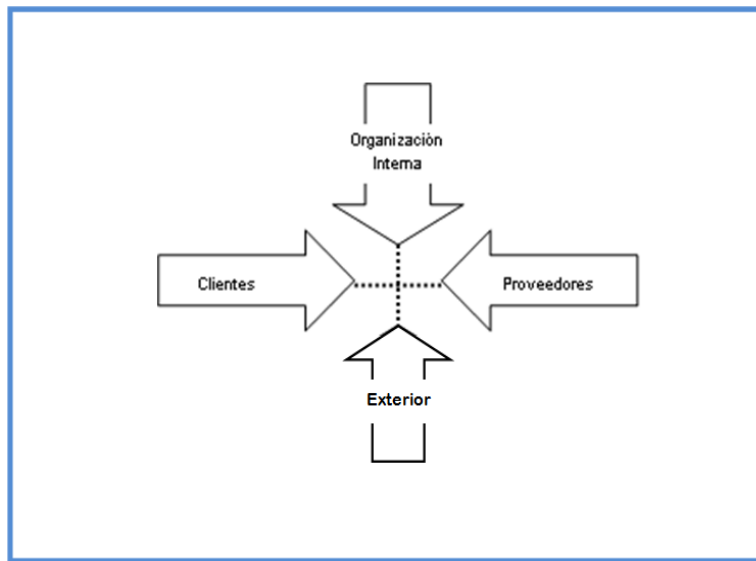
Se quiere lograr que el Supermercado “CAMARI” sea una organización *orientada al cliente*, y el modelo planteado fidelice a sus clientes. Para ello el conocimiento del comportamiento del cliente constituye la materia prima de la organización, en donde todo el personal debe trabajar de forma colaborativa a partir de una visión única del cliente y sus necesidades.

Lograr este objetivo requerirá personalizar procesos clave de negocio con los que el cliente tiene relación, así como para incrementar la eficiencia comercial mediante la individualización de mensajes y proporcionando mayor información de los productos ofrecidos en el Supermercado.

La alta dirección debe trabajar conjuntamente con los colaboradores para redefinir gestión de clientes y dar consistencia al deseo de cada entidad de orientarse al cliente a través de sus objetivos y estrategias comerciales.

La orientación al cliente debe ser entendida por toda la organización como un viaje sin retorno y en continua evolución, que supone un cambio fundamental y rompe con paradigmas previos para garantizar el éxito futuro de la entidad, para el que se requerirá:

Gráfico No. 36 COMUNICACIÓN



Elaborado por: Verónica Herrera

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus clientes.

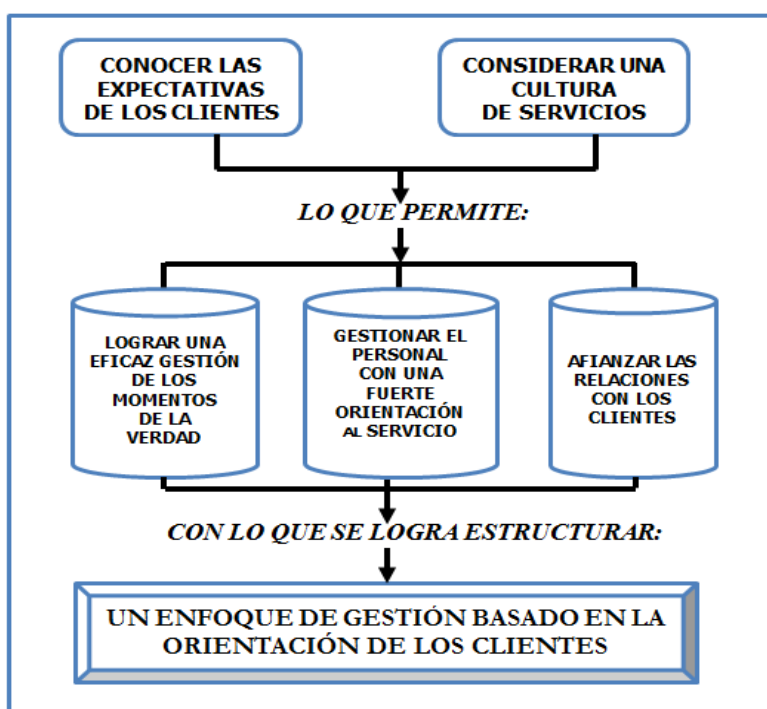
La comunicación que se propone no tiene limitaciones jerárquicas, es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y buen rendimiento del Supermercado depende plenamente de una buena comunicación. Así pues, de esta depende el conocer y alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial a sus proveedores y público externo.

Debemos considerar respecto a esto que la comunicación es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir en el funcionamiento de “CAMARI” interviniendo directamente en interacción con sus proveedores, clientes y el público exterior.

Una comunicación efectiva conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Su finalidad es el logro de la unidad colectiva.

Gráfico No. 37 SERVICIO EXCELENTE



Elaborado por: Verónica Herrera

El servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo, va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca está demás pero hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente y que no permita impacientarse. El servicio excelente se trata de conocer las expectativas de los clientes y considerar una cultura de servicio que oriente a todos los colaboradores que están en contacto con los mismos. Esto permite manejar de manera eficaz los momentos de verdad, gestionar el personal con una fuerte orientación al servicio y estrechar las relaciones con el cliente para fidelizarlo.

Gráfico No. 38 ACTIVIDADES DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE



Elaborado por: Verónica Herrera

El éxito del Supermercado depende de vender lo que el cliente desea comprar. Y saber depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compras del cliente. Necesitamos un conocimiento más profundo del cliente, de tal manera que del conocimiento que de ellos tengamos nos cree ventajas competitivas en el mercado que nos conduzcan a un mejor posicionamiento en el mismo, para lo cual es imprescindible aplicar las actividades mencionadas orientadas al cliente.

Enfoques Clave para adoptar una Cultura Empresarial de Relación con el Cliente

- Se establecen objetivos de satisfacción que no sean fáciles de lograr.
- Obsesión por conocer las necesidades y deseos del cliente.

- Se crean y mantienen la percepción de expectativas del cliente.
- Ofertar productos y ofrecer un servicio para satisfacer las demandas y expectativas del cliente más exigente.
- Asignar un presupuesto para implementar estrategias para fidelizar a los clientes.
- Todo el personal esta intensamente interesado en mantener al cliente contento con la calidad de los productos ofrecidos y servicio obtenido.

4.3.1 Políticas Comerciales para Fidelizar Clientes

- ❖ Participar en la medición del nivel de satisfacción del cliente llevado a cabo por el personal, al menos una vez al año.
- ❖ Resolución de requerimientos de producto, serán acordados entre el cliente, la alta dirección y bodega, y deberá ajustarse a un plazo de 5 días.
- ❖ Ofrecer al cliente la posibilidad de contactar al Supermercado durante los 365 días del año, con un horario de 8 am a 8pm por motivo de requerimiento de productos, cambios, quejas o sugerencias.
- ❖ Se otorgará convenios de pago a crédito para instituciones, empresas y clientes frecuentes, los cuales deberán proporcionar información de ingresos y números de contacto como requisito para acceder a este servicio de facilidad de pago.
- ❖ “CAMARI” ofrecerá un servicio y productos exclusivos de calidad con los permisos debidos para ser ofertados al público, que tiendan a rebasar las expectativas y necesidades de los clientes con un recurso humano competitivo, satisfecho y comprometido a ampliar la cartera de clientes por medio de una atención adecuada que contribuya a alcanzar un posicionamiento sostenible en el mercado.

4.3.2 Propuesta de Estrategias Comerciales para conseguir Fidelidad de Clientes

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa.

De la frase de P. Drucker en que manifestó que la primera tarea de una empresa era crear clientes, posteriormente, se llegó a la de lograr la satisfacción del cliente dando una respuesta válida a sus necesidades, para actualmente, llegar a la premisa de no solo captar sus necesidades actuales y futuras, sino adivinar, con el fin satisfacerlas, sus expectativas futuras.

Hoy en día, el objetivo estratégico prioritario debe ser la fidelización del cliente, por lo que “CAMARI” deberá trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor superior al de los competidores.

Esta percepción de las relaciones entre el supermercado y clientes, ha originado diversas estrategias y la medición de satisfacción del cliente para lograr la lealtad del mismo hacia “CAMARI”.

4.3.2.1 Estrategia No. 1

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

4.3.2.1.1 Objetivos

- Contar con un stock suficiente de productos para satisfacer a los clientes.

- Ofrecer a los clientes productos nuevos y acorde a sus deseos, gustos y preferencias.

4.3.2.1.2 Responsable

Gerente, contador y encargado de bodega.

4.3.2.1.3 Alcance

Riobamba 2014.

4.3.2.1.4 Periodicidad

Permanentemente.

4.3.2.1.5 Política de Funcionamiento

❖ Tácticas

Mantener un stock suficiente de productos que evite el desabastecimiento y como consecuencia la pérdida de una venta.

ACTIVIDADES

- ✓ Manejar un stock mínimo de inventarios.
- ✓ Determinar cuáles son los productos que tienen más rotación, para adquirir en un número mayor.
- ✓ Solicitar a bodega el detalle anterior y supervisar constantemente la mercadería existente para realizar los pedidos en forma oportuna.

- ✓ Coordinar con los proveedores la entrega de los productos, evitando el desabastecimiento.

Innovar constantemente la gama de productos que ofrece el supermercado

ACTIVIDADES

- ✓ Observar los artículos que oferta la competencia.
- ✓ Solicitar a los proveedores un listado de mercadería, lo que permitirá identificar nuevos productos y capacitar a los empleados sobre los mismos.
- ✓ Exigir a los proveedores calidad en los productos.
- ✓ Pedir puntualidad en la entrega de los productos.

4.3.2.1.6 Presupuesto

- ❖ Cubrir las inversiones iniciales de los productos y mantener los inventarios.
- ❖ El Supermercado cuenta con presupuesto suficiente para renovar permanentemente la gama de productos, el mismo que es gestionado de manera interna por la Gerente y el Contador del mismo.

4.3.2.2 Estrategia No. 2

ESTRATEGIA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

4.3.2.2.1 Objetivos

- Informar a los clientes acerca del beneficio nutricional que les proporcionarán los productos que serán adquiridos.
- Afianzar las relaciones con el cliente.

4.3.2.2.2 Responsable

Contador, encargado y auxiliar de bodega, cajeras.

4.3.2.2.3 Alcance

Riobamba 2014.

4.3.2.2.4 Periodicidad

De manera permanente.

4.3.2.2.5 Política de Funcionamiento

❖ Tácticas

Respuesta rápida a los clientes cuando necesiten información nutricional de los productos.

ACTIVIDADES

- ✓ Escoger a los proveedores que proporcionen un producto nutritivo y de calidad.

- ✓ Realizar flayers que contemplen todas las especificaciones nutricionales del producto, generando mayor seguridad al cliente (ver Anexo No.5).
- ✓ Los flayers adicionalmente podrán contener recetas, para ofrecer al consumidor opciones de preparación y uso del producto adquirido.
- ✓ Los colaboradores de “CAMARI” informaran de manera directa a los clientes que acudan al Supermercado acerca de nuevos productos adquiridos.

Llamar a los clientes en la fecha de su cumpleaños para desearles un feliz día e informarles que “CAMARI” les tiene un obsequio con su compra.

ACTIVIDADES

- ✓ Adquirir obsequios que no sean costosos, se podría enviar a elaborar llaveros con el logotipo del supermercado para regalar a las personas que cumplan años.
- ✓ Crear una base de datos de los clientes que permitirá identificar las fechas de cumpleaños y poder llamarles como un detalle de parte de “CAMARI”.
- ✓ Si la persona adquiere productos en la fecha de su cumpleaños, se le podrá realizar un descuento del 10%.

4.3.2.2.6 Presupuesto

- ❖ Elaborar 2000 flayers por mes tendrá un costo de \$20,00.
- ❖ La información proporcionada por los colaboradores, será un servicio adicional de “CAMARI”, para sus clientes.

- ❖ 100 llaveros mensuales elaborados en fomix de manera artesanal tendrán un costo de \$25,00.
- ❖ Un minuto de llamada al celular del cliente \$0,25.

4.3.2.3 Estrategia No. 3

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIRECTA

4.3.2.3.1 Objetivo

- Incentivar la compra.

4.3.2.3.2 Responsable

Gerente y proveedores.

4.3.2.3.3 Alcance

Riobamba 2014.

4.3.2.3.4 Periodicidad

Cada mes.

4.3.2.3.5 Política de Funcionamiento

- ❖ **Táctica**

Realizar variedad de estrategias llamativas de venta en base a las ya proporcionadas por proveedores.

ACTIVIDADES

- ✓ Hacer un listado de los productos de promoción.
- ✓ Comprar la mercadería en combos, buscando la que tenga mayor rotación, lo que permita reducir el precio de los productos.
- ✓ Elaborar una serie de promociones y ofertas convenientes para los clientes.

4.3.2.3.6 Presupuesto

- ❖ Varía de acuerdo a la promoción y el proveedor.

4.3.2.4 Estrategia No. 4

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL TALENTO HUMANO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO DE VENTAS

4.3.2.4.1 Objetivo

- Entrenar al talento humano para que pueda ofrecer al cliente una experiencia agradable en el proceso de adquisición de sus productos.

4.3.2.4.2 Responsable

Gerente.

4.3.2.4.3 Alcance

Riobamba 2014.

4.3.2.4.4 Periodicidad

Cada seis meses.

4.3.2.4.5 Política de Funcionamiento

❖ Táctica

Capacitar y entrenar al personal que interviene en el proceso de venta en servicio y atención al cliente.

ACTIVIDADES

- ✓ Enviar a los colaboradores a capacitaciones de servicio y atención al cliente.
- ✓ Proporcionar información de los productos para la venta.
- ✓ Incentivar a los empleados para que se auto-eduquen.

4.3.2.4.6 Presupuesto

- ❖ Las capacitaciones se dictarán por la Srta. Verónica Herrera Puentes estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en las instalaciones del FEPP, en las dos horas de almuerzo de los empleados, el día lunes cada seis meses, con un costo de \$200,00.

4.3.2.5 Estrategia No. 5

ESTRATEGIA DE PROSPECTACIÓN/RECOMENDADOS

4.3.2.5.1 Objetivo

- Ampliar la cartera de clientes, mediante la publicidad de boca a boca que realicen los clientes actuales del Supermercado “CAMARI”, recomendando sus productos.

4.3.2.5.2 Responsable

Clientes.

4.3.2.5.3 Alcance

Riobamba 2013.

4.3.2.5.4 Periodicidad

Permanente.

4.3.2.5.5 Política de Funcionamiento

❖ Táctica

Conseguir que un cliente satisfecho pueda actuar como prescriptor y/o “recomendador” de nuestra empresa, y así poder comenzar un nuevo ciclo en la búsqueda de nuevos clientes.

ACTIVIDADES

- ✓ Identificar quiénes son nuestros mejores clientes, los que compran más y con más frecuencia (fieles).
- ✓ Incentivarlos a que inviten a sus conocidos a comprar en “CAMARI”.

4.3.2.5.6 Presupuesto

- ❖ La estrategia de recomendados no tiene ningún costo.

4.3.2.6 Plan de acción estratégica

ESTRATEGIA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	IMPACTO
1 Estrategia de producto	01/01/14	Permanente	<p>Cubrir las inversiones iniciales de los productos y mantener los inventarios.</p> <p>El Supermercado cuenta con presupuesto suficiente para renovar permanentemente la gama de productos, el mismo que es gestionado de manera interna por la Gerente y el Contador del mismo.</p>	Gerente, contador y encargado de bodega.	<p>Tener actualizado el stock de inventarios.</p> <p>Fidelizar a los clientes.</p> <p>Mantener los clientes eventuales.</p> <p>Correcto stock mínimo de inventarios.</p> <p>Evitar que se genere inventario obsoleto.</p>

<p>2 Estrategia de servicio y atención al cliente</p>	<p>01/01/14</p>	<p>Permanente</p>	<p>2000 flayers por \$20,00.</p> <p>La información proporcionada por los colaboradores, será un servicio adicional de “CAMARI”, para sus clientes.</p> <p>100 llaveros mensuales por \$25,00.</p> <p>Un minuto de llamada al celular del cliente \$0,25.</p>	<p>Contador, encargado y auxiliar de bodega, cajeras.</p>	<p>Un servicio más eficiente.</p> <p>Mayor conocimiento de la gama de productos.</p> <p>Cliente mejor informado.</p> <p>Cientes satisfechos.</p> <p>Fidelización.</p> <p>Relaciones más cercanas con el cliente.</p>
<p>3 Estrategia de comunicación directa</p>	<p>01/01/14</p>	<p>Permanente</p>	<p>Varía de acuerdo a la promoción y el proveedor.</p>	<p>Gerente y proveedores.</p>	<p>Dinamizar las ventas.</p> <p>Mayor rotación de mercadería.</p> <p>Venta inmediata.</p>

<p>4 Estrategia de capacitación y entrenamiento al talento humano que interviene en el proceso de ventas.</p>	<p>01/01/14</p>	<p>Semestralmente</p>	<p>\$200,00.</p>	<p>Gerente.</p>	<p>Personal capacitado. Experiencia agradable para el cliente en la compra y disminución en el tiempo de espera.</p>
<p>5 Estrategia de prospección/ Recomendados</p>	<p>01/01/14</p>	<p>Permanente</p>	<p>\$0,00</p>	<p>Clientes</p>	<p>El Supermercado tendrá un mejor posicionamiento. Cartera de clientes más amplia. Clientes fieles.</p>

Elaborado por: Verónica Herrera

4.3.3 Metodología para desarrollar correctamente el Análisis de la Satisfacción de los Clientes

La metodología para desarrollar correctamente el análisis de la satisfacción de los clientes consiste en diez pasos a seguir:

Gráfico No. 39 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

1	Integrar el análisis de satisfacción de los clientes dentro del plan de actividades del Supermercado al menos una vez al año.
2	Definir exactamente cuáles son los objetivos del análisis.
3	Definir los parámetros clave que establezcan la calidad del producto o servicio mediante entrevistas con los clientes y ayuda de expertos.
4	Definir el método de muestreo y el tamaño de muestra a considerar.
5	Diseñar los cuestionarios, definiendo sus elementos y redacción de los mismos, seleccionando el formato de encuesta.
6	Difundir los cuestionarios mediante entrevistas personales.
7	Hacer un tratamiento estadístico de la información recogida.
8	Extraer las conclusiones finales del grado de satisfacción encontrado.
9	Establecer un plan de mejora del nivel de satisfacción.
10	Efectuar un seguimiento de las soluciones empleadas.

Elaborado por: Verónica Herrera

4.3.4 Bases para lograr una eficaz relación con los clientes y la retención de los mismos

1°. Recoger información precisa y actualizada sobre los clientes.

Los clientes son individuos y han de ser tratados como tales. Por eso, el primer paso ha de partir de su conocimiento, de saber cuáles son sus necesidades y conocer lo que esperan de nosotros. Sin información precisa de nuestros clientes, ¿cómo espera ofrecerles el mejor servicio o el mejor soporte sobre sus productos? Es importante que esto se prolongue en el tiempo, porque las necesidades de nuestros clientes cambian con el mercado, con esos giros inesperados.

El cliente no es un ente estático, está en movimiento constante, y es nuestra labor disponer de esa información actualizada. Para ello, en cada contacto que hagamos con los clientes, es muy importante tener presente la necesidad de actualizar la información existente en nuestras bases de datos a cerca de ellos.

2°. Conocimiento del producto.

Conocer en profundidad el producto de nuestra organización, constituye uno de los pilares fundamentales en la construcción de relaciones de éxito. Nuestro personal debe saber los valores nutritivos, preparación o uso de nuestros productos.

3°. Invertir tiempo en aprender de los clientes.

Piense en la creación de un centro de atención a los clientes. Los responsables de la atención al cliente suelen medirse en términos de rentabilidad, es decir, en el número de veces al día que resuelven dudas o problemas de los clientes, en vez de medir la calidad de la atención. Cantidad versus calidad.

¿Significa eso invertir tiempo en el cliente? En modo alguno. Los clientes son tan diferentes en su relación a los productos y servicios que se convierten en “mundos” independientes. Por ello, es vital centrarse en su conocimiento.

Por un lado se mejoran los servicios y los productos, y por otro se mejora el conocimiento de fondo del propio cliente, lo que permite una atención más personalizada y una oferta más segmentada.

4°. Ofrece siempre algo de valor a los clientes.

Hacer hincapié en el valor psicológico de la relación con los clientes. Un claro instrumento de ventaja competitiva es ofrecer, en cada relación con el cliente, algo de valor perceptible hacia este.

Cada compra que haga, que consulta que lleve a cabo, cada queja que tenga; ofrézcale en todo momento una contraprestación psicológica, algo que, aunque no se traduzca en retorno dinerario para usted, tenga más significado que cualquier otra cosa. Provéale de valor al cliente.

5°. La calidad del servicio es una cuestión de ambas partes.

La colaboración es la madre de todas las batallas. En una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes, ambas partes deben ser conscientes de que el éxito sólo es posible mediante una relación intimista, similar tanto por el lado del cliente como por el lado de la empresa, y viceversa.

Por eso es importante entrenar a los responsable de la gestión con los clientes que, es imprescindible que involucren al cliente en la resolución y en la búsqueda de respuestas, el cliente debe darse cuenta en todo momento que la empresa trabaja con él y necesita su cooperación.

Con ello se consiguen dos cosas: más retorno y menos agotamiento por parte de las dos partes.

6°. Recompensar la lealtad del cliente.

Asegúrese que todo cuanto haga sea visto por su cliente como algo en beneficio de éste. No es fácil poner en marcha mecanismos que recompensen la lealtad de su cliente. Y, por favor, no piense que ha de ser una recompensa monetaria valorable de manera contable. Qué duda cabe que si recompensa, nuevamente a su cliente con una sencilla percepción psicológica, la lealtad hacia usted de su cliente será mayor. Basta con ayudar a que el cliente se sienta importante y se involucren aún más durante largos períodos de tiempo.

7°. Comunicarse con regularidad con los clientes.

Actitud proactiva. Si no desea perder ningún cliente, usted debe dar siempre el primer paso, por eso es muy importante comunicarse con regularidad con sus clientes. De otro modo, todos los anteriores pasos no tendrían sentido en modo alguno. La mayor parte de las empresas siempre esperan a que sean los clientes que se comuniquen primero. El componente psicológico de “dar usted el primer paso” otorga una relación más fuerte entre usted y su cliente, ya que él lo ve como un acto de verdadera atención en la relación.

Gráfico No. 40 RETENCIÓN DE CLIENTES



Elaborado por: Verónica Herrera

CONCLUSIONES

- ✓ Las personas que adquieren sus productos para la alimentación diaria en Supermercados constituyen hombres y mujeres que asignan mayormente un presupuesto de hasta 100,00 dólares para realizar sus compras mensuales.
- ✓ Una vez concluido la investigación podemos decir que los factores como: atención, calidad, variedad en los productos, stock necesario y buena ubicación en conjunto generan fidelidad en el cliente; lo cual permite un crecimiento organizacional, mejoramiento continuo y son aspectos con los cuales cumple “CAMARI”.
- ✓ Casi la totalidad de clientes muestran una opinión favorable hacia el Supermercado, puesto que están satisfechos con los productos adquiridos y con la condición del establecimiento, por lo que están dispuestos a recomendar a otros que acudan a “CAMARI” a comprar, lo cual muestra un panorama alentador para su personal.
- ✓ El Modelo de Gestión Comercial presentado es una forma de orientación al cliente adaptado a las necesidades encontradas en el Supermercado empleando el conocimiento sobre el mismo en todas las tareas que son susceptibles de explotarlo para fidelizar a sus clientes.
- ✓ La fidelización implica ganarse al cliente con una buena comunicación y servicio excelente para que este confíe en nosotros y nos compre, si no todo, por lo menos lo más posible dejando a un lado a la competencia agresiva que existe en el mercado.
- ✓ Conseguir un nuevo cliente requiere mayor esfuerzo y es más costoso que fidelizar a uno que ya conoce y ha comprado en el Supermercado.

RECOMENDACIONES

- ✓ Escuchar a las personas, identificar qué es lo que desea el cliente, y mirar muy de cerca a la competencia, que nos permitirá ser más competitivos.
- ✓ Considerar los factores en conjunto que generan fidelidad, para mantener contentos a los clientes desarrollando actividades dentro del Supermercado sin descuidar ningún aspecto.
- ✓ Aprovechar el panorama favorable que se presenta para crear un sentido de pertenencia hacia “CAMARI” y estrechar las relaciones con nuestros clientes.
- ✓ Asegurar ciertos requerimientos que garanticen la integración de todo el flujo de gestión del cliente en la entidad que se presentó junto con las actividades claras de agrupación funcional para definir las acciones a realizar poniendo al cliente en el centro de la actividad de la entidad, como forma de hacerle llegar una experiencia superior brindándole un servicio excelente, incrementan su satisfacción, con el fin de lograr la captación de nuevos clientes y su fidelización.
- ✓ Aplicar una metodología CRM² básica que implica anotar todos los datos relevantes de nuestros clientes (en una hora Excel o en una Access por ejemplo), así como tratar de conseguir sus datos de contacto para poder mantenerlos informados de lo que queramos. Hay muchas de conseguir información de manera sencilla, entregando un papelito junto con la factura de caja para intentar conseguir, por lo menos, su nombre y apellidos y su dirección de email.
- ✓ Apostar por la aplicación de las estrategias comerciales para fidelizar clientes que ya nos ha comprado una vez, y si está contento, puede estar dispuesto a comprar otra vez.

² Customer Relationship Management (Administración sobre la Relación con el Cliente).

BIBLIOGRAFÍA

Hernández, S. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. México: Mc Graw Hill.

Prieto, J. (2012). Gestión estratégica empresarial. (4ta.ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Palacios, J. (2012). Administración de la Calidad. México: Trillas.

LINCOGRAFÍA

(2010, 05) Gestión Comercial, el cliente como factor de crecimiento y diferenciación, Everis, Consulting, IT & Outsourcing Professional Services. Recuperado 09, 2013, de <http://www.everis.com/peru/WCLibraryRepository/References/Estudio%20Excelencia%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20clientes%20castellano.pdf>

(2013,08) Nuevos Modelos para una Gestión Comercial Competitiva e Innovadora, Universidad Pontificia Comillas. Recuperado 08,2013, de http://www.upcomillas.es/centros/postgrado/Folletos/IBS_Mode_Gest_Come.pdf

(2013,07) Proceso Comercial | Nuevo Modelo de Gestión Comercial, Comercial La Nación. Recuperado 07, 2013, de http://www.comerciallanacion.com.ar/pages/novedad.aspx?id=typename%3DLaNacion.SiteComercial.Novedad%2BNovedad_Id%3D141

(2011, 03). Origen De La Gestión Empresarial. BuenasTareas.com. Recuperado 03, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Origen-De-La-Gesti%C3%B3n-Empresarial/1740245.html>

(2013, 09) Fundamentos de Gestión Empresarial. Mi Tecnológico. Recuperado 09,2013, de <http://www.mitecnologico.com/igestion/Main/FundamentosDeGestionEmpresarial>

ANEXOS

ANEXO No. 1 ENTREVISTA A LA GERENTE DEL SUPERMERCADO “CAMARI”

Nombre del entrevistado: Sra. Rosa Vallejo

Cargo: Gerente General

Entrevistador: Verónica Herrera

Día previsto: 17/09/2012

Hora solicitada: 3h30 pm

Lugar: Supermercado “CAMARI”

Objetivo de la entrevista: Conocer el giro del Supermercado “CAMARI” y recabar información necesaria para elegir y desarrollar el tema de investigación.

1. ¿Cuál fue el motivo para la creación del Supermercado “CAMARI”?

Camari, es parte de la Organización No Gubernamental (ONG) Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), que apoyo con equipo técnico, administrativo y da capacitaciones al sector campesino del país, por lo que el supermercado nace para enfrentar los problemas de la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejan a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador.

2. ¿Cuántos trabajadores posee “CAMARI”?

Camari, cuenta con la colaboración de: dos bodegueros, dos ayudantes de bodega, dos cajeras, un contador y mi persona (gerente).

3. ¿Cuáles son las ventajas del Supermercado frente a la competencia?

El Supermercado al apoyar al sector campesino, tiene a la venta productos agropecuarios de calidad, exclusivos, cuenta con proveedores leales, fieles y honestos. Ofrecemos crédito a instituciones y clientes frecuentes. Tenemos un personal capacitado y el ambiente de trabajo es de amistad, sin presiones y esencialmente apoyamos a la comercialización de productos campesinos y nacionales.

4. ¿Cómo se manejan las relaciones con el cliente?

Estamos conscientes de que el cliente es la base fundamental para el desarrollo de Camari aunque lo hemos descuidado es cierta manera porque las relaciones con el no son tan cercanas como quisiéramos y en eso debemos trabajar pronto.

5. ¿Cree Ud. que los clientes están totalmente satisfechos como para repetir su compra en el Supermercado?

En realidad la mayor parte de las ventas se las realiza a clientes nuevos, en algún punto del proceso comercial estamos fallando por lo que no tenemos gran cantidad de clientes fieles

6. ¿Cuán importante es un cliente fiel?

Todo negocio existe por y para los clientes, su importancia implica la permanencia de Camari en el mercado y su desarrollo.

7. ¿En qué aspectos cree Ud. que el Supermercado puede mejorar?

En el proceso de venta y estrechar las relaciones con los clientes puesto que con esto se los conocerá en profundidad y dará a Camari grandes oportunidades para crecer.

ANEXO No. 2 DATOS PARA OBTENER LA POBLACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES.



Fuente: INEC

RIOBAMBA		Menor de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años
	URBANO	2.263	10.259	13.460	13.228	15.241	14.850
	RURAL	225	848	1.109	1.174	1.149	1.028
	Total	2.488	11.107	14.569	14.402	16.390	15.878

Fuente: INEC

De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años
14.850	13.020	10.622	9.681	8.796	8.166	6.582	5.633	4.249
1.028	842	727	684	583	493	360	253	233
15.878	13.862	11.349	10.365	9.379	8.659	6.942	5.886	4.482

Fuente: INEC

De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	De 70 a 74 años	De 75 a 79 años	De 80 a 84 años	De 85 a 89 años	De 90 a 94 años	De 95 a 99 años	De 100 años y más
4.249	3.252	2.463	1.886	1.422	753	366	116	16
233	221	199	139	75	40	9	7	1
4.482	3.473	2.662	2.025	1.497	793	375	123	17

Fuente: INEC

RIOBAMBA		PEA	PEI	Total
	Hombre	37.705	22.643	60.348
	Mujer	32.870	35.341	68.211
	Total	70.575	57.984	128.559

Fuente: INEC

ANEXO No. 3 CUESTIONARIO DE CLIENTES POTENCIALES

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Conocer la aceptación del Supermercado "CAMARI" en la ciudad de Riobamba y determinar los factores importantes que ayudan a generar fidelización en el cliente.

DATOS INFORMATIVOS:

Sexo: M ____ F ____

Edad: 25-35 ____
36-45 ____
46-55 ____
Más de 55 ____

Estado civil: Soltero ____
Casado ____
Unión libre ____
Divorciado ____
Viudo ____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas. Si tiene dudas en alguna pregunta, acuda al encuestador.

CUESTIONARIO

1. En qué lugar realiza la compra de productos para la alimentación diaria?

Tienda del barrio ____ Mercados ____ Supermercados ____ Distribuidores informales (calles) ____

2. Ha realizado compras en algún supermercado de la ciudad de Riobamba?

SI ____ NO ____

Si su respuesta es NO continúe con la pregunta 3.

2.1. Nombre 3 Supermercados a los que acostumbra usted a visitar?

1 _____ 2 _____ 3 _____

2.2. Con qué frecuencia realiza sus compras en un supermercado?

Una vez a la semana ____ Cada dos semanas ____ Mensualmente ____ Otros ____

2.3. Cuál es el presupuesto mensual que usted asigna para realizar sus compras en un Supermercado?

\$1-\$50_____

\$51-\$100_____

\$101-\$150_____

Más de \$151_____

2.4. Señale 3 aspectos importantes que usted valora al momento de realizar la adquisición de un producto en un Supermercado.

Ubicación _____ Calidad del producto _____ Variedad del producto _____ Buena atención _____
Stock necesario _____

3. Conoce usted el Supermercado "CAMARI".

SI _____ NO _____

Si su respuesta es No, termina la encuesta.

4. Cómo conoció el Supermercado "CAMARI"?

Tv _____ Radio _____ Internet _____ Amigos, conocidos _____ Otro, _____

5. Ha adquirido productos en el Supermercado "CAMARI".

SI _____ NO _____

Si su respuesta es No, termina la encuesta.

6. Indique los aspectos con los cuales cumple el Supermercado "CAMARI".

Ubicación _____ Calidad del producto _____ Variedad del producto _____ Buena atención _____
Stock necesario _____

7. Conoce toda la variedad de productos que ofrece el Supermercado "CAMARI".

SI _____ NO _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO No. 4 CUESTIONARIO DE CLIENTES REALES

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVOS: Conocer la percepción que tienen los clientes del Supermercado "CAMARI".

DATOS INFORMATIVOS:

Sexo: M ____ F ____

Edad: 25-35 ____
36-45 ____
46-55 ____
Más de 55 ____

Estado civil: Soltero ____
Casado ____
Unión libre ____
Divorciado ____
Viudo ____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas y responda con sinceridad. Si tiene dudas en alguna pregunta, acuda al encuestador.

CUESTIONARIO

1. Cuántas veces al mes visita el Supermercado "CAMARI"?

1 vez ____ 2 veces ____ 3 veces ____ 4 veces o más ____

2. En su opinión los productos que ofrece el Supermercado "CAMARI" son:

Excelentes ____ Buenos ____ Normales ____ Malos ____ Pésimos ____ ¿Por qué? _____

3. ¿Cómo calificaría a los precios de los productos ofrecidos?

Caros ____ Accesibles ____ Razonables ____ Baratos ____

4. Ha tenido alguna vez problemas de caducidad del producto?

SI ____ NO ____ Si su respuesta es SI, en qué producto? _____

5. La calidad, variedad y disponibilidad de los productos es:

Excelente ____ Buena ____ Normal ____ Mala ____ Pésima ____

6. ¿Está satisfecho con el producto adquirido?

SI ____ NO ____

7. La atención que le brindan los colaboradores del Supermercado es:

Excelente ____ Buena ____ Normal ____ Mala ____ Pésima ____

8. Evalúe los siguientes factores acerca de las instalaciones:

LIMPIEZA: Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

COMODIDAD: Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

CONDICIÓN: Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

9. Recomendaría a otras personas que acudan a realizar sus compras en el Supermercado "CAMARI".

SI ____ NO ____

10. Volvería usted a comprar en el Supermercado "CAMARI".

SI ____ NO ____

11. Cite sugerencias que harían que el Supermercado mejore?

1. _____
2. _____
3. _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO No. 5 INFORMACIÓN NUTRICIONAL DE UN PRODUCTO



MYCUCAYO

10 RAZONES PARA CONSUMIR NUTRI-LINAZA MYCUCAYO

LA NUTRILINAZA MYCUCAYO CONTIENE ACIDO LINOLEICO, OMEGA 3 = BUENA SALUD

Reduce el peso, reducen el nivel de obstrucción de la sangre en las arterias, controla el colesterol, ayuda a mantener la presión sanguínea controlada. EL ACIDO LINOLEICO evita que la bilis se cristalice formando piedras. Ayuda a sacar el ácido úrico que causa la gota.

- 1 SISTEMA DIGESTIVO:** ayuda en el tratamiento del estreñimiento crónico, regenera la flora intestinal y previene la formación de pequeñas apéndices en el trayecto del esófago.
- 2 EVITA EL CANCER DE PROSTATA, COLON Y DE MAMA.** La NUTRI-LINAZA contiene los lignanos, el ácido graso y otros 23 compuestos, también tiene omega 3, omega 6 y omega 9, que se puede identificar como anticancerígenos, que evitan el desarrollo de tumores malignos y sacan el colesterol malo.
- 3 DIABETES Y COLESTEROL:** La fibra controla colesterol e impide que se absorban las grasas en el intestino y por lo tanto disminuirá el requerimiento de insulina en el diabético.
- 4 UNA PIEL TERSA.** Da vida y suavidad al rostro, además mejora problemas de eczemas.
- 5 BAJE DE PESO.** Gracias a sus funciones de no absorber la grasa saturada, la NUTRI-LINAZA, puede consumirse para perder peso, permitiendo a cada una de las células del cuerpo funcionar en la manera óptima, pues brinda la sensación de estar satisfecho.
- 6 SISTEMA CIRCULATORIO:** Se considera un afrodisíaco natural, ya que evita la impotencia del hombre y la frigidez en la mujer, cuyas causas se debe al bloqueo de la circulación sanguínea en las arterias.
- 7 RIÑONES.** La NUTRI-LINAZA ayuda a secretar sodio y agua. Previniendo la inflamación de los tobillos. Efectiva en el síndrome premenstrual.
- 8 OTRAS ENFERMEDADES.** La NUTRI-LINAZA evita el cáncer en los intestinos, también es efectiva para la gastritis, tendinitis, artritis así como enfermedades del corazón.
- 9 ESTRÉS.** Ayuda a recuperar la energía y controla el estrés
- 10 VITALIDAD FISICA.** Incrementa progresivamente la vitalidad y la energía, aumenta el coeficiente metabólico (los músculos se recuperan de la fatiga del ejercicio)

DE VENTA EN ESTE LOCAL

ANEXO No. 6 FOTOGRAFÍAS DEL SUPERMERCADO



ANEXO No. 7 FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTOS



