

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:**

**“MODELO DE LA CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN  
LAS MEDIANAS EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”**

**PRESENTADO POR:**

**TURCIOS AYALA, CLAUDIA VANESSA**

**VIGIL AMAYA, LORENA ELIZABETH**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA(S) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2007.**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora:	Doctora María Isabel Rodríguez
Vicerrector Académico:	Ingeniero Joaquín Orlando Machuca
Vicerrector Administrativa:	Doctora Carmen Rodríguez de Rivas
Fiscal General:	Licenciado Pedro Rosalio Escobar
Secretario General:	Licenciado Alicia Margarita Rivas

## **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Decano:	Licenciado Marcelino Mejía Gonzáles
Vicedecano:	Licenciado Nelson de Jesús Quintanilla Gómez
Secretaria de la Facultad:	Licenciado Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas
Jefe de Departamento:	Licenciado Arnoldo Orlando Sorto
Coordinador General de Proceso de Graduación:	Licenciado Gilberto de Jesús Coreas Soto
Asesor Metodológico:	Licenciado Luis Alonso Interiano
Docente Director:	Licenciado Jorge Alberto Ortez Hernández

Febrero de 2007

San Miguel,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

- ❖ A Dios Todopoderoso: quien mediante su Espíritu Santo me ha guiado por este largo sendero, siendo mi guiador.
  
- ❖ A la Virgencita María: por su intercesión ante su Hijo, regalándome inteligencia para lograr culminar mis estudios sin problema alguno.
  
- ❖ A mi Padres: Licda. Argelia Elizabeth Ayala Juárez y Lic. Julio Turcios Reyes; porque me han brindado su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación, entrega en el desarrollo de mi carrera profesional.
  
- ❖ A mis Hermanas y Hermano: Rhina, Glenda, Jessica, Karla, Roger; por su cariño, apoyo y ánimo para alcanzar una de mis metas trazadas.
  
- ❖ A mi compañera de tesis: Lorena Elizabeth Vigil Amaya, por su sincera y verdadera amistad y apoyo para lograr juntas este triunfo.
  
- ❖ A nuestro asesor: Por su colaboración y su aportación de conocimientos técnicos aplicados a nuestro trabajo de graduación.
  
- ❖ Amigos y demás familia: Ya que fueron quienes de una manera u otra me apoyaron, considerando que sin la ayuda de todos ustedes no hubiese podido alcanzar, una de las metas trazadas.

**Claudia Vanesa Turcios Ayala**

## **AGRADECIMIENTOS**

- ❖ A Dios Todopoderoso: por brindarme de sabiduría, haciéndome capaz de entender su amor y entregarme la destreza para poder cumplir mis propósitos profesionales.
  
- ❖ La Virgencita María: por su intersección ante su Hijo y brindándome sabiduría en el desempeño de mis estudios.
  
- ❖ A mis padres: Sr. Ricardo Vigil Benavides y Sra. Maria del Rosario Amaya de Vigil por su amor, sabiduría, consejos, apoyo incondicional y demás herramientas para lograr mis objetivos.
  
- ❖ A mi hermana y hermano: Iris Vigil y Ricardo Vigil por su cariño, consejos, apoyo y ánimo para alcanzar mis metas trazadas.
  
- ❖ A mi compañera de tesis: Claudia Vanesa Turcios Ayala, por su sincera y verdadera amistad y apoyo para lograr juntas este triunfo.
  
- ❖ A nuestro asesor: Por su colaboración y su aportación de conocimientos técnicos aplicados a nuestro trabajo de graduación.
  
- ❖ Amigos y demás familia: Por su apoyo incondicional en todas mis metas propuestas en mi desarrollo profesional.

**Lorena Elizabeth Vigil Amaya**

## ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I: “EL PROBLEMA”</b>	<b>1</b>
1. 1 Modelo de calidad total para mejorar la efectividad en las medianas Empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel.	2
1.2 Situación problemática	2
1.3 Planteamiento del problema	4
1.4 Enunciado del problema	7
1.5 Justificación de la investigación	7
1.6 Delimitaciones	9
1. 7 Objetivos de la investigación	12
1. 8 Sistema de hipótesis	13
<b>CAPÍTULO II: “MARCO DE REFERENCIA”</b>	<b>14</b>
2. Marco de referencia	14
2.1 Marco normativo	14
2.2 Marco histórico	20
2.3 Marco teórico	27
2..3.1. Los principios del Dr. Deming	28

<b>CAPÍTULO III: “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN”</b>	<b>55</b>
3.1 Tipo de Investigación	56
3.2 Población	57
3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra	58
3.4 Diseño y técnica de recolección de información	59
3.5 Procedimientos	60
3.5.1 Validación de instrumentos	60
3.5.2 Procesamiento de información	61
<b>CAPÍTULO IV: “ANÁLISIS DE RESULTADOS”</b>	<b>62</b>
4.1 Resultados de la encuesta dirigida a los propietarios de las Medianas Empresas Ferreteras	64
4.2 Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de las Medianas Empresas Ferreteras	113
4.3 Resultados de la encuesta dirigida a los consumidores de las Medianas Empresas Ferreteras	129
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>157</b>
5.1 Conclusiones	157
5.2. Recomendaciones	164

<b>CAPÍTULO VI: “PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS FERRETERAS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL</b>	<b>167</b>
6.1. Análisis industrial y competitivo de las Medianas Empresas Ferreteras de la ciudad de San Miguel	168
6.1.1. Características económicas dominantes en el entorno de la Industria	168
6.1.2. Análisis de la Competencia	171
6.1.3. Factores Claves que determinan el Éxito o Fracaso Competitivo	173
6.1.4 Fuerzas Impulsadoras del Cambio	175
6.1.5 Mapa de Grupos Estratégicos	176
6.2. Análisis Interno y Externo	177
Matriz FODA	178
6.3. Implementación hipotético de un Modelo de Calidad Total para Maderas “Vígil”	181
6.3.1. Antecedentes de la Empresa	181
6.3.2. Misión y Visión propuestas	183
7. Políticas y Estrategia	200
7.1. Responsabilidad de la Dirección	200
7.2. Políticas de la Empresa	200
7.3 Determinación de la política de Maderas Vígil	202

Fuentes de Información	203
<b>ANEXOS</b>	<b>206</b>
Anexo 1: Matriz de congruencia	207
Anexo 2 Mapa de escenario	212
Anexo 3 Programa de Capacitación	213
Anexo 4 Organigrama de Maderas “Vigil”	218
Anexo 5 Manual de Funciones de Maderas “Vigil”	219
Anexo 6: Hoja de Sugerencia	223

## INTRODUCCIÓN

La filosofía de organización de la calidad en las condiciones de trabajo se centra en la dignidad y respeto de cara a los empleados, a la naturaleza de su participación en el trabajo y al objetivo de excelencia para sus organizaciones.

La calidad en las condiciones de trabajo implica la participación del empleado: esfuerzo estructurado que permite a los empleados de todos los niveles de una empresa utilizar sus conocimientos, facultades y capacidades con mayor eficacia en el trabajo y participar más integradamente en las decisiones sobre el mismo.

Los esfuerzos de calidad en la empresa y en las condiciones de trabajo tiene dos objetivos gemelos: 1) mejorar la calidad en las condiciones de trabajo y atención a los clientes y 2) mejorar la eficacia en la empresa en las áreas de productividad, calidad, creatividad, ventas y otras.

En el presente trabajo se desarrollaran los siguientes capítulos:

El capítulo uno, describe el problema a estudiar determinando la situación problemática para establecer el planteamiento del problema y su respectiva justificación de interés de estudio; así también en este capítulo se presentan las delimitaciones en las que se realizará investigación, planteando también

los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de esta investigación, finalizando con el establecimiento de un sistema de hipótesis.

En el capítulo dos se desarrolla el marco de referencia en el que se establece el marco normativo que es fundamentada por las leyes que amparen la investigación puesto que el tema en estudio carece de leyes y reglamentos nacionales que la regulen por lo que se estudiarán las normas internacionales de calidad las cuales se estudian para elaborar el modelo de calidad así también se plantea el marco histórico donde se narra la trascendencia de la calidad y los efectos en países como Japón y México, por ser los pioneros en esta rama; finalizando con el marco teórico donde se establece la base contextual de un modelo de calidad total exponiendo los principios del Dr. Willian E. Deming, que constituye la base teórica de importancia y aplicabilidad acerca de esta investigación.

En el capítulo tres se exponen los componentes de la metodología de la investigación, la cual se se desarrollo en el campo de estudio. Ahí se plantea que la investigación es descriptiva; se estudian a todas las empresas ferreteras medianas, porque es una población finita; se utiliza la técnica de la encuesta ;y el cuestionario; la cual se desarrollo en preguntas abiertas y cerradas.

El capítulo cuatro corresponde el Análisis de los datos que se recolecto utilizando tres cuestionarios dirigidos respectivamente al propietario de la mediana ferretería,

los empleados clave y los consumidores, el cual se presenta por medio de una tabla de frecuencia, gráficas y su respectiva interpretación.

El capítulo cinco presenta las conclusiones las cuales fueron extraídas de los resultados de las encuestas que fueron interpretados por las unidades de análisis y las recomendaciones se establecieron en base al Modelo de Calidad Total propuesto para mejorar la efectividad en la mediana empresa ferretera Maderas “Vigil”.

El capítulo seis se desarrolla detalladamente un Modelo de Calidad Total para mejorar la efectividad en las medianas empresas ferreteras, tomando como caso de estudio para la implementación hipotético en Maderas “Vigil”.

El capítulo siete describe las Fuentes de Información que se utilizaron en todo el proceso de desarrollo del tema en estudio.

# *CAPÍTULO I*

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 “Modelo de calidad total para mejorar la efectividad en las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel.”**

#### **1.2 Situación problemática**

La apertura económica de los mercados ha llevado a El Salvador a reestructurar sus industrias para mantener una economía competitiva, lo cual asociado a la carencia de recursos naturales nos ha convertido en una economía de servicios, aprovechando la ubicación geográfica a través de la construcción del puerto marítimo más grande de la región.

La creación del Puerto Cutuco ha creado posibilidades de inversión y negocios, especialmente en la zona oriental del país, por la cercanía que tiene con la ciudad de San Miguel, la cual es considerada capital de la región y la tercer ciudad en importancia a nivel nacional, debido a los elevados índices de concentración de la riqueza cuyo origen se remonta a la década de 1970 cuando la economía era eminentemente agrícola, al crecimiento del área urbana y a la llegada de inversión de empresas transnacionales.

En la ciudad de San Miguel dentro del sector comercio se encuentra las ferreterías, las cuales tienen mucha demanda de sus productos por el gran índice de remesas familiares que se refleja en la zona, las cuales se utilizan para hacer o modificar sus casas, muchas de ellas con un estilo “Americano”, nombre comercial que se le asigna a los diseños que utilizan los habitantes de Estados Unidos de América.

Los medianos ferreteros en la región se han caracterizado por una cultura emprendedora basada en el método de prueba y error, la cual funcionó en el tiempo que los competidores eran pocos, el entorno era menos dinámico, la concentración de negocios se realizaba en sectores donde los montos de inversión eran reducidos, los periodos de recuperación cortos y era fácil abandonar aquellas que no ofrecían los resultados esperados.

Otra de las características de los empresarios de la región es la poca formación en administración y finanzas, su resistencia al cambio, al aprendizaje y a la inversión en este tipo de actividades, por lo que sus empresas poseen gestiones financieras deficientes sin proyecciones claras y definidas.

La formación de empresas familiares ubicadas principalmente en las carreteras que delimitan la ciudad como lo es la Carretera Ruta Militar salida a Santa Rosa de Lima y en la Carretera Panamericana salida a la La Unión, permiten accesibilidad para los consumidores porque se encuentran ubicadas en zonas

estratégicas para comprar más fácilmente este tipo de productos, satisfaciendo la necesidad requerida de ellos.

Muchas empresas a lo largo del tiempo pueden desaparecer sino aplican herramientas que ayuden a crecer dentro de ella, debido a que cada día los clientes son más exigentes y requieren productos de mejor calidad y a bajo costo, así como también encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar y con una buena atención al cliente, rápida, amable y que los empleados tengan conocimiento de los productos para que les puedan explicar como utilizarlo.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Las empresas ferreteras y distribuidoras de materiales de construcción tienen una gran demanda de sus productos porque la ciudad de San Miguel y sus alrededores tienen mucha afluencia de remesas familiares que ayuda a que la población pueden comprar los productos que se utilizan en la creación de infraestructuras como la construcción de casas habitacionales, centros turísticos, entre otros.

“En el ámbito económico, El Salvador registró en 2004 un récord histórico en el ingreso por remesas familiares, al totalizar 2,547.6 millones de dólares y crecieron un 21% con respecto al ingreso por este concepto del año anterior. El monto equivale al 16.2% del Producto Interno Bruto (PIB), informó la Gerencia de

Estudios y Estadísticas Económicas del Banco Central de Reserva de El Salvador.”<sup>1</sup>

“El envío mensual promedio se estima en \$ 232 dólares mensuales por persona, comparado con \$ 216 dólares registrados en el año anterior. El número de envíos mensuales se calcula en más de \$ 900 mil dólares.”<sup>2</sup>

En el ámbito social, la inmigración se está sintiendo con mayor fuerza en el oriente y en el norte del país (Chalatenango, Cuscatlán, etc.) en donde familias tienen cuatro o cinco miembros en Estados Unidos y viven fundamentalmente de las remesas, gastan el dinero en satisfacer sus necesidades y deseos, resultado de la alineación metódica que reciben por los medios de comunicación escrita, radio y televisión, y los comentarios de sus parientes en el extranjero; de ahí la proliferación de almacenes y ferreterías, que proveen los productos que las familias demandan.

En un sondeo de opinión realizado por el grupo investigador, algunos empresarios manifiestan haber tenido problemas para contratar personal para el trabajo pesado que realizan en las ferreterías ya que muchos no quieren trabajar por un salario mínimo, porque la remesa que reciben de sus parientes que viven en Estados Unidos asciende a dos o tres salarios mínimos que les basta para sobrevivir.

---

<sup>1</sup> Comunicado de Prensa No. 1- 2005, emitido por el Banco Central de Reserva de fecha 13 de enero de 2005

<sup>2</sup> Idem

Los empresarios entrevistados expresaron, además, que enfrentan problemas en cuanto a la madera nacional y extranjera que se compra, debido a que los permisos ambientales que tenían los aserradores de Nicaragua (principal proveedor de madera del área centroamericana) han sido cancelados por las leyes ambientales de dicho país y no podrán talar árboles y exportar madera hasta dentro de diez años. En tanto la madera nacional que proviene del departamento de Morazán, es procesada de manera artesanal y las cantidades que se ofertan son menores a la demanda de todo San Miguel.

También los empresarios entrevistados, dicen tener problemas para exhibir los productos debido a que no tienen como colocarlos de manera apropiada en su establecimiento y manifiestan que los distribuidores no les obsequian muebles, estantes para acomodar la mercancía.

Además los productos nuevos que surgen en el mercado se adquieren sin conocer si poseen las normas de calidad convenientes y además, no se tiene el conocimiento para poder explicarle al cliente el uso de dicho producto y así poder darle una atención personalizada, debido a que no se tienen capacitaciones.

Por todo lo dicho anteriormente, es necesario que las empresas ferreteras de tamaño mediano pongan en práctica la Calidad Total que consiste en la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios

que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

#### **1.4 Enunciado del problema**

¿En que medida la aplicación de un modelo de calidad total contribuye al incremento de las ventas en las ferreterías medianas de la ciudad de San Miguel?

#### **1.5 Justificación de la investigación**

Se investigo la herramienta de administración moderna la cual es la calidad total en las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel, porque se ha observado que se están formando nuevas empresas en ese ramo y es necesario que aquellas experimenten cambios para poder competir en el mercado.

La investigación de las empresas medianas ferreteras de la ciudad de San Miguel beneficiara a:

- ❖ Las empresas que pongan en práctica el modelo de calidad total porque les permitirá dar una respuesta rápida, eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, y aumentar las ventas, logrando una mayor efectividad.
- ❖ Los empleados porque tendrán mayor oportunidades de crecimiento en la empresa porque serán capacitados, entrenados continuamente para obtener resultados favorables en la práctica de la atención al cliente; y por lo tanto mantener y aumentar su cartera de clientes.
- ❖ Los clientes y la sociedad serán beneficiados porque adquirirán productos y servicios de calidad considerando una mayor diversidad en cuanto al tipo, estilo, color, tamaño, peso, precio, entre otros.
- ❖ Los estudiantes lograrán un mayor conocimiento de la creación de un modelo de calidad total como herramienta de administración moderna en el área de las empresas medianas ferreteras ya que servirá como una ficha bibliografía donde se obtendrá información del tema.
- ❖ La Universidad contará con un documento que les permitirá conocer más a fondo La Calidad Total como una herramienta de administración enfocada en un sector específico en el mercado.

- ❖ El grupo investigador obtendrá mayores conocimientos acerca de la creación de un modelo de calidad total y su respectiva aplicabilidad en las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel.

## **1.6 Delimitaciones**

### **Delimitación temporal**

La investigación de la propuesta de un modelo de calidad total para las medianas empresas ferreteras se realizó en el período de mayo a diciembre 2006, porque fue el período establecido por la Universidad de El Salvador para desarrollar el trabajo de graduación para optar al grado de licenciatura de administración de empresas.

### **Delimitación espacial**

La propuesta de un modelo de calidad total se realizará en las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel, El Salvador.

“El municipio y distrito del departamento de San Miguel, está limitado por los municipios siguientes: Al Norte, por el Divisadero, San Carlos, Yamabal, Guatajiagua (todos del departamento de Morazán), y Chapeltique. Al Este por Comacarán, Uluazapa, Yayantique y El Carmen. Al Sur por Jucuaran, departamento de Usulután, Chirilagua. Al Oeste por El Tránsito, San Rafael

Oriente, San Jorge, Chinameca, Moncagua y Quelepa.”<sup>3</sup>

La ciudad de San Miguel se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 18'00" LN (extremo meridional), 88°01'10" LWG (extremo oriental). Para su administración, el municipio de San Miguel está dividido en 32 Cantones y 114 Caseríos.

*Dimensiones del municipio San Miguel:* Área rural 579.12 Km<sup>2</sup>, área urbana: 14.86 Km<sup>2</sup>.

Específicamente la cabecera departamental, se encuentra ubicada a 110 MSNM.

“El Municipio de San Miguel cuenta con una población total de 252,150 habitantes, hasta el año 2002. La Dirección General de Estadística y Censo no especifica actualmente cuantos habitantes hay en el área urbana y cuantos en el área rural.”<sup>4</sup>

Únicamente tiene los datos del año 1992, en los que se especifica que en el área rural tenía una población de 63, 420 habitantes. El área urbana tenía una población de: 122,696 habitantes.

---

<sup>3</sup> [www.alcaldia-san-miguel.gob.sv/alcaldia-san-miguel/san-miguel-ubicacion-clima-habitantes.htm](http://www.alcaldia-san-miguel.gob.sv/alcaldia-san-miguel/san-miguel-ubicacion-clima-habitantes.htm)

<sup>4</sup> [www.alcaldia-san-miguel.gob.sv/alcaldia-san-miguel/san-miguel-ubicacion-clima-habitantes.htm](http://www.alcaldia-san-miguel.gob.sv/alcaldia-san-miguel/san-miguel-ubicacion-clima-habitantes.htm)

## **Delimitación Teórica**

La teoría que se utilizó en la investigación es planteada por diferentes autores entre ellos: Humberto Gutiérrez Pulido en su obra “Calidad Total y Productividad”, John M. Ivancevich en “ Gestión, Calidad y Competitividad” los autores consideran que la calidad total es una herramienta de administración moderna que necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo logrando una competitividad determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos y servicios.

La aplicabilidad del modelo de calidad total estará vinculada con la certificación de las normas de calidad ISO 9000 ya que son normas prácticas e importantes para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad que se refiere a un conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que son necesarias, para dar confianza adecuada de que una entidad satisfaga los requisitos para la calidad.

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general:**

- ❖ Proponer un modelo de calidad total para mejorar la efectividad en medianas empresas ferreteras en la ciudad de San Miguel.

### **Objetivos específicos:**

- ❖ Evaluar y analizar la Atención al cliente realizada en cada puesto del trabajo para lograr la plena satisfacción del cliente, tomando en consideración la rapidez de la entrega del producto.
- ❖ Comprobar la aplicabilidad de las normas de calidad en los productos y servicios para ofrecer calidad en los productos.
- ❖ Desarrollar programas de capacitación en técnicas de calidad, para que la empresas medianas ferreteras capaciten continuamente a los empleados.

## **1.8 Sistema de Hipótesis**

### **Hipótesis general:**

- ❖ La elaboración de un modelo de Calidad Total logrará mejorar la efectividad en las medianas empresas ferreteras en la ciudad de San Miguel.

### **Hipótesis específica:**

- ❖ La evaluación y el análisis de la atención al cliente servirán para el logro de la plena satisfacción del consumidor, considerando el tiempo de entrega de los productos.
- ❖ La adopción de las normas de calidad en los productos y servicios conllevará a crear calidad en los productos.
- ❖ El desarrollo de capacitaciones en técnicas de calidad mejorará el compromiso de los empleados.

# *CAPÍTULO III*

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 Marco normativo**

La aplicación de las normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad radica en que son normas prácticas, no normas académicas. Por su sencillez han permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Las normas ISO serie 9000, han tenido una gran difusión y aplicación en todo el mundo. En los últimos años hubo un vuelco significativo respecto a utilizar las normas ISO 9000 como modelo de gestión de aseguramiento de calidad.

Han sido adoptadas en más de setenta (70) países y alrededor de 100.000 empresas ya se encuentran certificadas. En julio de 1994 se ha publicado la primera revisión con conceptos actualizados.

Siendo la calidad hoy uno de los factores esenciales de la competencia en cualquier actividad, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de aseguramiento de la calidad. Las normas ISO 9000 brindan el marco que permite evaluar razonablemente por parte de terceros la efectividad del sistema. El aseguramiento de la calidad de los productos y servicios en los

mercados internos e internacionales es hoy factor decisivo en la subsistencia de las empresas.

La estructura de acción de las normas de aseguramiento de la calidad ISO serie 9000 es una evolución que puede resumirse en los siguientes pasos:

- ❖ “El cliente inspecciona los bienes entregados por el productor evaluando la calidad del producto.
- ❖ Cuando el mercado pasa a manos de los compradores estos fueron aumentando sus exigencias respecto de calidad, es decir calidad total, fecha de entrega, precio, etc.
- ❖ Comienzan a realizarse técnicas de control en la recepción, a los proveedores que entregaban bien se les dio la categoría de Calidad Certificada.
- ❖ Luego las empresas compradoras se dieron cuenta que:
  - 1) Algunos proveedores aprobaban y pasaban piezas defectuosas provocando inconvenientes importantes en la producción.
  - 2) No se evitaban costos de producción
- ❖ Aparece entonces el sistema de aseguramiento de calidad implementado por el proveedor que consiste en controlar todos los factores que inciden en los resultados de la actividad, es decir asegurar la calidad de manera que ésta sea una consecuencia del proceso y no del control.

- ❖ El comprador comienza a mirar como se desarrolla la actividad del proveedor e inclusive a quien le provee los insumos. La razón de esta intromisión es que únicamente auditando el sistema de calidad se asegura la continuidad y la economía de los procesos.
- ❖ Esto es costoso para el cliente (que debe pagar las auditorias) y para el proveedor que debe atender muchas auditorias de cada uno de los clientes. Se piensa así en la certificación por terceros asegurando al cliente el sistema de calidad con auditorias periódicas.
- ❖ A fin de facilitar el control del cliente sobre el proveedor, unificar criterios entre distintos clientes, y lograr que los sistemas de aseguramiento de calidad sean auditables es que se generan las normas de aseguramiento de calidad.”<sup>5</sup>
- ❖ La serie de normas ISO destinadas al aseguramiento de la calidad está formada por distintas normas armonizadas entre sí, las cuales son:

## **“ISO 9000**

Define la filosofía general de las normas, los distintos tipos, niveles y pautas para la aplicación de las distintas normas.

Las normas ISO Serie 9000 brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización.

---

<sup>5</sup> [www.pilarcom.ar/industrias/temasgenerales/normas.htm#preguntas](http://www.pilarcom.ar/industrias/temasgenerales/normas.htm#preguntas)

Hoy, empresas de todo el mundo, grandes y pequeñas, así como organizaciones dedicadas a la educación, a la salud y todo tipo de servicios, desarrollan su sistema de calidad en base a las normas ISO serie 9000.

Las empresas saben que es el camino para abrir nuevos mercados y mejorar su competitividad

### ***ISO 9001***

Se aplica cuando la empresa debe responsabilizarse por todas las etapas del ciclo, es decir: diseño, desarrollo y elaboración.

### ***ISO 9002***

Se aplica cuando las características del bien o servicio son definidas por el cliente.

### ***ISO 9003***

Cubre las obligaciones de aseguramiento de calidad en las áreas de control final y pruebas. Es de limitada aplicación por lo que existen planes para su eliminación.

En los casos de exigencia contractual las normas aplicables son las normas ISO 9001/2/3. La norma a aplicar depende del alcance de la actividad de la empresa, no de una elección a voluntad.

### ***ISO 9004-1/ ISO 9004-2***

Establecen condiciones y pautas para guiar a las empresas en la implementación de su propio sistema de aseguramiento de calidad. Su desarrollo no es válido para certificación o registro.

Las series de normas ISO 9000 se complementan de la siguiente manera:

### ***ISO 8402***

Vocabulario. Clarifica y normaliza los términos relativos a la calidad que sean aplicables al campo de la gestión de la calidad.

### ***ISO10011-1***

Auditoría. Establece los principios básicos, criterios y prácticas de una auditorías y provee lineamientos para establecer, planificar, realizar y documentar auditorías de sistemas de la calidad.

### ***ISO10011-2***

Criterios para la calificación de auditores. A fin de que las auditorías de los sistemas de calidad sean conducidas en forma uniforme y efectiva se ha desarrollado esta norma que constituye una guía sobre los criterios de calificación de auditores.

### **ISO10011-3**

Gestión de programas de auditoría. Define los lineamientos básicos para administrar programas de auditorías de sistemas de la calidad.

### **ISO10013**

Guía para la elaboración de manuales de calidad”<sup>6</sup>

## **2.2 Marco Histórico**

La perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso se trata de un elemento fundamental del comportamiento del hombre, más o menos desarrollado según las circunstancias y necesidades.

La calidad desde sus orígenes se relaciona con el nivel más alto del poder y dispone de medios para hacer aplicar las especificaciones.

### **Sucesos claves de la historia de la calidad total:**

- ❖ En la segunda mitad de la década de los años 20, el Dr. Walter A. Shewhart inició el desarrollo de los métodos estadísticos para el control de calidad.
- ❖ En el verano de 1950 el Dr. W. Edwards Deming impartió varias conferencias a altos directivos de empresas japonesas donde planteó las ventajas del control estadístico de calidad.

---

<sup>6</sup> Idem

- ❖ En 1951 la JUSE estableció los premios de calidad Deming, que se convirtieron con el tiempo en un fuerte estímulo. (Para la mejora. Para la instauración de este premio se utilizaron las regalías de un libro que se basaba en las conferencias del Dr. Deming.)
- ❖ En 1954 el Dr. Joseph Jurán visitó por primera vez Japón y sus enseñanzas contribuyeron a que los directivos japoneses tuvieran una nueva visión sobre la responsabilidad de los directivos para mejorar la calidad y la productividad.
- ❖ Es en 1980 cuando en Estados Unidos se observa la competencia de los productos orientales y se inicia una investigación sobre la razón por la cual los productos asiáticos habían logrado conquistar los mercados internacionales. La respuesta fue: mejor calidad y menor precio.

La cultura japonesa y la cultura mexicana son las culturas que permitieron el surgimiento de la calidad total, a continuación se presenta una breve información de ambas culturas:

### **Japón**

Japón ha vivido una valiosa experiencia. De país derrotado y con una industria deshecha a raíz de su derrota en la Segunda Guerra Mundial, ha pasado a ser uno de los países más industrializados y con mejores niveles de vida de la época actual.

La situación de precariedad económica en que se encontraba al final del conflicto mundial es bien conocida por todos, existía un magnifico potencial en cuanto a capacidad productiva y mano de obra, pero, a diferencia de los Estados Unidos, la carencia de materia prima era la causa que limitaba su desarrollo industrial.

Esta pudo ser una de las razones principales que impulsó a los empresarios japoneses a evitar el desperdicio, lo que los motivó a esforzarse en la mejora del diseño de sus productos, antes de comenzar su proceso de fabricación.

El control total de calidad, es una filosofía administrativa de la productividad mediante la estrategia de la calidad.

Los elementos que se refieren a estrategias empresariales de la cultura del trabajador japonés son:

- ❖ Amor a su empresa.
- ❖ Inteligencia a su trabajo.
- ❖ Disciplina
- ❖ Espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

El proceso de integración de la mujer en el trabajo fuera del hogar, algo que está ocurriendo a un ritmo acelerado en todos los países del mundo, resalta el énfasis puesto en la habilidad interpersonal y en su desarrollo humano, que es característica del ejecutivo japonés y de la gerencia femenina.

La organización japonesa muestra una fuerza motivacional importante en la ideología, en los valores y en el sentido de lo moral. Esto es parte de la misión esencial de cada empresa, de su código ético y de los consensos internos y externos.

Entre los principios de la gestión japonesa relacionados a la calidad total se mencionan:

- ❖ Las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ellas participan todo el personal y todos los departamentos.
- ❖ La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad.
- ❖ Difusión de la política de calidad y control por delegación.
- ❖ Puesta en práctica de auditorías de calidad tendientes a la autoauditoría.
- ❖ Actividades de Garantía de Calidad que cubren desde la planificación y el desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio Post-venta.
- ❖ Actividades de grupos participativos.
- ❖ Educación y formación en calidad
- ❖ Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad.
- ❖ Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias.
- ❖ Promoción de las actividades de calidad por toda la nación.

A manera de resumen se presenta a continuación la cronología de los hechos más importantes del movimiento japonés hacia la calidad:

**1945** Se funda la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. Aparece por primera vez la revista mensual Normas y Estándares.

**1949** Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses establece el Grupo de Investigación de Control de Calidad. Se ofrecen los primeros cursos de control de calidad. Se aprueba la Ley de Estandarización Industrial.

**1950** Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses publica la revista Control Estadístico de Calidad. Bajo la Ley de Estandarización Industrial se establecen los Estándares Industriales Japoneses. Deming ofrece seminarios acerca de la calidad.

**1951** Se establece el Premio Deming. Tiene lugar la Primera Conferencia de Control de Calidad.

**1956** La corporación de Radios de Onda Corta de Japón transmite un curso sobre control de calidad para supervisores.

**1960** Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses publica un Manual de Control de Calidad para Supervisores.

**1961** Se publica un suplemento especial acerca del control estadístico de la calidad dedicado a supervisores.

**1962** Se publica Gemba - To -QC (Control de Calidad para Supervisores).  
Publicación que incluye la propuesta de formar círculos de control de calidad.

Queda registrado el primer círculo de control de calidad. Tiene lugar la I Conferencia Anual sobre control de Calidad para supervisores.

**1969** Tiene lugar en Tokio la Conferencia Internacional de Control de Calidad.

**1970** Se establece la Sociedad Japonesa para el Control de la Calidad.

**1979** Llegan a 100,000 los círculos de calidad registrados.

## **México**

Una gran mayoría de los directores y empresarios mexicanos administran sus organizaciones y al personal que labora en ellas basado en las técnicas y en los principios administrativos del Ingeniero Frederick Wihslow Taylor (1856-1915), el cual sostiene que el principal objetivo de la administración es asegurar la máxima prosperidad para el patrón y al mismo tiempo para los obreros y empleados. Para que ésta sea exitosa se requiere crear, aprender y dominar un conjunto de normas y de técnicas acerca de la división de trabajo, de los logros máximos del control y

de la combinación de la autoridad y de la responsabilidad. Para Taylor, las principales funciones de los supervisores son:

- “ El seleccionar científicamente al trabajador, capacitarlo y desarrollarlo.
- “ El informarle de los conocimientos integrados y sistematizados de su tarea.
- “ El darle a cada uno la mayor tarea posible de acuerdo con sus aptitudes personales.
- “ El incentivar a aquellos que alcancen o sobre pasen la meta.

Los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado Mexicano a partir de la década de 1940 fueron los siguientes:

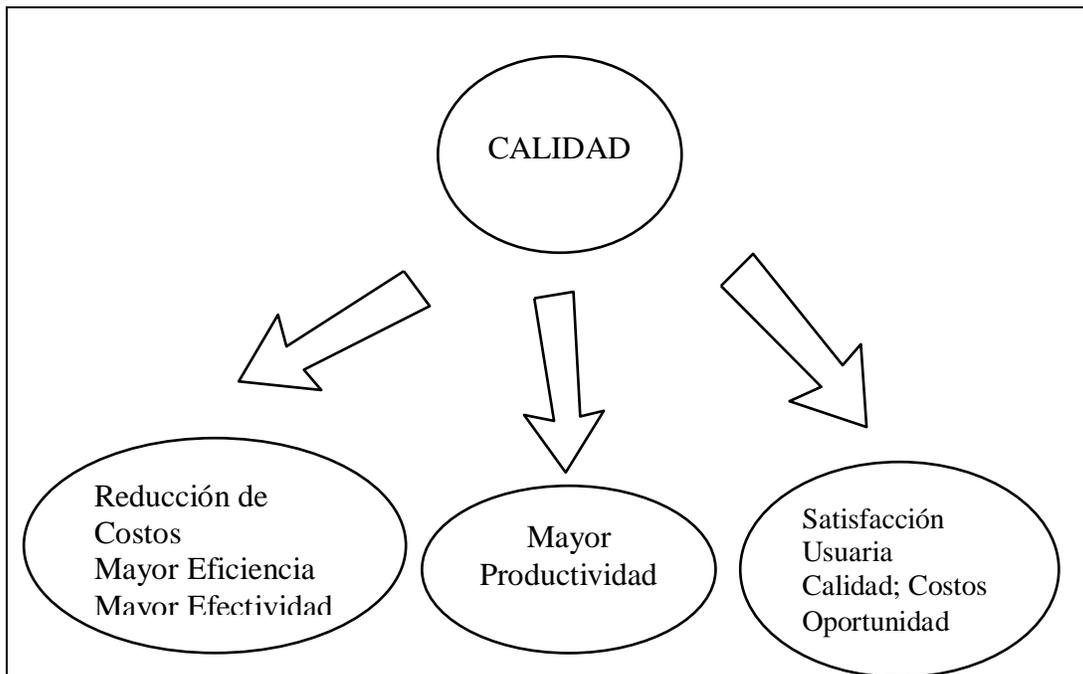
- ❖ Éste vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que generó
- ❖ Mantuvo bajo los niveles impositivos
- ❖ Ejerció un control político sindical
- ❖ Obstaculizó las alzas salariales
- ❖ Otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones.

Muchas empresas lograron resultados exitosos porque supieron aprovechar algunas de las ventajas del proteccionismo, no por que fueran eficientes y contaran con productos o servicios de calidad, baratos y con un excelente servicio. En México el cliente no importaba, se le obligaba a consumir los productos y servicios locales aún cuando fueran exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros; ya que la importación era un delito penado y perseguido.

Los sindicatos mexicanos, tradicionalmente han intentado suplantar al cliente externo pretendiendo, en general, que la organización satisfaga en primer lugar sus necesidades y las de sus agremiados.

### 2.3 Marco Teórico

Se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar éxito en los resultados y como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta dirección.



## ✚ Definición de Calidad Total

*Es un proceso de gestión que conduce a que los clientes (usuarios, beneficiarios) de una organización estén completamente satisfechos y todos al interior de la organización están haciendo las cosas correctas en forma correcta.*

## ✚ Elementos de Calidad Total



### 2.3.1. Los principios del Dr. Deming.

El modelo de calidad total propuesta para las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel utilizará la metodología del círculo de Deming, el cual consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para la mejora continua de la calidad.

Los principios del Dr. Deming son una teoría, filosofía que permite entender como funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización; señala como se debe administrar una empresa para asegurar su éxito por medio de la calidad.

Con base a estos principios se puede evaluar o autoevaluar la actuación de la dirección de cualquier empresa de productos o servicios, se puede ver si se está haciendo lo adecuado para permanecer en el negocio, proteger a los inversionistas y conservar sus puestos de trabajo.

### **1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**

Para garantizar la constancia en el propósito es necesario, como primer paso, asegurar que dentro de la empresa haya una convicción de que existe un futuro por el cual se debe trabajar, que se desee permanecer en el negocio no un año, sino los próximos diez o veinte años. Es necesario que las empresas cuenten con directivos que deseen seguir siéndolo por varios años más.

La convicción de que existe un futuro no se crea con un discurso, un cartel, una leyenda o una declaración; más bien mediante hechos concretos. Estos hechos deben adoptar la forma, ante todo, de una planeación a largo plazo, que dirija acciones y proyectos para permanecer en el negocio a futuro, con lo cual se mandará una señal clara a los empleados, clientes y proveedores, de que la

empresa está trabajando por el mañana para proporcionarles empleos permanentes, productos de buena calidad y mercado para sus productos, respectivamente. Así, es necesario que la empresa asigne recursos para la planeación a largo plazo para que haya personas dentro de la empresa que estén trabajando y pensando en:

- ❖ “Las modificaciones a los sistemas, métodos, procedimientos y equipos que permitan lograr mayor satisfacción al cliente.
- ❖ Las nuevas habilidades y conocimientos que se requerirán en el mañana.
- ❖ Capacitación y reciclaje de personal (política interna en la empresa con la que se promueve que las personas no tengan el mismo tipo de actividad toda la vida, sino que vayan cambiando de actividad para que obtengan una mayor comprensión de los diversos problemas en la empresa)
- ❖ Investigación y educación
- ❖ Mejorar continuamente el diseño del producto y los servicios
- ❖ Los nuevos productos y servicios que podrá ofrecer la empresa
- ❖ Los nuevos materiales que existen en el mercado o que serán necesarios en el futuro.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Gutiérrez Pulido, Humberto; Calidad Total y Productividad; Editorial Mc Graw Hill; Primera Edición; México 1997, Pag. 25.

Para que la planificación a largo plazo pueda darse y pueda trabajar con éxito en los puntos anteriores, el obstáculo más importante a vencer es que la administración actual se fundamenta en el corto plazo, está absorbida por los problemas de hoy, lo cual no le permite prever y trabajar en los problemas del mañana.

## **2. Adoptar la nueva filosofía**

“La planificación a largo plazo y el trabajo por el futuro van a ser fructíferos si esos esfuerzos se orientan por una nueva filosofía: la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad de productos y servicios. La forma de trabajo y pensamiento empresarial debe cambiar hacia los aspectos que aseguran clientes: ofrecerles un producto de acuerdo con sus necesidades y expectativas a un precio que estén dispuestos a pagar.”<sup>8</sup>

El punto de partida para que la filosofía de la satisfacción del cliente y de la mejora continua se adopte en todas las áreas de la empresa consiste en dejar de ver, como si fuera normal, el tener una cuota de deficiencias como:

- ❖ “Retrasos, incumplimientos, pedidos mal hechos
- ❖ Materiales no adecuados para el trabajo
- ❖ Errores y defectos

---

<sup>8</sup> Ibid, pag. 27

- ❖ Improvisación, personas que desconocen la forma de hacer su trabajo, supervisión inadecuada e ineficaz, dirección no arraigada en la compañía.
- ❖ Sistemas diseñados para facilitar el trabajo a la dirección o a los empleados, sin importar las dificultades que se le causen al cliente
- ❖ Dirección no comprometida con la calidad, que no trabaja por la misma o que delega la responsabilidad y el trabajo por la calidad a un departamento.”<sup>9</sup>

Es necesario que estas deficiencias se vean como lo que son: problemas que ponen en peligro la permanencia de la empresa en la industria. Se debe desterrar de la empresa frases y actitudes como las siguientes: “todas las empresas tienen productos defectuosos”, “nuestros problemas se deben a los trabajadores”, “ otras empresas lo han intentado pero no les dio resultado”. Las empresas exitosas lo son porque trabajaron por desterrar la cultura de la ineficiencia y desarrollaron planes para resolver de fondo sus problemas más importantes. Se requiere un cambio de actitud y mentalidad de los directivos para que a los problemas que tenga la empresa se les ponga en “el banquillo de los acusados” y se encuentren soluciones de raíz.

---

<sup>9</sup> Ibid, pág. 27

La calidad atañe a todos los departamentos de una organización, no solamente a uno. La calidad en los productos se logra mediante una suma de mejoras continuas en todas las áreas de la organización.

Es necesario adoptar la filosofía de realizar todas las actividades cada vez de mejor manera, guiados por el objetivo final: tener productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes en calidad, precio y tiempo de entrega.

“Algunas de las razones más importantes que impiden lograr que la nueva filosofía penetre en toda la organización, son que la administración:

- ❖ No está convencida de que debe cambiar,
- ❖ No posee la disciplina necesaria para encabezar un plan global de mejora no coordina ni dirige el cambio.”<sup>10</sup>

### **3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza.**

“Para que los propósitos de mejorar la calidad e instaurar la nueva filosofía se hagan realidad es indispensable que en la empresa se deje de ver a la inspección como el único esfuerzo por imponer la calidad, ya que la inspección sólo es un mal testigo de la calidad y de lo que se trata es de mejorarla e innovarla.

---

<sup>10</sup> Ibid, página. 28

Es común que en las empresas que no han puesto en práctica la Calidad Total, la única actividad constante por la calidad sea la inspección. En estos casos generalmente se cree que la inspección es la mejor forma de garantizar la calidad al cliente, por lo que, una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificando la inspección y exigiendo a los inspectores y supervisores que no descuiden su trabajo.

Sin embargo, la inspección lo único que hace es detectar algunas de las fallas del producto o el servicio, pero no hace nada por eliminar las causas que las originan; de aquí que si la inspección es el único esfuerzo por la calidad, los problemas se seguirán presentando indefinidamente. Como lo dijo el Dr. Deming, la revisión rutinaria de todas las piezas para mejorar la calidad “equivale a planificar los defectos”, es perpetuar la desconfianza en los procesos.”<sup>11</sup>

“La inspección no agrega calidad, cuesta dinero y no le aumenta valor al producto; los reprocesos tampoco salen gratis. Los desperdicios cuestan, ya que implican recursos que se van a la basura, e incluso para tirarlos o deshacerse de ellos es necesario un gasto adicional.

Es práctica generalizada en las empresas que los resultados de la inspección se utilicen para administrar por reacción y para fundamentar reclamos, y no se usen

---

<sup>11</sup> Ibid, pag. 32

para descubrir la regularidad estadística de las fallas ni para generar planes que ataquen de raíz los problemas más importantes. El departamento o área que hace la inspección trata de que las demás áreas cumplan con los requisitos del producto, es decir, el área de inspección se convierte en policía de calidad.

Una de las razones por las cuales la inspección no resulta práctica para administrar la salida de los procesos es la gran variabilidad de los materiales, equipos, métodos, medio ambiente y elemento humano, de tal forma que al combinarse estas fuentes hacen que el resultado final sea muy variable, lo que hace costosa e ineficaz, la inspección porque no ataca las fuentes de la variabilidad. Además, la inspección termina vigilando que las cosas no estén evidentemente mal hechas, lo cual no es lo mismo que vigilar que estén bien hechas.

Otro problema de la inspección al 100% es que en ocasiones puede llevar a desechar productos buenos y dejar pasar los malos.”<sup>12</sup>

La inspección resulta ineficaz, porque con frecuencia los criterios de inspección para definir si un artículo es defectuoso no son muy claros, y porque el inspector hace su actividad bajo presión: la de los trabajadores, a quienes se les paga por hacer piezas buenas, y la de los departamentos que tiene que producir la máxima cantidad de piezas posibles.

---

<sup>12</sup> Ibid, pag. 32-33

El porcentaje de artículos defectuosos que deja pasar la inspección es proporcional a la cantidad total de artículos defectuosos. Entre más mala calidad haya en una empresa, la inspección dejará pasar más piezas malas. De modo que confiar en la inspección como el único criterio para entregar calidad al cliente es garantizar que se les seguirá entregando mala calidad por siempre. De tal forma que el día que el cliente se cansa de convivir con las deficiencias de la empresa o encuentre una opción mejor, ese día los problemas de las empresas serán más grandes; no sólo tendrá un cliente menos, sino que además tendrá un cliente insatisfecho que le hará mala publicidad.

El establecimiento de relaciones cliente-proveedor a lo largo y ancho de la empresa liga los esfuerzos internos para poder, al final, lograr un producto de calidad, a bajo precio y de manera oportuna. La forma de satisfacer al cliente externo, el que paga el trabajo de todos en la empresa, es logrando relaciones satisfactorias entre todos los clientes-proveedores internos.

En toda relación cliente-proveedor es necesaria una amplia comunicación para establecer la calidad que necesita el cliente interno, que permita definir cuál es la calidad que el proveedor puede darle, y para que se empiece a trabajar mutuamente en las diferencias. Así, en lugar de que haya un departamento que esté vigilando la calidad de los demás, se fomenta la auto vigilancia y el autocontrol, resultado de entender la importancia de la calidad.

En lugar de inspección masiva, es mejor, mediante trabajo en equipo, corregir las causas que generan la mala calidad y diseñar medidas preventivas; además, es mejor hacerlo desde todas las áreas de la empresa, como son; compras, ventas, administración, producción. Cuando la inspección masiva sea indispensable y se justifique, ésta no debe ser el único esfuerzo por la calidad, y se debe procurar que los resultados de la misma se registren sistemáticamente de manera adecuada, con el propósito de tener una evaluación de los avances del trabajo pro la calidad y lograr que sirvan como punto de partida de los planes de mejora.

La calidad debe incorporarse en el diseño de los productos, servicios y procedimientos, pensando siempre en las necesidades de los clientes. La mejora debe tener como meta anticiparse a las necesidades futuras del cliente. La calidad viene de mejorar los procesos productivos y administrativos, no de supervisar a detalle las deficiencias de un producto mal administrado.

“Las respuestas a las siguientes preguntas permiten saber en qué medida se ha dejado de depender en la inspección para lograr la calidad y servirán como elementos de diagnóstico sobre el papel que tiene la inspección dentro de la empresa.

- ❖ En las áreas donde se inspecciona actualmente, ya sea en recepción de materiales, en el proceso o en el producto final, ¿se sabe cuál es el defecto más importante y se está ejecutando algún plan para atacar la causa principal de tal defecto?

- ❖ ¿Los datos encontrados en la inspección se registran sistemáticamente en formatos adecuados y se usan como punto de partida para descubrir las causas que originan los problemas?
- ❖ ¿En la empresa todos saben quién es su cliente interno y se está trabajando para establecer relaciones cliente-proveedor en el interior de la empresa?
- ❖ ¿Qué se sabe de la calidad de los materiales de entrada y de calidad a lo largo del proceso?
- ❖ ¿Los criterios de los distintos inspectores son los mismos?
- ❖ ¿Se sabe con claridad cuando un producto es defectuoso y las personas conocen qué es realizar su trabajo con calidad?”<sup>13</sup>

#### **4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio únicamente, la nueva labor de compras y ventas.**

Para que la mejora de la calidad sea posible es necesario eliminar uno de los ejes fundamentales en que ha girado la empresa: una política permanente de reducción de costos, vía buscar a los proveedores que ofrezcan el precio más bajo inicialmente, sin importar el costo final debido a la calidad inicial. Decidir a quién comprar y qué comprar con base en el precio es un fuerte obstáculo para la mejora continua.

---

<sup>13</sup> Ibid, página 35

En un mundo donde la mejora continua de la calidad es una constante, es inaceptable que los departamentos de compras y los organismos gubernamentales sigan buscando al proveedor que ofrezca el precio más bajo solamente. Es necesario que en sus decisiones la calidad tenga un lugar importante, ya que ésta es la que asegura clientes satisfechos, y ello a su vez es lo que garantiza buenos resultados financieros y la permanencia en el negocio.

Si se quiere buena calidad en el producto final es necesario que los materiales y herramientas que entran a la empresa sean de calidad, que no necesariamente son los más baratos ni los más caros. Comprar con calidad es adquirir lo que se necesita para elaborar un buen producto, lo que llevará a operar con el costo total más bajo, sin defectos ni reprocesos.

En cualquier relación cliente-proveedor es necesaria una amplia comunicación, para que los proveedores sepan que tipo de materia prima necesita el cliente. Por esta razón la comunicación entre producción y compras debe ser estrecha, ya que compras es el proveedor de producción. En este sentido, la labor de compras debe incluir el seguimiento del desempeño, en el interior de la empresa, de los materiales y subpartes comprados.

Como lo dice la ISO-9001, la adquisición de los suministros debe ser planeada y controlada. El cliente debe establecer una estrecha relación de trabajo y un

sistema de retroalimentación con cada proveedor, de tal forma que las dos partes se vean beneficiadas.”<sup>14</sup>

“Un programa de calidad en adquisiciones debe incluir como mínimo los siguientes elementos:

- ❖ Especificaciones completas de cada material o producto
- ❖ Selección de proveedores calificados
- ❖ Un sistema mutuamente acordado para verificar la calidad de los suministros.”<sup>15</sup>

Compras debe llevar a cabo programas de control de calidad de materiales, apoyar la mejora de la calidad por parte de los proveedores, tratar de tener el mínimo de proveedores para no aumentar la variabilidad y que la calidad siempre esté presente en cualquier negociación futura. Una evidencia de la importancia del trabajo con proveedores es la Norma ISO-9000, las cuales buscan que el proveedor tenga un sistema de aseguramiento de calidad bien definido y organizado, que garantice que los requisitos del usuario y las especificaciones técnicas del producto sean alcanzadas de manera consistente. Estas normas guían al cliente para que evalúe el sistema de calidad del proveedor. Así, cada día hay una mayor integración entre los procesos del proveedor y del cliente, día con

---

<sup>14</sup> Ibid, página 35-36

<sup>15</sup> Ibid, página 36

día se va haciendo realidad la frase de que el proceso del proveedor es la primera etapa del proceso del cliente.

*“Reducción de proveedores: Una práctica muy común de los departamentos de compras venía siendo el tener varias fuentes de abastecimiento para prevenir la interrupción del suministro de materia prima. Sin embargo, a pesar de ello las empresas no han estado exentas de interrupciones y diversidad de problemas con los proveedores. La política de tener varios proveedores para el mismo producto puede llevar a que la empresa quede fuera del mercado, ya que resulta peor el remedio que la enfermedad al generarse más costos y obtenerse menor calidad.*

El tener varias fuentes de abastecimiento genera más costos debido a que hay:

- ❖ mayores costos de viajes por visitar las instalaciones de los distintos proveedores,
- ❖ aumento en la papelería y mayor uso de teléfonos,
- ❖ pérdida de descuentos por volumen,
- ❖ más costos por inventario para cada proveedor,
- ❖ mayor capacitación del personal de compras para tratar con varios proveedores, y
- ❖ aumento de la variabilidad y detrimento de la calidad del producto final, al combinar la calidad de los distintos proveedores.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid, página 37

Al igual que el área de compras, los departamentos de ventas se ven fuertemente influenciados en su accionar por la política de hacer negocios con base en el precio, ya que es frecuente que las áreas de ventas traten de vender lo más caro al cliente, sin importar lo que realmente necesita éste.

En las áreas de contacto con el cliente se debe entender la importancia de proporcionarle un buen producto, con rapidez en la entrega y con la actitud correcta.

Un aspecto más que incumbe al área de ventas es llevar un sistema adecuado de registro de pedidos, de tal forma que en estos se registren las características particulares solicitadas por el cliente, el compromiso de fecha de entrega, las características que deben tener la facturación y el embarque. Una buena atención al cliente y un buen registro de su pedido darán una buena imagen inicial de la empresa.

Se debe tener sistemas o procedimientos bien definidos y estandarizados para fijar tiempos de entrega, cotizar trabajos, registrar pedidos y para captar las quejas de los clientes; no hay que dejar a la memoria todos estos aspectos. Un mal sistema de atención a clientes puede llevar a la ruina a cualquier compañía, por mejor producto o servicio que ofrezca.

“Las respuestas a las siguientes preguntas permiten saber en qué medida las funciones de compras y ventas se han adaptado a las exigencias de la Calidad Total:

Total:

- ❖ ¿El precio sigue siendo el criterio de elección de proveedores?
- ❖ ¿Se ha iniciado un programa de Calidad Total para proveedores fundamentado en una amplia comunicación, una relación a largo plazo y una reducción de las fuentes de abastecimiento?
- ❖ ¿Se han identificado las características de calidad que deben cumplir los materiales comprados? ¿Cómo se evalúa si se están cumpliendo? ¿Los datos en la inspección para recepción se analizan con herramientas estadísticas?
- ❖ ¿Los sistemas y procedimientos de atención al cliente están diseñados en función de él o están pensados para facilitar el trabajo a la empresa, sin importar las dificultades que le ocasiona al cliente?
- ❖ ¿Las personas que atienden al cliente saben de la importancia de atenderle bien, de venderle el producto que realmente necesita y no el más caro? ¿Cómo se sabe si su cliente está satisfecho?
- ❖ ¿Se lleva un registro sistemático de la información y quejas proporcionadas por el cliente? ¿Se tiene algún mecanismo de retroalimentación con el cliente? ¿La información y quejas obtenidas de los clientes se analizan y son utilizadas para mejorar la calidad?”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid, pag. 38-39

## **5. Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo)**

“La implantación de la Calidad Total inicia con capacitación, en ocasiones en las empresas donde si se da capacitación, ésta es inadecuada pues resulta ser un programa independiente desligado de la calidad, no integrado a la nueva filosofía y que no induce una nueva actitud hacia el trabajo y la calidad.

En estas situaciones, generalmente, el objetivo de las áreas que proporcionan la capacitación es cuántos cursos se dieron, cuántos videos se pasaron; sin importar si son efectivas dichas acciones. Además, aunque la capacitación se realice de manera adecuada, ésta no trasciende porque no se ha modificado las estructuras directivas para que la capacitación sea realmente efectiva.

En las empresas en las cuales no existe un programa formal de capacitación y los trabajadores aprenden su oficio por medio de otros trabajadores o por medio de instrucciones indescifrables, es necesario tomar en cuenta que un trabajador experimentado no necesariamente es un buen maestro, porque puede omitir detalles que a él le parecen obvios. Además, en estos casos, al trabajador de reciente incorporación no se le introduce en la política general de la empresa.

Una forma sencilla de iniciar la capacitación y comunicación sobre la calidad con los trabajadores, es explicándoles aspectos como la importancia de la calidad, la razón de seguir ciertos procedimientos específicos en una operación y la

importancia crítica para la calidad de ciertos pasos. Si esto se empieza a comunicar de manera participativa a pequeños grupos de trabajadores de una misma área se estará dando un paso importante para que los trabajadores empiecen a entender realmente su trabajo. Comunicar, argumentar, involucrar, convencer y no imponer.”<sup>18</sup>

El cambio que se requiere para la Calidad Total necesita un replanteamiento de los métodos de capacitación para el trabajo. Todos los miembros de la empresa deben poseer una formación para la calidad. Los cursos de formación o capacitación deben estar orientados hacia el trabajo y la calidad. Invertir en capacitaciones mejor que gastar en corregir la mala calidad.

## **6. Adoptar el nuevo estilo de dirección.**

El problema de la competitividad de las empresas no está en los trabajadores ni en los supervisores, el problema está en la alta dirección de la empresa, se requiere entonces de un nuevo estilo de dirección profundamente comprometida con la calidad de la empresa. Tal compromiso no se logra con buena voluntad, ni activismo, ni con hacer las cosas lo mejor que se pueda.

---

<sup>18</sup> Ibid, Pág. 46-47

“El concepto de líder como persona con carisma, guiador de multitudes, solitario, buscador incansable de estatus. Se requiere comunicación, trabajo en equipo, conocimiento, involucramiento, predicar con el ejemplo, facilitar, guiar.

Es apremiante cambiar la forma de dirigir y administrar la empresa para:

- ❖ Generar claridad en las estructuras organizativas que ayuden a transparentar las relaciones entre individuos y empresa, y entre áreas y equipos de trabajo, clientes y proveedores. Que ayude también a transferir responsabilidades en la toma de decisiones a aquellos que lo necesitan y a crear un ambiente de responsabilidad. Que las áreas de trabajo tengan claro el trabajo que tienen que desarrollar, para cumplir con los planes generales de la empresa.
- ❖ Cambiar el concepto de autoridad. Un directivo con autoridad no es el que tiene el mando, sino el que facilita el lograr la calidad. Cambiar de mandador a facilitador.
- ❖ Lograr un personal diferente, más capacitado y comprometido con la calidad.
- ❖ Capacitar a la dirección y a todos los miembros de la empresa, para que puedan identificar y erradicar los problemas realmente importantes.
- ❖ Lograr un nuevo estilo de dirección para que ésta sea capaz de apreciar los puntos clave de la calidad y la salud de la empresa.
- ❖ Modificar la forma en que se mide el impacto de las acciones, decisiones y planes en la empresa.

- ❖ Tener una manera objetiva para reconocer, con pleno conocimiento de la variabilidad, cuando alguien está haciendo un mal trabajo.
- ❖ Dejar de administrar mediante regaños a los trabajadores.”<sup>19</sup>

El nuevo líder debe empezar por conocer las características de los grupos de trabajo a dirigir, involucrarse en su problemática y aspiraciones, predicar con el ejemplo.

Es necesario entender el liderazgo como un comportamiento ejemplar en la organización; promover un comportamiento, una actitud basada en valores de naturaleza esencialmente humana: respeto, honestidad, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio.

El paso inicial para lograr un nuevo estilo de dirección es permitir que los directivos conozcan el qué, el cómo y el con qué de la Calidad Total, para que exista en ellos una reflexión crítica; que empiecen a romper la terrible inercia que se releja y a dejar de ver todas las deficiencias como algo normal con lo que es natural convivir.

---

<sup>19</sup> Ibid, Pág. 48-49

## **7. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua.**

“Aunque generalmente una empresa nace con espíritu de equipo, en el transcurso de su existencia se van acumulando rivalidades, odios, feudos de poder, formas distintas de apreciar los grandes problemas de la empresa, incomprensión y falta de comunicación entre distintas áreas. Como resultado de lo anterior, la empresa tiene una gran diversidad de barreras que impiden la comunicación sincera y el trabajo en equipo. Incluso algunas de estas barreras están institucionalizadas en la asignación de responsabilidades.

La comunicación sincera y el trabajo en equipo dentro de departamentos, entre departamentos y entre distintos niveles jerárquicos, es un aspecto indispensable para cumplir con los puntos que plantea la Calidad Total, por lo que no es posible que los individuos, equipos y departamentos de la empresa sigan trabajando como centros individuales para su propio beneficio con sus particulares metas de productividad. Es necesario que las distintas áreas trabajen como un todo por un mismo objetivo: la calidad.

Una de las mejores formas de empezar a eliminar las barreras es mediante el establecimiento del principio de la “siguiente parte del proceso es el cliente”, que permita que cada directivo, cada trabajador y cada área identifique sus clientes en el interior de la empresa, estableciendo con ellos una relación cliente-proveedor,

sostenida por una actitud de respeto, una amplia comunicación, y por el autocontrol y control mutuo.

Así, partiendo de una justificación fundamentada en la calidad del producto o servicio final, el cliente interno establece con precisión qué tipo de producto o trabajo requiere de su proveedor interno, éste le comunica qué puede entregarle, y a partir de aquí empiezan a trabajar conjuntamente en las diferencias y en medidas de autocontrol y control mutuo. De esta manera se estará trabajando sistemáticamente en la satisfacción del cliente interno, como una forma concreta y operativa de cumplir con el cliente externo.

Para que el establecimiento de relaciones cliente-proveedor a lo largo y ancho de la empresa no se convierta en un proceso anárquico, tal proceso debe ser respetuoso y cuidadoso, soportado y apoyado por la nueva filosofía transmitida, comunicada y practicada, por la gerencia de la empresa.

Al definir al cliente interno como aquel que se ve afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro o áreas de la empresa, entonces cada nivel jerárquico inferior en la empresa es el cliente del nivel jerárquico inmediato superior. Por lo tanto, este último debe trabajar para satisfacer a su cliente facilitándole su trabajo.

La alta dirección tiene un trabajo importante: lograr que los departamentos colaboren entre sí plenamente por la calidad, lograr que los departamentos se

preocupen por no recibir, no hacer y no enviar mala calidad. Es necesario que los departamentos se pregunten el por qué de sus problemas de calidad hasta llegar a la verdadera causa del problema, no se puede continuar atacando consecuencias y recriminándose unos a otros sobre los diversos problemas de la empresa.

El derribar barreras es un trabajo difícil debido a las inercias, a la estructuración de las empresas por departamentos y a las rivalidades personales cultivadas a través de los años, por lo que se debe ver como una perspectiva a mediano y largo plazo. No hay que esperar a que ocurran milagros de la noche a la mañana.

La alta dirección debe trabajar en atenuar algunas de las barreras, las cuales son: mala comunicación o ausencia de la misma; desconocimiento de las metas y misión general de la empresa; competencia entre departamentos; turnos o áreas; decisiones o políticas confusas y que requieren interpretación; demasiados niveles administrativos que filtran la información importante sobre la empresa; temor a las evaluaciones del desempeño; cuotas y normas de trabajo; diferencias entre departamentos: celos por las posiciones y los salarios; rencores personales y problemas interpersonales.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid, pág. 50

## **8. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.**

“El elemento vital del individuo es el trabajo. Qué lamentable es encontrar abundancia de obreros, empleados y directivos que no se encuentran orgullosos de sus trabajos. La razón fundamental de ello es la deshumanización de los centros productivos; la mayoría de las empresas vieron por años a los trabajadores, a empleados y directivos como objetos, y así se les trataba. Los trabajadores no son partícipes de los problemas ni aspiraciones de las empresas; ellos sólo reciben órdenes confusas. Ellos no pueden opinar ni participar para hacer mejor su trabajo; sus problemas laborales, personales o familiares a nadie importan en la empresa.

Los equipos, las herramientas, los materiales, la capacitación, la toma de decisiones. El diseño de los sistemas y los métodos de trabajo impiden al trabajador hacer un buen trabajo, y esto se convierte en una fuente de insatisfacción. La calificación anual de actuación y los estándares de trabajo generan insatisfacción por el trabajo. Hay que eliminar estas barreras. Cuando una persona se siente útil en su trabajo, está orgullosa. Hay que recordar que toda persona puede contribuir a mejorar la calidad, siempre y cuando se le den las herramientas y el estímulo para hacerlo.

Una de las aspiraciones fundamentales de la Calidad Total es que las empresas restablezcan el orgullo por el trabajo. Para ello, es necesario eliminar el temor y proporcionar un nuevo estilo de dirección con apego a los valores humanos. En suma, trabajar en el nuevo concepto de empresa que se desprende de los principios del Dr. Deming. El cambio se debe dar en toda la empresa, empezando en la alta dirección y reflejándose en la gente, se debe buscar una cultura de efectividad en las empresas, apoyándose en la gente. El reto no es sencillo, pero hacia allá se dirigen las empresas del Siglo XXI.”<sup>21</sup>

Un aspecto fundamental para restablecer el orgullo es buscar que todos los empleados sean participes, paulatinamente, de la razón de ser de la empresa, de sus aspiraciones y de la responsabilidad diaria por la búsqueda de una empresa mejor, que implique más calidad de vida para sus miembros. El trabajo en equipo para dirigir el rumbo de la empresa, la asignación de las responsabilidades y la redefinición de tareas es fundamental. Si algo va a caracterizar a las empresas líderes del Siglo XXI es que van a ser una comunidad de individuos que trabajan en armonía.

---

<sup>21</sup> Ibid pág. 56-57

## **9. Eliminar la educación y la automejora de todo el mundo.**

La transformación hacia la nueva filosofía debe girar en torno a personas que mejoren continuamente su educación, que tengan una más amplia percepción de la realidad. No sólo es necesario que a las personas se les proporcionen capacitación sobre aquellos aspectos mas directamente ligados a su trabajo y a la calidad, también se necesita estimular su educación y automejora sobre aspectos mas variados que contribuyan a formar un mejor individuo con más conocimientos. No dejar de lado que la riqueza y prosperidad de una empresa está directamente ligada al conocimiento de sus empleados.

Sería deseable que todos los miembros de la empresa estuvieran permanentemente llevando lecturas relacionadas con el trabajo, la vida y el acontecer cotidiano que permitan más reflexión, necesaria para la creatividad y la innovación.

La automejora debe considerar que es imprescindible contar con gente preparada. Los directivos, mandos medios y supervisores deben estar mejorando su educación mediante cursos, lecturas, charlas, etc., con lo que estarán en posibilidades de mejorar su percepción de la realidad de la empresa y su gente.

## **10. Generar un plan de acción para lograr la transformación.**

“Comprender la importancia de la calidad y la productividad es sencillo, lo que no es tan fácil es ser consecuente con ello, ya que para esto último es necesario vencer inercias, resistencias al cambio y estilos de dirección arraigados profundamente en la empresa. El conocimiento, la necesidad y la comparación son armas fuertes para lograr que en la empresa se inicie un plan de acción. Actuar es el requisito indispensable para el cambio.

La transformación hacia la calidad no es trabajo de un mes, ni de un año; es tarea permanente, por lo que se requiere que los directivos se comprometan con la nueva filosofía. El primer paso para ello es que la conozcan y entiendan con detalle. El cambio debe ser planeado y ejecutado con la participación de la alta dirección, incluido el director general. La filosofía del Ciclo de Deming puede ser usada para poner en marcha el cambio hacia la calidad o para buscar la mejora en cualquier etapa.

Es necesario que un grupo de personas de la compañía entiendan claramente los trece puntos anteriores, para que así puedan conformar un grupo directivo que guíe la mejora continua de la calidad. Este grupo debe poner especial atención en la eliminación de los obstáculos más importantes para alcanzar los estándares de Calidad Total que se han planteado.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid, página 58

# *CAPÍTULO III*

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación que se realizó es un estudio Descriptivo

“A través de un estudio descriptivo se pretende obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. De acuerdo con los propósitos del estudio, el investigador determina cuales son los factores o las variables cuya situación pretende identificar. La descripción puede incluir aspectos cuantitativos y cualitativos de los fenómenos, va, más allá de la mera acumulación de datos, a un proceso de análisis e interpretación que, desde un marco teórico, realiza el investigador.”<sup>23</sup>

El estudio analizó las empresas medianas ferreteras de la ciudad de San Miguel, posteriormente se diseñó el modelo de calidad total para mejorar la efectividad de estas empresas.

---

<sup>23</sup> Moreno, María Guadalupe, INTRODUCCION A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION EDUCATIVA, Ed. Progreso, 1993, México

### 3.2 Población

“La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y su valor es conocido como parámetro.”<sup>24</sup>

En la investigación que se realizó se consideró como población a los gerentes, a los empleados clave y a los clientes de las medianas empresas ferreteras objeto de estudio, habiendo definido como empleados clave aquello que tiene personal bajo su cargo.

La población estará conformada por quince medianas empresas ferreteras en la ciudad de San Miguel que reúnen las siguientes características.

- a) Infraestructura necesaria
- b) Servicio a domicilio
- c) Parqueo propio
- d) Área de venta
- e) Despacho de materiales
- f) Mobiliario y equipo

---

<sup>24</sup> Rojas Soriano, Raul. “GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.” P y V Editores, México, 30ª edición, 1998

### 3.3 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra

En cuanto a los propietarios y empleados clave de la mediana empresa ferretera de la ciudad de San Miguel, no se considera la necesidad de calcular una muestra, ya que se encuestará a todos, puesto que la población es finita.

En lo que se refiere a los clientes, por la dificultad de determinar el número de usuarios del sector se utilizó la fórmula para población infinita.

$$n = Z^2 \cdot P \cdot Q / E^2$$

Donde.

n= muestra

Z = desviación estándar

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de error

Se trabajó con dos desviaciones estándar que comprende el 95.45% de la distribución muestral. Se le asignó 0.5 a P y 0.5 a Q. se trabajó con un margen de error del 10%

Dándonos un valor de “n” igual a 96 clientes.

Los clientes fueron encuestados al azar en las empresas ferreteras objeto de estudio de la ciudad de San Miguel.

### 3.4 Diseño y técnica de recolección de información

La técnica que se aplicó fué la encuesta y el instrumento fué el cuestionario “Encuesta: es una técnica que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, o a toda la población si esta es pequeña, la información recogida podrá emplearse para un análisis de correlación para probar hipótesis.”<sup>25</sup>

“El instrumento utilizado por la encuesta es el cuestionario, éste se elabora siguiendo una metodología sustentada en: el cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretende probar y los objetivos de la investigación.

Cada una de las preguntas que se incluyan deben estar dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar 2 ó más variables”<sup>26</sup>

---

26 Rojas Soriano, Raul. “GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.” P y V Editores, México, 30ª edición, 1998

<sup>26</sup> Rojas Soriano, Raul. “GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.” P y V Editores, México, 30ª edición, 1998

## 3.5 Procedimientos

### 3.5.1 Validación de instrumentos

Se elaboró una prueba piloto que abarcó un 5% de la población que no forma parte de las empresas medianas ferreteras objeto de estudio, para corroborar la validez y confiabilidad del instrumento y luego hacer los ajustes necesarios al mismo.

Prueba piloto: Consiste en probar el cuestionario antes de lanzarlo en el trabajo de campo. La prueba se llevó a cabo en una muestra relativamente pequeña tomándola del universo que se va a investigar.

“La prueba piloto permite determinar del instrumento lo siguiente:

- ❖ Qué preguntas están mal formuladas
- ❖ Qué preguntas resultan incomprensibles
- ❖ Qué preguntas cansan o molestan al encuestado
- ❖ Si es correcto el ordenamiento y la presentación de las preguntas
- ❖ Si las instrucciones para contestar son suficientes, claras y precisas.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Rojas Soriano, Raul. “GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.” P y V Editores, México, 30ª edición, 1998

### **3.5.2 Procesamiento de información**

El procesamiento de la información se realizó de la siguiente forma:

- ❖ Tablas o cuadros estadísticos con frecuencias absolutas y relativas por cada pregunta.
  
- ❖ Tabulación de preguntas para formar cuadros de correlación, este procedimiento permitirá cruzar las preguntas.

# *CAPÍTULO IV*

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron interpretados, con el objetivo de encontrar una significación completa y amplia de la información recabada.

El grupo se auxilió de suficiente material visual, cuadros y figuras, para hacer más accesible la comprensión de los resultados.

Se realizó un análisis individual para cada variable.

El procesamiento de la información se realizó de la siguiente forma:

*Tablas o cuadros estadísticos con frecuencias absolutas y relativas por cada pregunta*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Presentación Gráfica y el respectivo análisis*



#### 4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE FERRETERÍAS

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar funcionando?

CUADRO N° 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1-5 años	7	50%
6-10 años	4	29%
11- a mas	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

GRAFICO N° 1



**Interpretación:** El 50% de los encuestados muestra que tienen de 1 a 5 años de estar operando como empresa y un 29 % de 6 a 10 años y de 11 a más un 21%, lo que indica que la mayoría tiene poco tiempo de estar funcionando

2. ¿Cuántos empleados tiene en?

**CUADRO N° 2**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ventas	10	38%
Motorista	4	15%
Despacho	12	46%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 2**



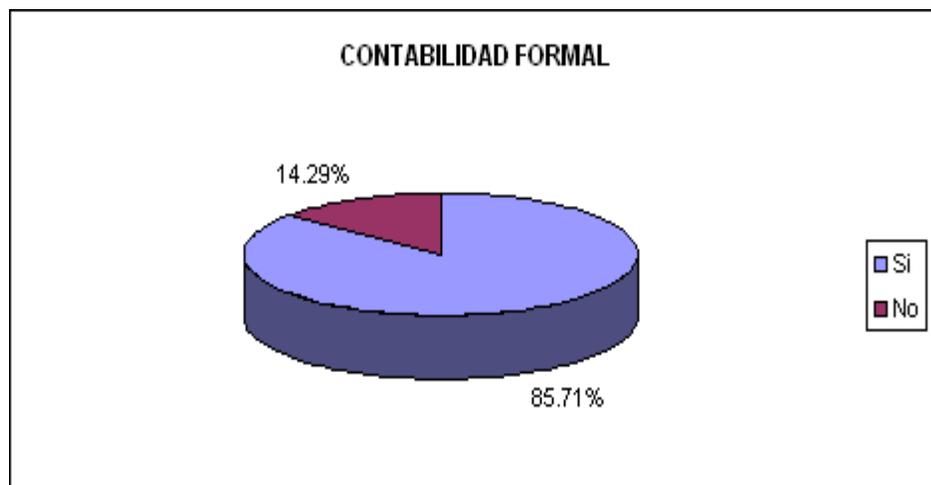
**Interpretación:** Los propietarios de las empresas medianas ferreteras tienen distribuidos sus empleados de acuerdo a las áreas de la empresa, para facilitar el proceso de venta y que los empleados se identifiquen con las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, determinándose que el 38% de los empleados está ubicado en el área de venta de los productos, un 15% es motorista y un 46% se dedica al despacho de los materiales.

### 3. ¿Posee Contabilidad Formal?

**CUADRO N° 3**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.71%
No	2	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3**



**Interpretación:** Del 100% de las empresas ferreteras en estudio, el 85.71% llevan registros de contabilidad formal y solamente un 14.29% no llevan este tipo de registros, sólo registros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA), ya que están inscritos en el Registro de Contribuyentes.

4. ¿Posee Auditor Externo?

CUADRO N° 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71.43%
No	4	28.57%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

GRÁFICO  
N° 4



**Interpretación:** Del total de empresas que llevan contabilidad formal se determinó que el 71.43% tienen contrato con Auditor Externo sin embargo, existe un 28.57% que no poseen Auditor Externo en su empresa.

5. ¿Capacita a sus empleados?

**CUADRO N° 5**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	71.43%
No	4	28.57%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO  
N° 5**



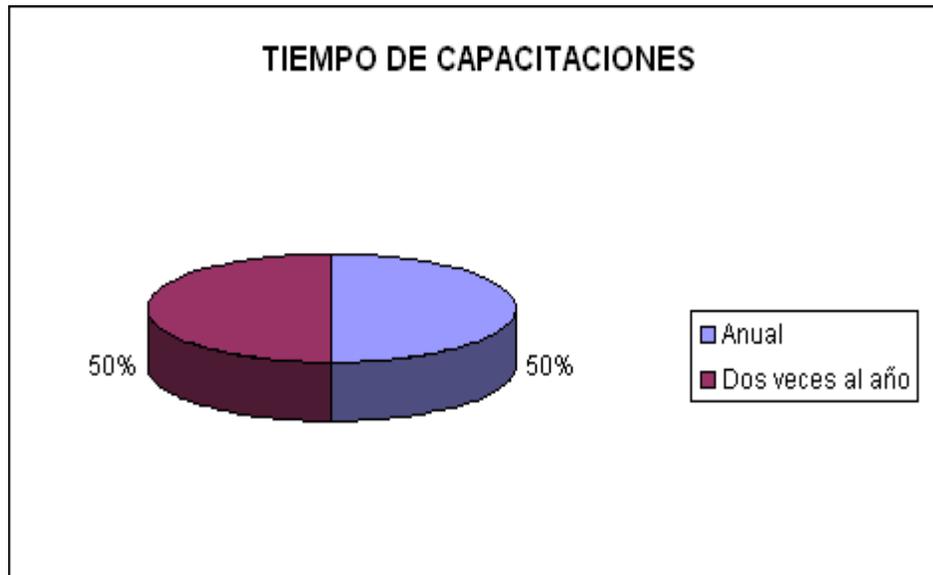
**Interpretación:** Con relación a la importancia de capacitar a los empleados con el objetivo de obtener un buen desempeño por parte de ellos, se determinó que el 71.43% de las empresas si realizan este tipo de actividades, sin embargo, el 28.57% manifestó que no las llevan a cabo.

6. Si su respuesta es positiva: Cada cuánto tiempo?

**CUADRO N° 6**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Anual	5	50%
Dos veces al año	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6**



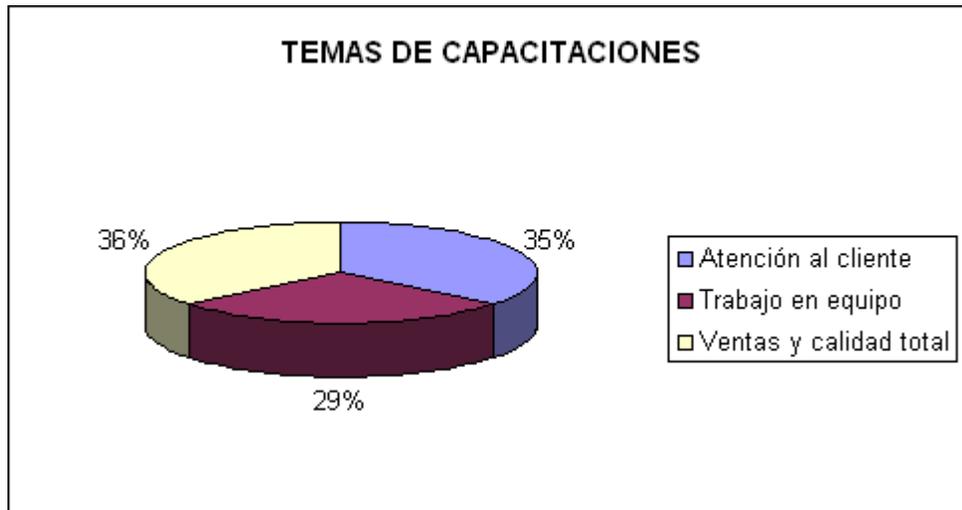
**Interpretación:** Del 100% de las empresas ferreteras que realizan capacitaciones dirigidas a su personal se determinó que éstas se llevan a cabo el 50% de las empresas las realizan anualmente y el 50% restante las llevan a cabo dos veces al año.

7. Sobre que temas capacita a sus empleados?

**CUADRO N° 7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	5	36%
Trabajo en equipo	4	29%
Ventas y calidad total	5	36%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



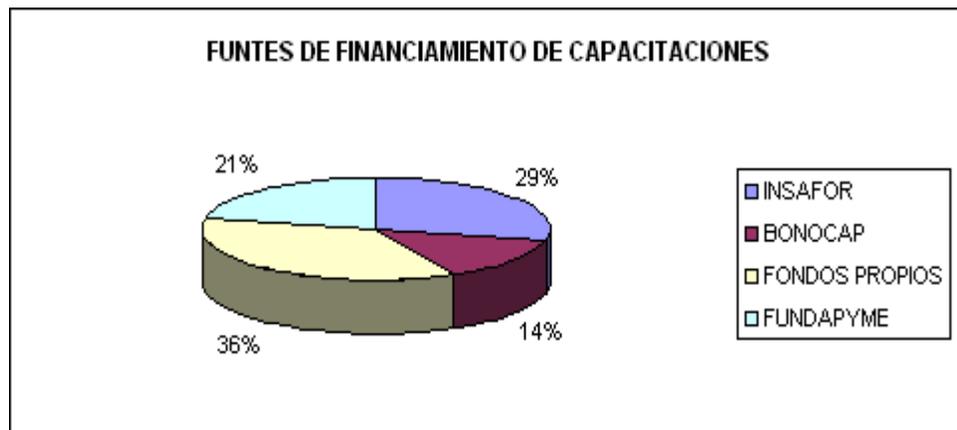
**Interpretación:** Del total de empresas que desarrollan programas de capacitación el 36% las desarrollan en los temas relacionados a la Atención al Cliente, Ventas y Calidad Total, así también el 29% le da importancia a las Técnicas de Trabajo en Equipo, todos estos temas están orientados al logro de la satisfacción de los consumidores y de un mejoramiento continuo para las medianas empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel.

## 8. Cómo financia sus capacitaciones

**CUADRO N° 8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
INSAFOR	4	29%
BONOCAP	2	14%
FONDOS PROPIOS	5	36%
FUNDAPYME	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 8**



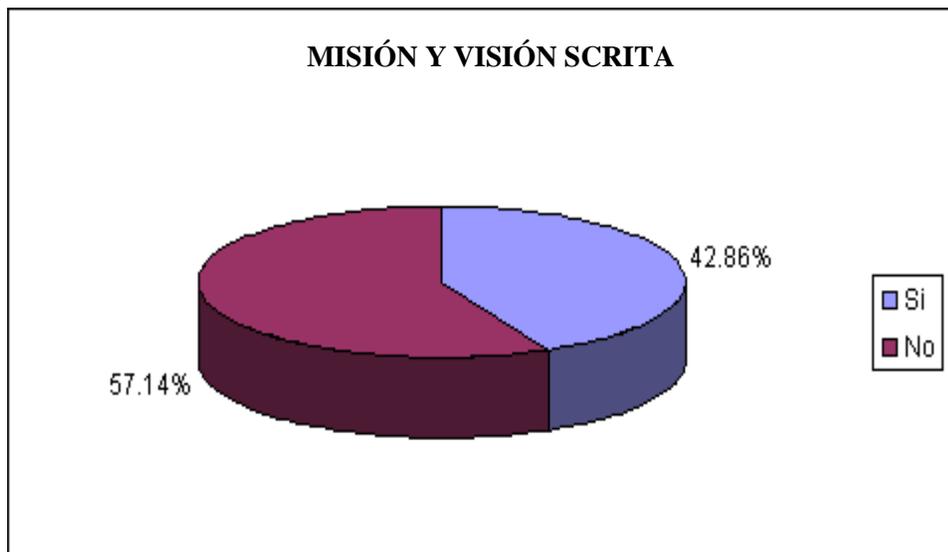
**Interpretación:** Considerando la importancia del desarrollo de las capacitaciones esperando un excelente resultados por parte de los empleados , se contratan los servicios de empresas dedicadas a esta rama, que además de ofrecer impartir la capacitación ayudan al financiamiento económico de la misma, lo que favorece a las empresas para poder realizarlas sin mayores complicaciones.

9. ¿Posee Misión y Visión escrita?

**CUADRO N° 9**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	42.86%
No	8	57.14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 9**



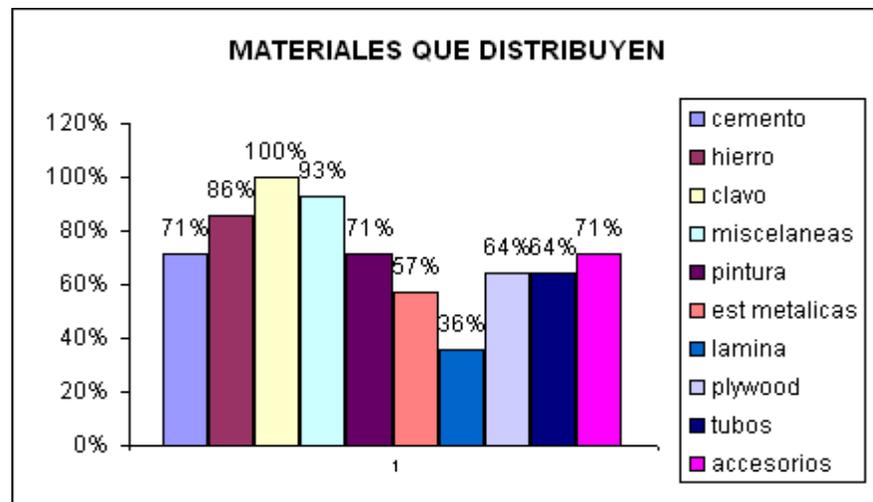
**Interpretación:** Del total de empresas ferreteras en estudio, el 42.86% ya tienen Misión y Visión establecida, sin embargo, el 57.14% tienen desventajas ya que no tienen establecidas la Misión y Visión de la empresa.

10. ¿Qué materiales distribuye?

**CUADRO N° 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cemento	10	71%
Hierro	12	86%
Clavo	14	100%
Misceláneos	13	93%
Pintura	10	71%
Est metálicas	8	57%
Lámina	5	36%
Plywood	9	64%
Tubos	9	64%
Accesorios	10	71%

**GRÁFICO N° 10**



**Interpretación:** Las empresas ferreteras cuentan con variedad en los productos que distribuyen, el 100% de las empresas tienen a la venta clavos, el 93% productos misceláneos, el 86% hierro así entre otros tipos de producto.

11. ¿Posee crédito con los proveedores?

**CUADRO N° 11**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100.00%
No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 11**



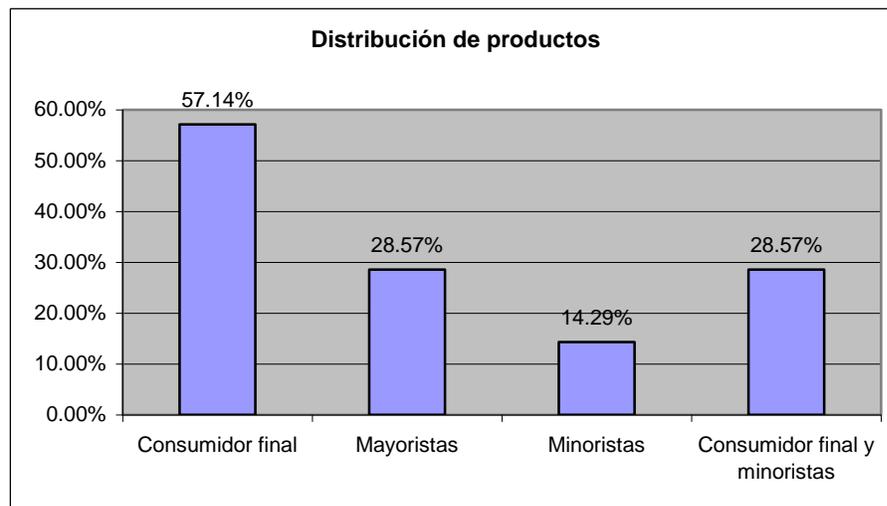
**Interpretación:** Del total de las empresas en estudio el 100% cuenta con crédito con los proveedores, es decir, poseen un buen record crediticio ante la lista de proveedores que se encargan de saturar los inventarios de las medianas empresas ferreteras.

12. A quiénes les venden sus productos?

**CUADRO N° 12**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Consumidor final	8	57.14%
Mayoristas	4	28.57%
Minoristas	2	14.29%
Consumidor final y minoristas	4	28.57%

**GRÁFICO N° 12**



**Interpretación:** Las medianas empresas ferreteras cuentan con canales de distribución directos e indirectos, determinándose que el 57.14% hacen uso del canal directo y el 71.43% cuentan con canales indirectos conformados de la siguiente manera: Propietario-Mayorista-Minorista-Consumidor Final.

13. Posee alianza con los proveedores?

**CUADRO N° 13**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100.00%
No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 13**



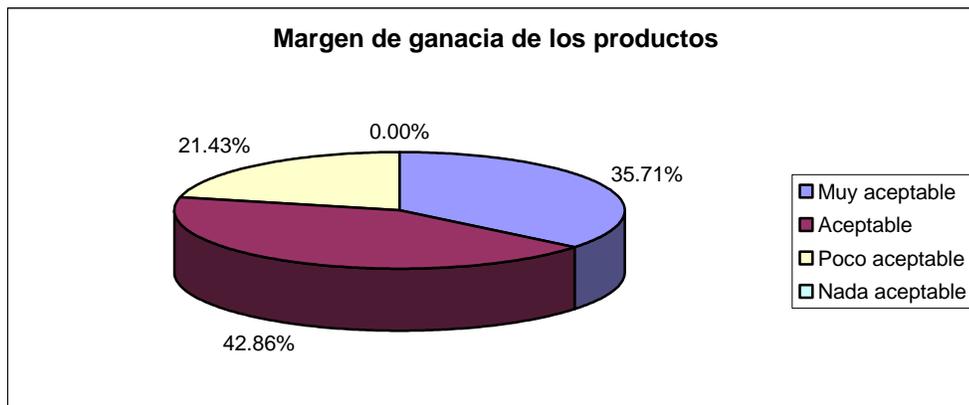
**Interpretación:** El total de las empresas medianas ferreteras de la Ciudad de San Miguel poseen alianzas con los proveedores, esto les permite negociar el precio de los productos para ofrecer un mejor precio a los clientes, así también permite tener un record de crédito con ellos con el objetivo de contar con variedad de productos en el inventario para ofrecerlos siempre a los consumidores del mercado que abastece.

14. ¿Cómo considera los precios de los productos que sus proveedores les ofrecen, tomando en consideración el margen de ganancia?

**CUADRO N° 14**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy aceptable	5	35.71%
Aceptable	6	42.86%
Poco aceptable	3	21.43%
Nada aceptable	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 14**



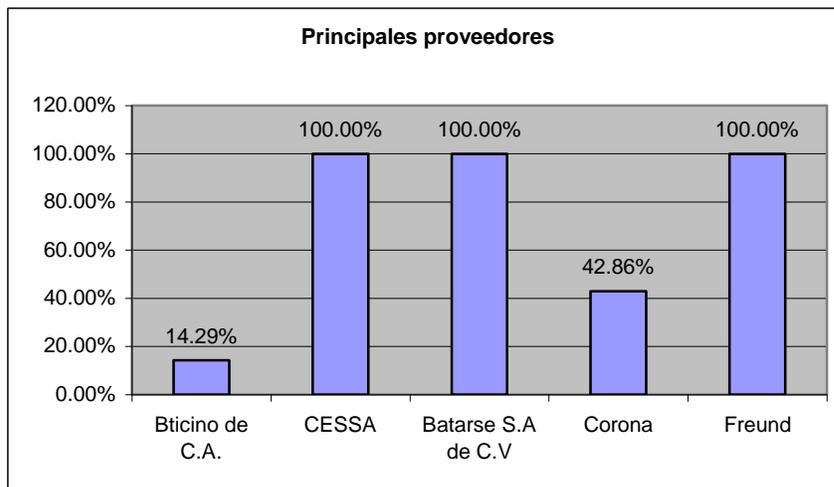
**Interpretación:** De acuerdo a las oportunidades de poseer alianza con proveedores y record crediticio, se determinó que el 42.86% consideran aceptables los precios de los productos que les ofrecen sus proveedores, sin embargo, un 21.43% lo considera poco aceptable.

15. Cuáles son sus principales proveedores?

**CUADRO N° 15**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bticino de C.A.	2	14.29%
CESSA	14	100.00%
Batarse S.A de C.V	14	100.00%
Corona	6	42.86%
Freund	14	100.00%

**GRÁFICO N° 15**



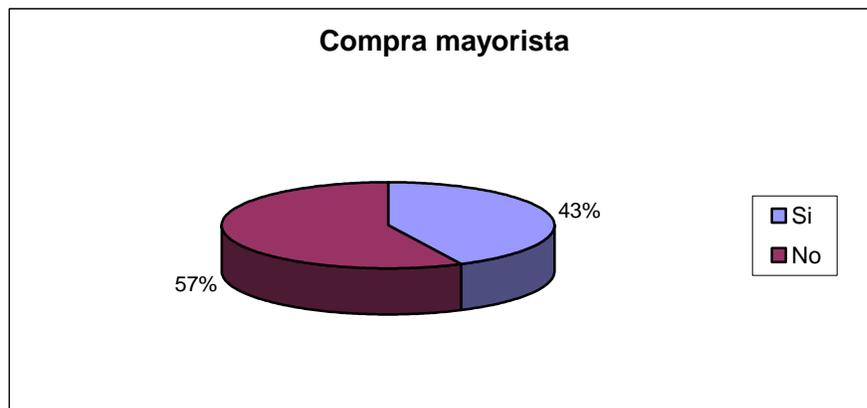
**Interpretación:** Los principales proveedores con los que cuenta las medianas empresas ferreteras para realizar la rotación de inventarios son los siguientes: CESSA, José N. Batarse, Freund, Beticino y Corona.

16. Compra directamente a los distribuidores de los productos de ferretería?

**CUADRO N° 16**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	42.86%
No	8	57.14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 16**



**Interpretación:** De acuerdo a la capacidad económica de la empresa se determinó que el 43% del total de empresas en estudio compran directamente los productos a los distribuidores directos, sin embargo, el 57% se las realizan a empresas mayoristas que les compran a las empresas fabricantes de los productos, con el objetivo de que éstas les ofrezcan un precio que resista los precios de la competencia y que ofrezca márgenes de utilidad considerables.

17. Existe una persona encargada diferente al gerente y/o propietario, en tratar con los proveedores para establecer los precios y calidad de los productos

**CUADRO N° 17**

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	50.00%	7
No	50.00%	7
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>14</b>

**GRÁFICO N° 17**



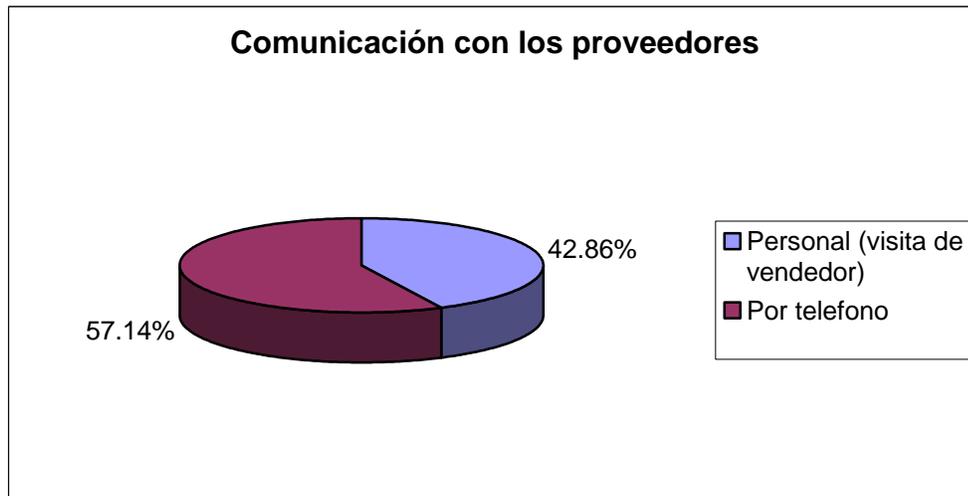
**Interpretación:** Del total de empresas en estudio el 50% de ellas cuentan con persona encargada de realizar tramites de compra con proveedores negociando precio, cantidad y calidad de productos a comprar, sin embargo, en el resto de empresas este tipo de operaciones las efectúa directamente el propietario o gerente de la empresa.

18. ¿Cuál es el medio que utilizan para entablar relaciones con una empresa proveedora?

**CUADRO N° 18**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Personal (visita de vendedor)	6	42.86%
Por teléfono	8	57.14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 18**



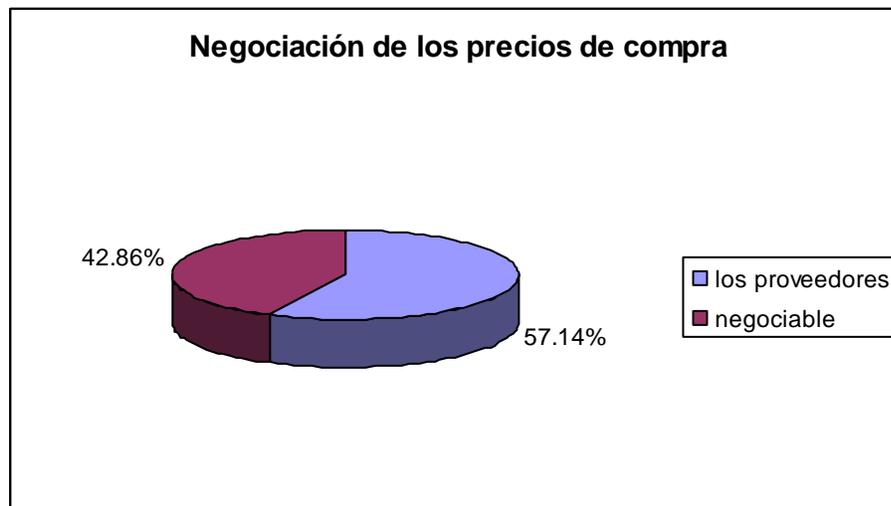
**Interpretación:** Del total de ferretería el 42.86% realizan la comunicación con sus proveedores por medio de visitas personales de vendedores a los negocios, sin embargo, se determinó que el 57.14% realiza este tipo de operaciones vía teléfono.

19. ¿Cómo determinan los precios de compra de los productos?

**CUADRO N° 19**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Los proveedores	8	57.14%
Negociable	6	42.86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 19**



**Interpretación:** Del total de las empresas medianas ferreteras de la ciudad de San Miguel se estipulo que el 57.14% los precios son determinados por los proveedores no existe el proceso de negociación, sin embargo, el 42.86% realizan sus compras y logran precios bajos con sus proveedores, esto es ventajoso ya que se logra mejores precios y mayores márgenes de ganancias.

20. ¿Los proveedores les ofrecen descuento por pronto pago?

**CUADRO N° 20**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100.00%
No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>1</b>

**GRÁFICO N° 20**



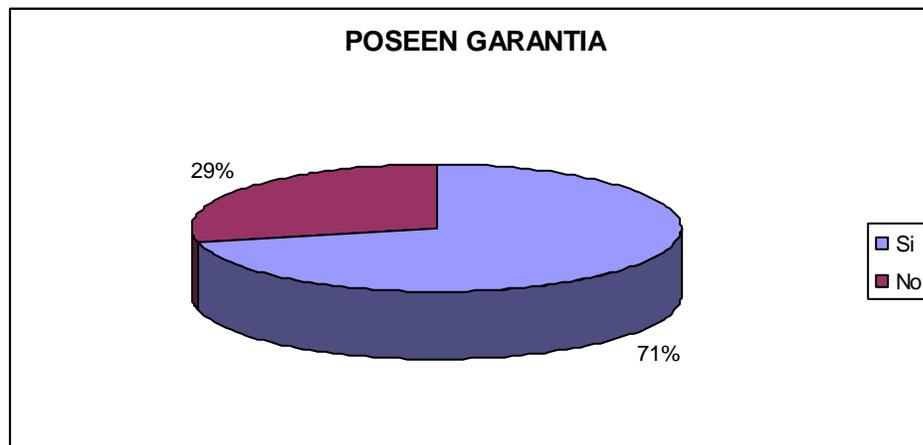
**Interpretación:** Los proveedores ofrecen al total de empresas objeto de estudio, descuentos por pago inmediato, como incentivo a que los créditos no sean demasiados largos y ofrecer a menudo productos disponibles para la venta, logrando obtener rebajas por puntualidad y responsabilidad ante el pago a terceros.

21. ¿Los proveedores les ofrecen garantía por los productos que les compran?

**CUADRO N° 21**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71.43%
No	4	28.57%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 21**



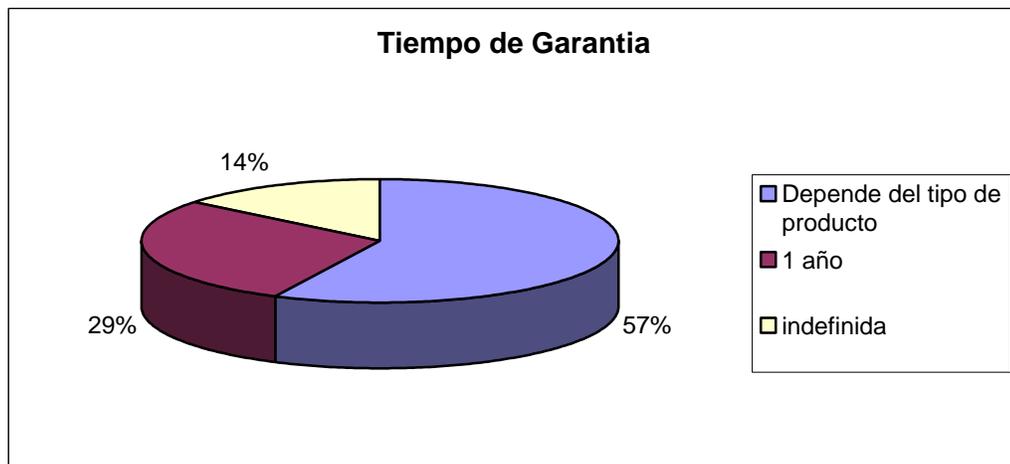
**Interpretación:** De todos los proveedores con los que cuentan las medianas empresas ferreteras, el 71% les ofrecen garantía por productos que les venden, por deterioro de fábrica o por tiempo de uso, sin embargo, se determinó que un 29% no les ofrecen garantía a sus clientes generalmente es el producto chino.-

22. ¿De cuánto tiempo es la garantía que les ofrecen?

**CUADRO N° 22**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Depende del tipo de producto	8	57.00%
1 año	4	29.00%
Indefinida	2	14.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 22**



**Interpretación:** Del total de proveedores que ofrecen garantía por productos, se determinó que el 57% depende del tipo de producto que distribuyen, el 29% ofrecen garantía de un año y el 14% garantía por tiempo indefinido,

23. ¿Los proveedores les aceptan devoluciones por sus compras?

**CUADRO N° 23**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	100.00%
No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 23**



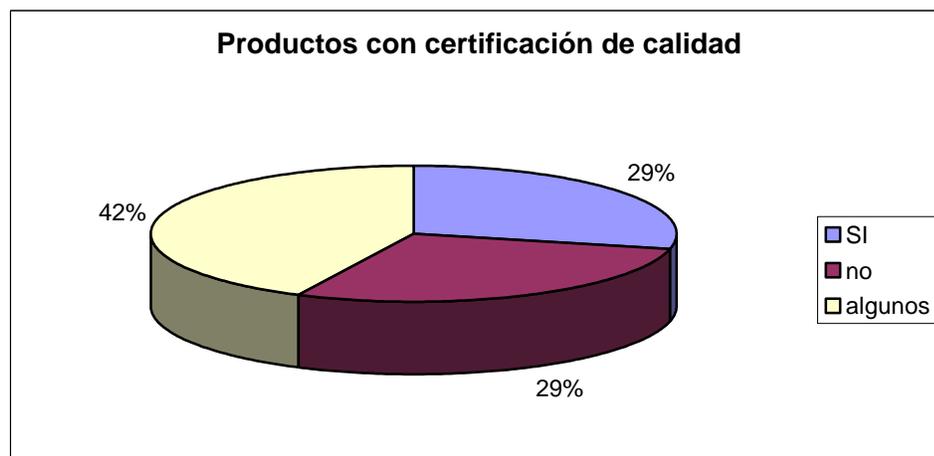
**Interpretación:** Del total de la cartera de proveedores con los que cuenta las medianas empresas ferretera, el 100% de ellos les aceptan devoluciones por las compras efectuadas, por productos defectuosos o de otra índole que requieren este tipo de proceso.

24. Los productos que distribuyen poseen certificación de calidad

**CUADRO N° 24**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	29.00%
No	4	29.00%
Algunos	6	42.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 24**



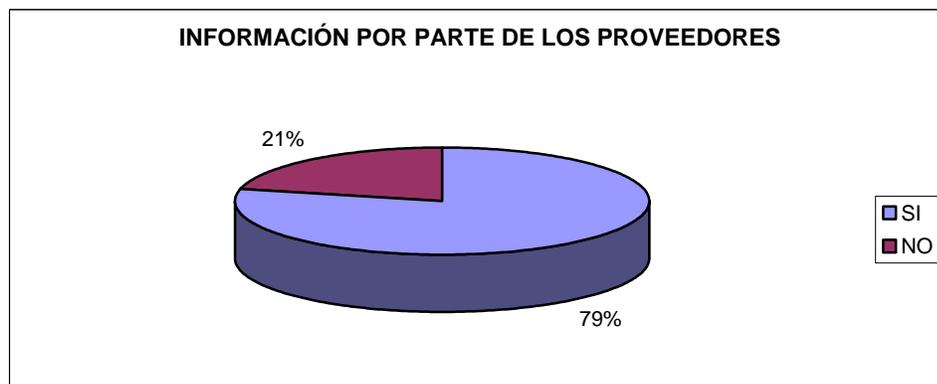
**Interpretación:** Del total de productos que ofrecen los proveedores el 29% de ellos ya cuentan con Certificación de Calidad, sin embargo, otro 29% no cuentan con esta Certificación, además el 42% de los proveedores ofrecen esta certificación para algunos de los productos que distribuye la empresa proveedora.

25 ¿Los proveedores les dan la información requerida acerca de la forma de uso de los productos?

**CUADRO N° 25**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	11	78.57%
NO	3	21.43%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 25**



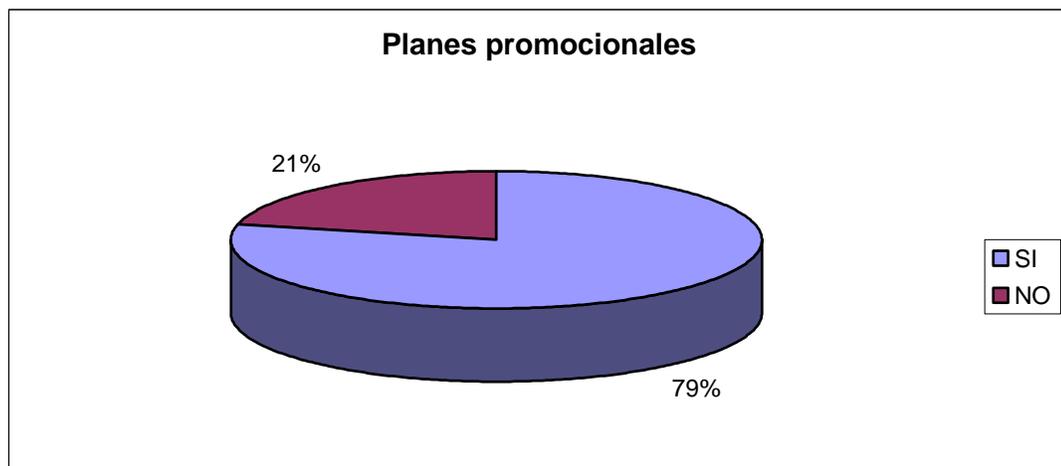
**Interpretación:** Se estableció que el 79% de los proveedores dan información requerida a los clientes del uso y utilidad de los productos que distribuyen, sin embargo, el 21% no brindan este tipo de información necesaria para que los empleados puedan brindárselas a los consumidores.

26. Cuentan con planes promocionales para sus clientes?

**CUADRO N° 26**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	79.00%
NO	3	21.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 26**



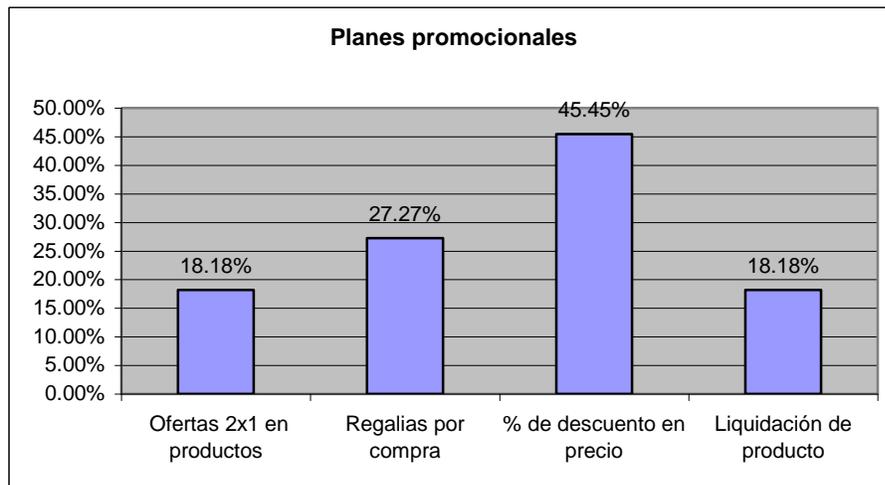
**Interpretación:** Del total de empresas en estudio el 79% ofrecen planes promocionales a los clientes con el objetivo de lograr satisfacción por los productos comprados, sin embargo, el 21% de las empresas ferreteras no ofrecen ningún tipo de planes promocionales a los clientes.

27. Explique cuales son los planes promocionales.

**CUADRO N° 27**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ofertas 2x1 en productos	2	18.18%
Regalías por compra	3	27.27%
% de descuento en precio	5	45.45%
Liquidación de producto	2	18.18%

**GRÁFICO N° 27**



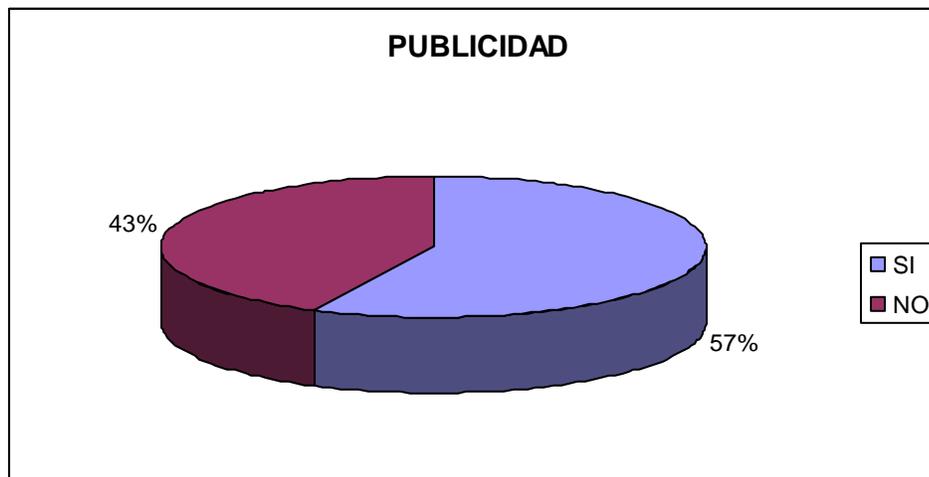
**Interpretación:** Del total de empresas que ofrecen planes promocionales a los clientes, se comprobó que el 45% ofrecen porcentaje de descuento en precios, el 27.27% ofrecen regalías por compra y el 18.18% otorgan ofertas 2x1 en productos y liquidación de productos que ofrecen las empresas medianas ferreteras.

28. ¿Cuentan con publicidad?

**CUADRO N° 28**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	57.00%
NO	6	43.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 28**



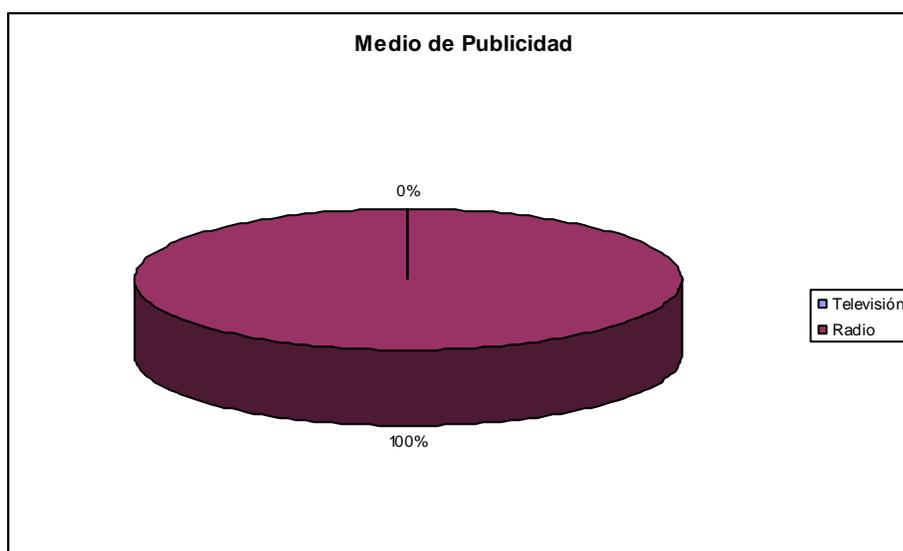
**Interpretación:** Del total de empresas ferreteras objeto de estudio, se comprobó que el 57% cuenta con publicidad en medios de comunicaciones locales con el objetivo de realizar propaganda a la empresa, sin embargo, el 43% no cuenta con publicidad para la empresa ferretera.

¿En que medio cuentan con publicidad?

**CUADRO 28 - A**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Televisión	0	0.00%
Radio	8	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO 28 - A**



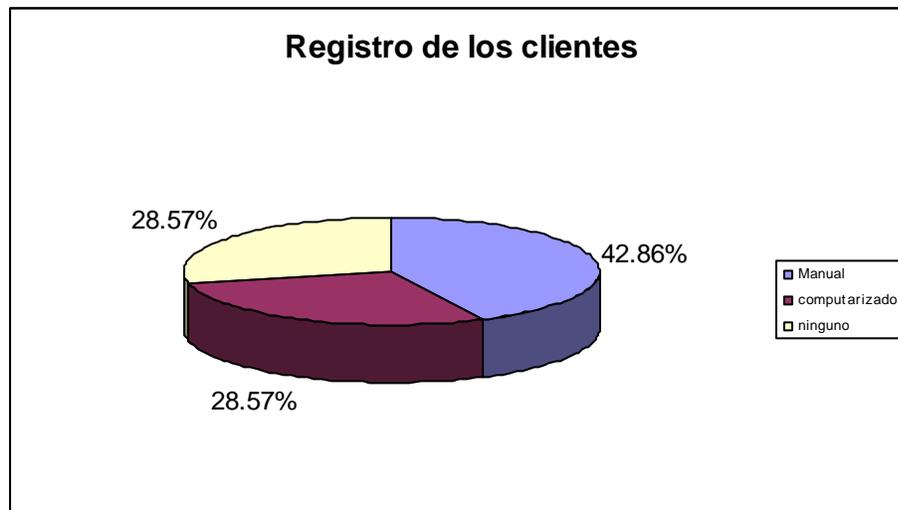
**Interpretación:** Del total de empresas que cuentan con publicidad el 100% lo hacen por el medio de comunicación radial local de la ciudad de San Miguel.

29. ¿Cómo lleva el registro de todos sus clientes?

**CUADRO N° 29**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Manual	6	42.86%
Computarizado	4	28.57%
Ninguno	4	28.57%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 29**



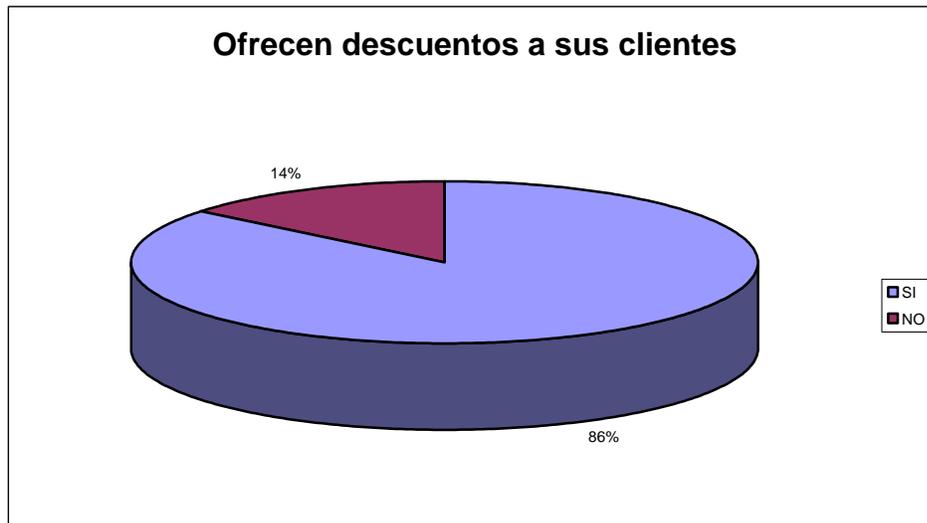
**Interpretación:** Se estableció que el 42.86% de las empresas llevan control de clientes de forma manual, el 28.57% de las empresas lo llevan computarizado, sin embargo, existe un 28.57% que no lleva este tipo de control.

30. ¿Ofrecen descuentos a sus clientes?

**CUADRO N° 30**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	85.71%
NO	2	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 30**



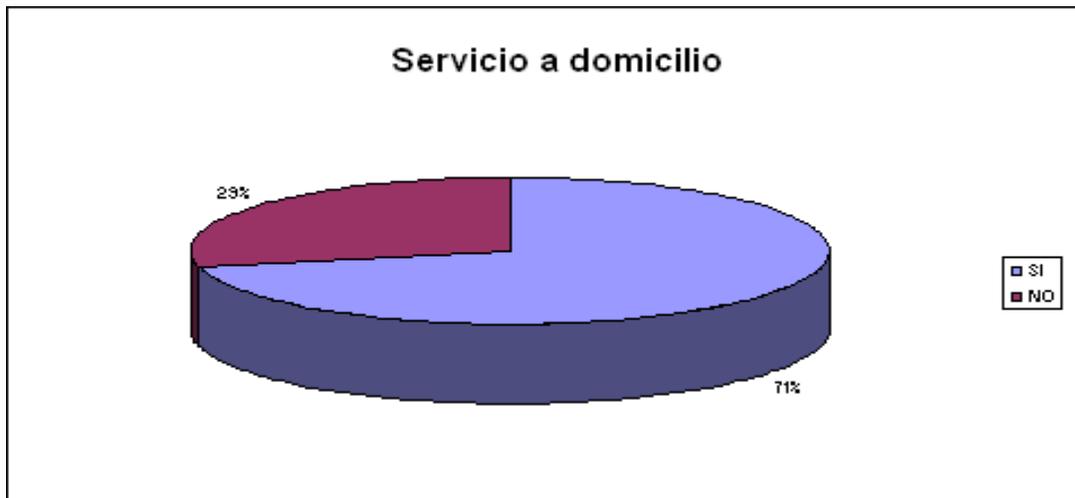
**Interpretación:** De acuerdo al análisis se estipulo que el 86% de las empresas ferreteras ofrecen descuentos a los clientes por ventas efectuadas, sin embargo, el 14% no ofrece ningún tipo de descuentos a los consumidores.

31. Cuentan con servicio a domicilio?

**CUADRO N° 31**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	71.00%
NO	4	29.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 31**



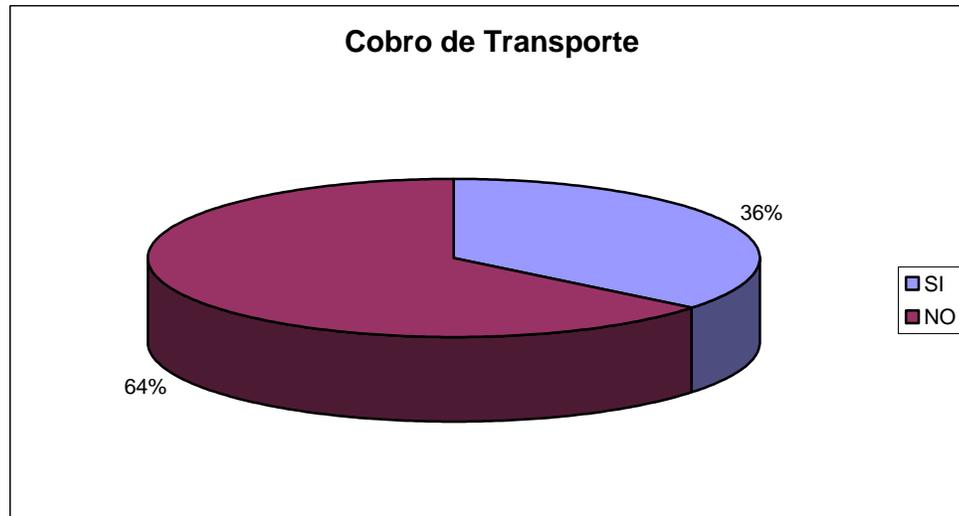
**Interpretación:** Un 71.43% cuentan con servicio a domicilio y un 28.57% no cuentan con servicio a domicilio-

32. Les cobran transporte a los clientes por llevarles los materiales al lugar de trabajo?

**CUADRO N° 32**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	36.00%
NO	9	64.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.0.0%</b>

**GRÁFICO N° 32**



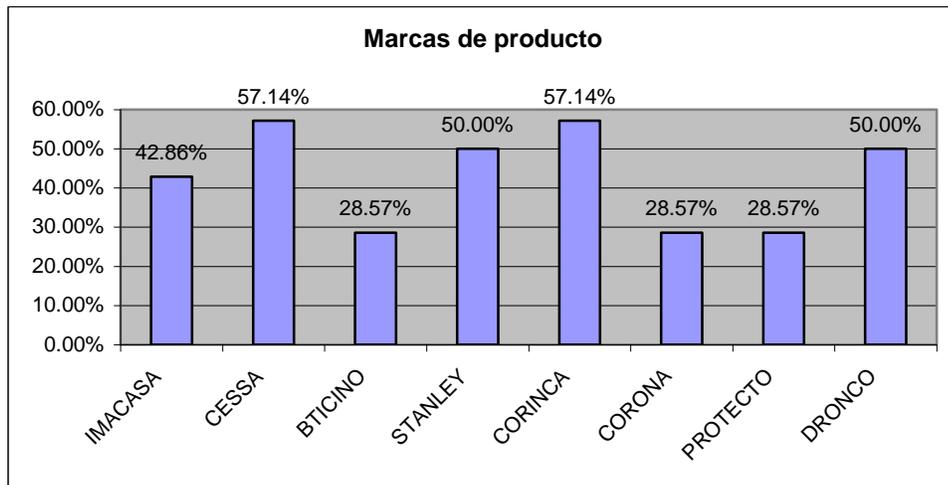
**Interpretación:** Un 35.71% si cobra transporte y un 64.29% no les cobra el transporte para el traslado de los materiales.

33. ¿Cuáles son las marcas que más vende?

**CUADRO N° 33**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
IMACASA	6	42.86%
CESSA	8	57.14%
BTICINO	4	28.57%
STANLEY	7	50.00%
CORINCA	8	57.14%
CORONA	4	28.57%
PROTECTO	4	28.57%
DRONCO	7	50.00%

**GRÁFICO N° 33**



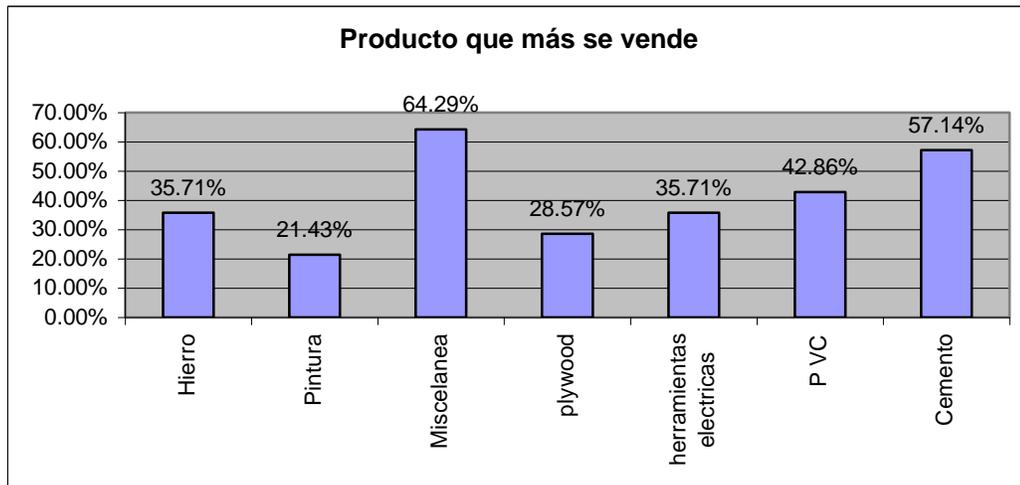
**Interpretación:** Un 57.14% considera que es la marca Corinca en Hierro y Cessa en cemento, 50.00% respectivamente en Stanley en misceláneo y Dronco en Discos, un 57.14% Cessa en cemento, un 42.86% Imacasa en misceláneo, un 28.57% en Bticino en artículos eléctricos.

34. ¿Cuál es el producto que ustedes venden más?

**CUADRO N° 34**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Hierro	5	35.71%
Pintura	3	21.43%
Miscelánea	9	64.29%
Plywood	4	28.57%
herramientas eléctricas	5	35.71%
PVC	6	42.86%
Cemento	8	57.14%

**GRÁFICO N° 34**



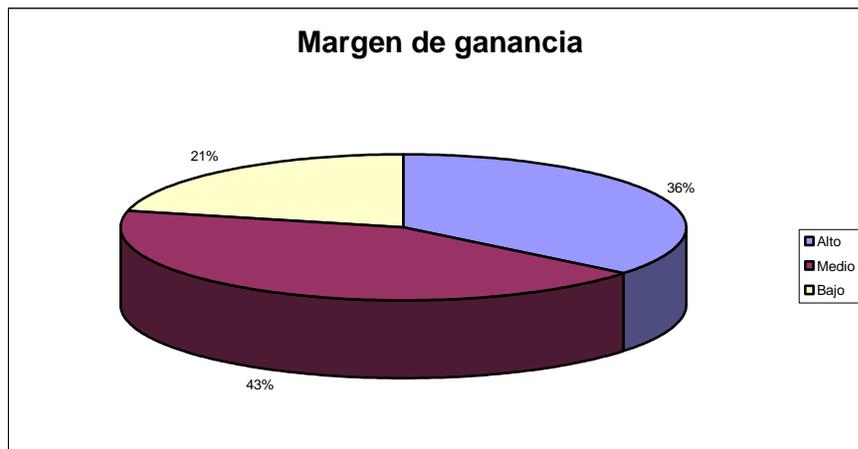
**Interpretación:** Un 22.50% es que la misceláneo es la que más se vende, un 20% el cemento, 15% el PVC, 12.50% el hierro y las herramientas eléctricas, 10% el plywood, un 7.50% la pintura.

35. Con respecto al producto que venden más, ¿Cómo es el margen de ganancia?

**CUADRO N° 35**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	35.71%
Medio	6	42.86%
Bajo	3	21.43%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 35**



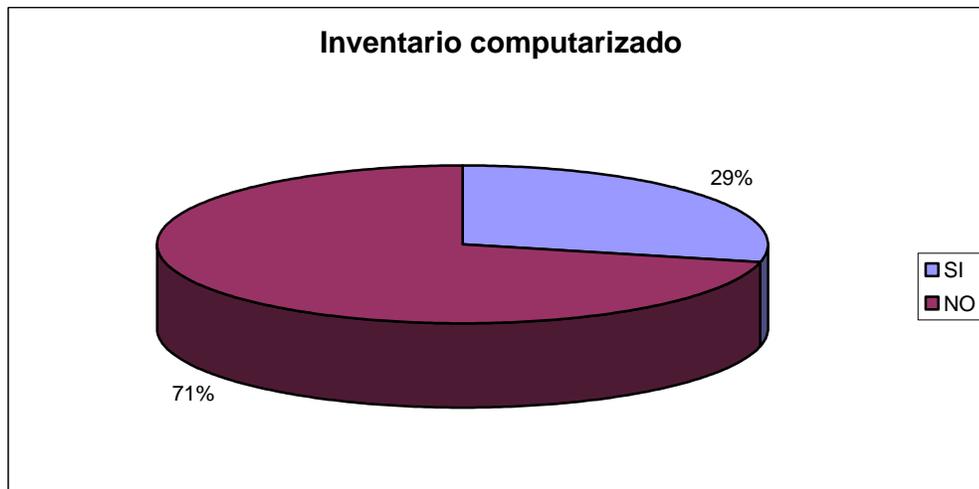
**Interpretación:** El margen de ganancia según los propietarios es medio en un 42.86%, un 35.71% considera que es alto y un 21.43% opina que es bajo.

36. ¿El inventario que ustedes llevan es computarizado?

**CUADRO N° 36**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	29.00%
NO	10	71.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 36**



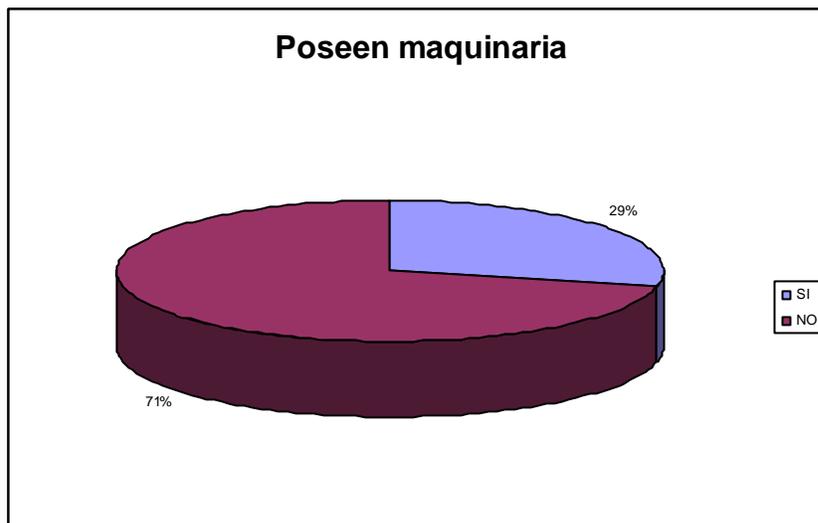
**Interpretación:** Un 71.43% no poseen un inventario computarizado y un 28.57% si poseen con un sistema de computación para inventario

37. ¿Poseen maquinaria para facilitar el trabajo a sus empleados?

**CUADRO N° 37**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	28.57%
NO	10	71.43%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 37**



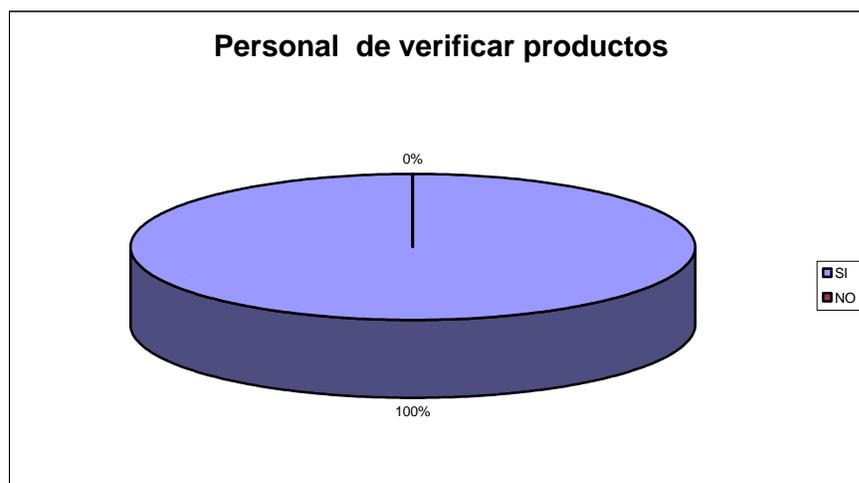
**Interpretación:** Un 71.43% no poseen maquinaria para facilitarle el trabajo a los empleados y un 28.57% si poseen maquinaria.

38. ¿Existe una persona encargada de revisar el pedido cuando los productos ingresan a la empresa?

**CUADRO N° 38**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 38**



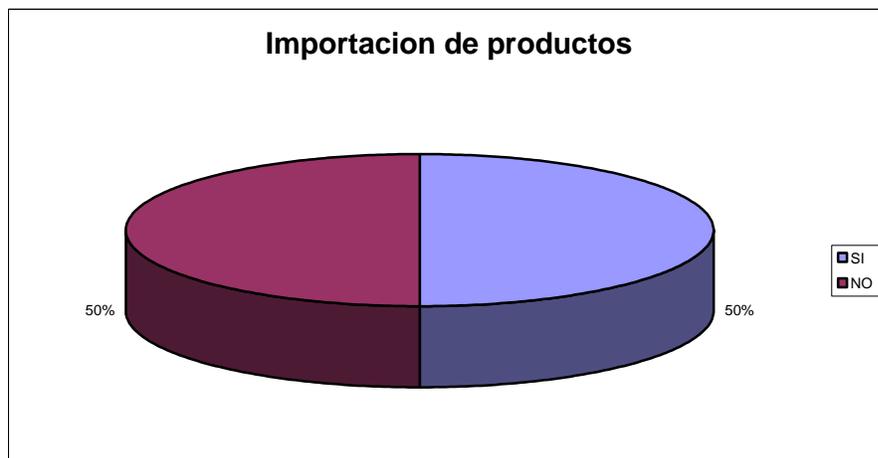
**Interpretación:** Un 100% de las ferreterías tiene un encargado de revisar el producto que ingresa a la empresa

39. ¿Importan productos?

CUADRO N° 39

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	50.00%
NO	7	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

GRÁFICO N° 39



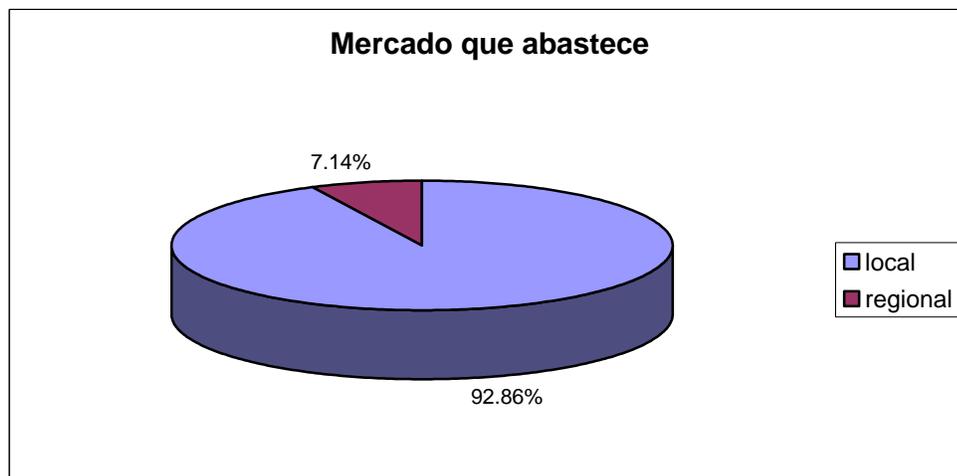
**Interpretación:** Un 50% de los propietarios ferreteros importan productos y otro 50% no importa ningún producto.

40. ¿Cuál es el mercado que abastece?

**CUADRO N° 40**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Local	13	92.86%
Regional	1	7.14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 40**



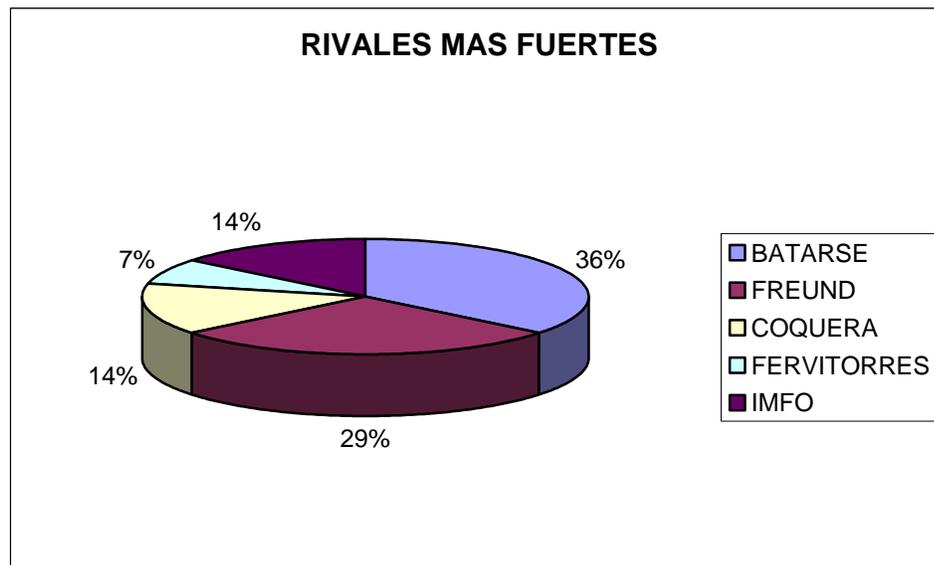
**Interpretación:** De acuerdo al tamaño de la empresa el 92.86% abastece un mercado local y un 7.14% un mercado regional, las empresas que abastecen un mercado regional son generalmente las que están aperturando sucursales ubicadas en los alrededores en la Ciudad de San Miguel y en Municipios que conforman el mercado regional.

41. ¿Cuáles son sus rivales más fuertes?

**CUADRO N° 41**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
BATARSE	5	35.71%
FREUND	4	28.57%
COQUERA	2	14.29%
FERVITORRES	1	7.14%
IMFO	2	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 41**



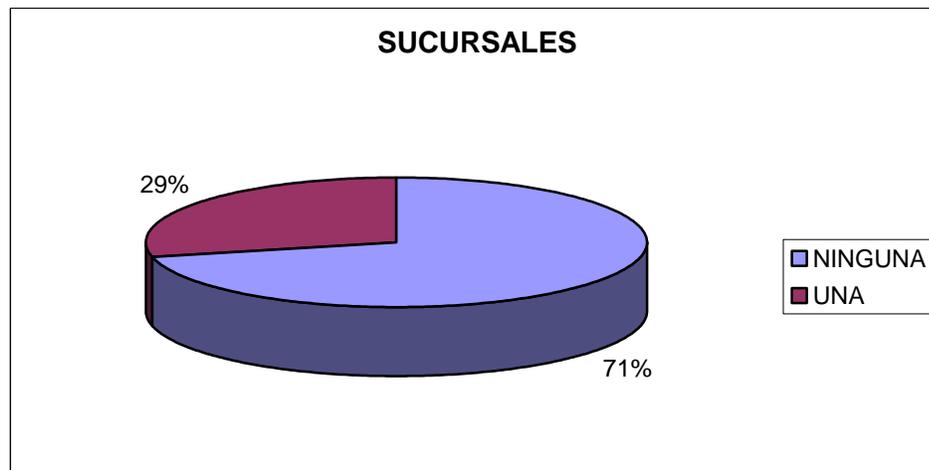
**Interpretación:** El rival más fuerte es Batarse con un 35.71%, el segundo es Freund con un 28.57%, La Coquera e IMFO ocupan un 14.29% cada una y Fervitorres un 7.14%, considerando los rivales de la industria ferretera de la Ciudad de San Miguel.

42. ¿Cuántas sucursales posee?

**CUADRO N° 42**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
NINGUNA	10	71.00%
UNA	4	29.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 42**



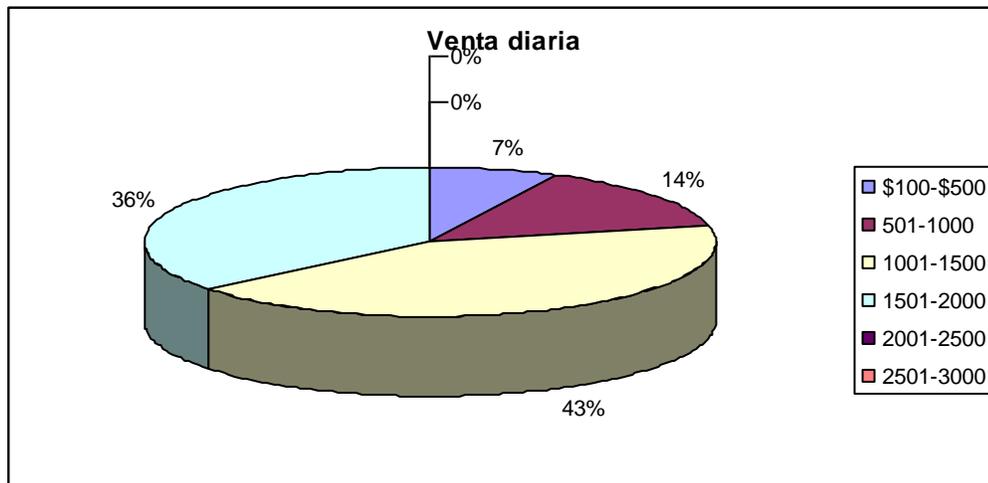
**Interpretación:** De las empresas en estudio el 71% ha concentrado sus operaciones en su casa matriz, no han aperturado sucursales, sin embargo, el 29% cuentan con una sucursal adicional a la casa matriz, con el objetivo de lograr una mejor posición en el mercado que abastece.

43. ¿Cuál es su nivel de venta diaria promedio?

**CUADRO N° 43**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
\$100-\$500	1	7.14%
501-1000	2	14.29%
1001-1500	6	42.86%
1501-2000	5	35.71%
2001-2500	0	0.00%
2501-3000	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 43**



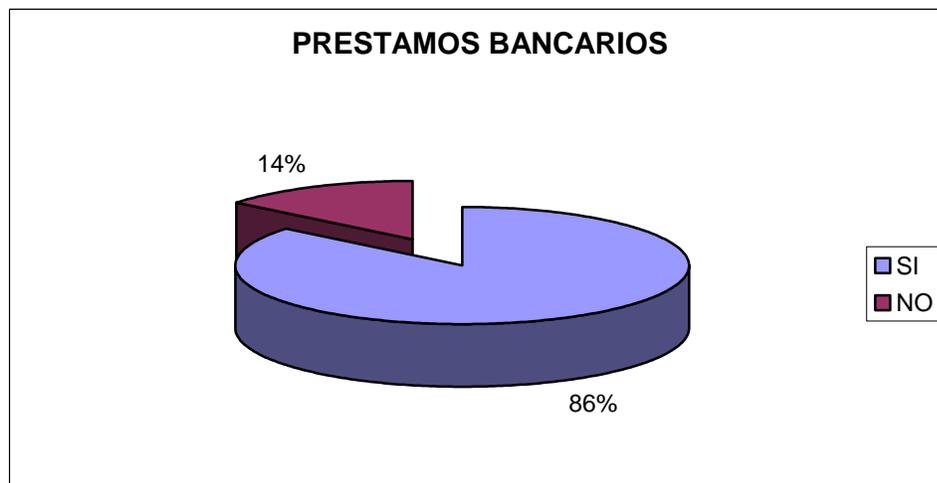
**Interpretación:** De acuerdo al nivel de ventas diarias la empresa ferretera cuenta con un aproximado de venta diaria el ingreso de \$1001-\$1500 con el 42.86%, el ingreso equivalente a \$1501-\$2000 con el 35.71%, el ingreso del rango de \$501-\$1000 con un 14.29%, el de 100-500 con un 7.14%.

44. ¿Cuentan con facilidades de prestamos bancarios?

**CUADRO N° 44**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	85.71%
NO	2	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 44**



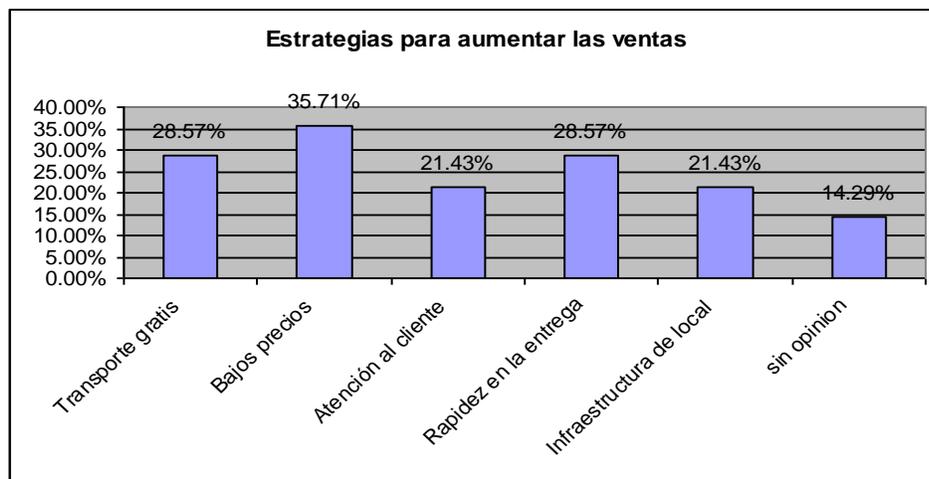
**Interpretación:** Considerando la capacidad económica de los propietarios de las ferretería se estipuló que el 85.71% de los propietarios tienen facilidades de que sean aprobados con facilidad prestamos bancarios solicitados y un 14.29% no tienen esta oportunidad, lo que se convierte en una debilidad ante sus rivales dentro de la misma industria.

45. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para aumentar las ventas?

**CUADRO N° 45**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Transporte gratis	4	28.57%
Bajos precios	5	35.71%
Atención al cliente	3	21.43%
Rapidez en la entrega	4	28.57%
Infraestructura de local	3	21.43%
sin opinión	2	14.29%

**GRÁFICO N° 45**



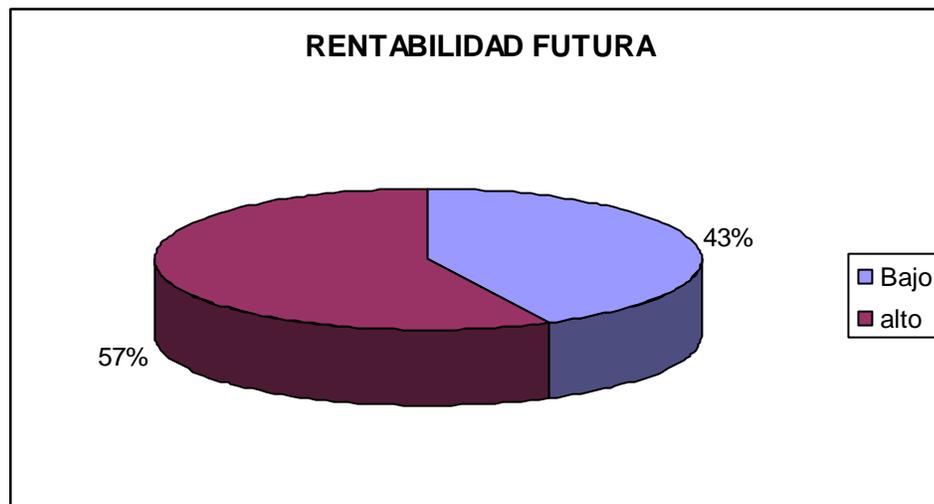
**Interpretación:** Entre las estrategias que los gerentes de las medianas empresas ferreteras consideran poner en práctica para lograr aumento en las ventas se determinaron las siguientes el 35.71% es la de los precios bajos, un 28.57% la de brindar transporte gratis y rapidez en la entrega, la atención al cliente un 21.43% así también la infraestructura de el local y un 14.29% de los propietarios no proporcionaron información sobre este tema.

46. ¿Cómo considera la rentabilidad de la industria ferretera en el futuro?

**CUADRO N° 46**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	6	43.00%
Alto	8	57.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 46**



**Interpretación:** Al cuestionar a los gerentes de las medianas empresas ferreteras referente a la visión futura de la rentabilidad de la empresa se determinó que 57% de los ferreteros considera que la rentabilidad en el futuro será alta y un 43% que será bajo; factor que establecerá el mantener la posición en el mercado que abastecen.

47. ¿Cómo considera el grado de riesgo en su negocio?

**CUADRO N° 47**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto	8	57.00%
Medio	6	43.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.00%</b>

**GRÁFICO N° 47**



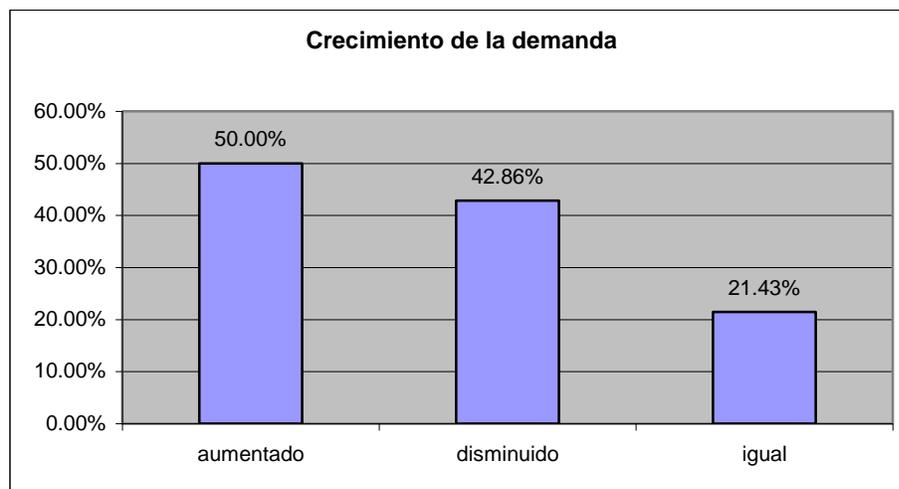
**Interpretación:** Considerando el grado de riesgo al que las empresas se enfrentan día a día al realizar sus operaciones, su posición en el mercado que abastece el 57% de los propietarios opina que el grado de riesgo es alto y para un 42.86% se ha mantenido igual o está en términos medios.

48. ¿Cómo considera el crecimiento de la demanda de los productos ferreteros en este año con respecto al año pasado?

**CUADRO N° 48**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Aumentado	7	50.00%
Disminuido	6	42.86%
Igual	3	21.43%

**GRÁFICO N° 48**



**Interpretación:** Según el 50% de los propietarios, el crecimiento de la demanda de los productos ferreteros ha aumentado y un 42.86% ha disminuido, también un 21.43% opina que la demanda se ha mantenido igual.

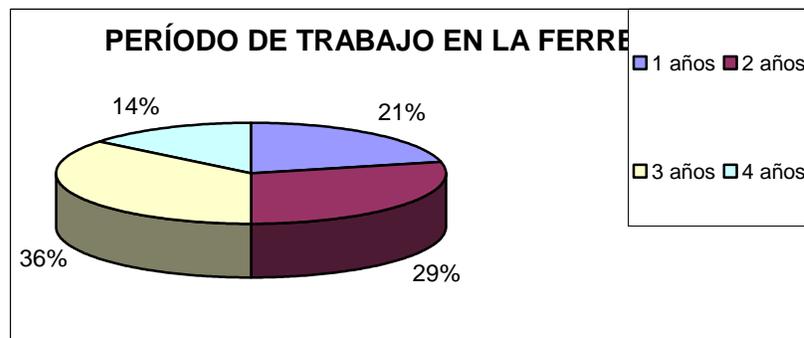
## 4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LAS FERRETERÍAS

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar trabajando en el negocio?

CUADRO N° 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 años	3	21%
2 años	4	29%
3 años	5	36%
4 años	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 1



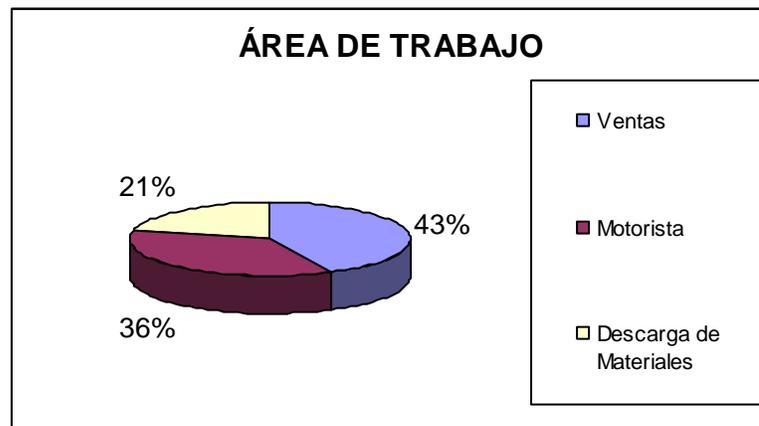
**Interpretación:** De las 14 ferreterías tomadas como población total, se consideró encuestar un empleado por ferretería, de las cuales se determinó que los empleados tienen por lo menos 1 año a 4 años de trabajar en ella, resultando con mayor porcentaje los empleados que tienen 3 años de trabajar en ciertas ferreterías con un 36%, resultado que se considerara en el sentido de evaluar que tanto conoce el funcionamiento de la empresa en la que trabaja.

2. ¿En que área trabaja?

**CUADRO N° 2**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ventas	6	43%
Motorista	5	36%
Descarga de Materiales	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 2**



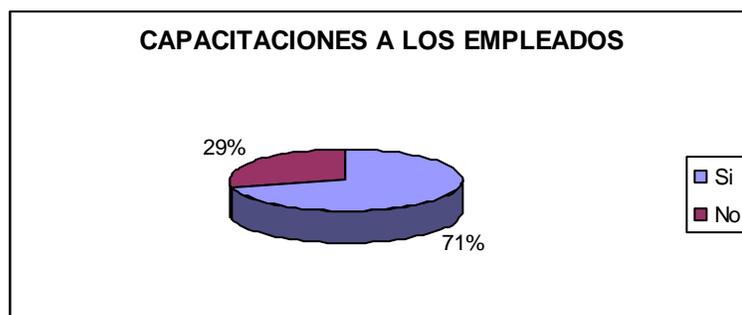
**Interpretación:** Al momento de seleccionar el empleado a encuestar los gerentes de las diferentes ferreterías, eligieron de las distintas áreas de la empresa, de tal forma que el 43% de los empleados encuestados fueron del área de ventas, el 36% laboran como motorista y el 21% en el área de descarga de materiales, esto facilitó en el sentido de conocer como es el funcionamiento en cada una de las áreas que tiene las empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel.

3. ¿Recibe capacitaciones en el área que trabaja?

**CUADRO N° 3**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71%
No	4	29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3**



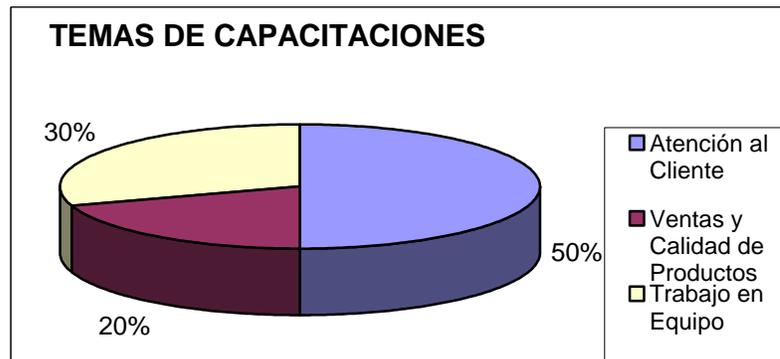
**Interpretación:** Se estableció que el 71% de las empresas ferreteras imparten a sus empleados programas de capacitación, con el objetivo de facilitarles el trabajo, logrando un mejoramiento continuo en la empresa que proporcione satisfacción a los clientes, sin embargo, el 29% no consideran importante el desarrollo de capacitaciones para los empleados ya que no las realizan.

4. Si su respuesta es positiva ¿Mencione en que temas han recibido capacitaciones?

**CUADRO N° 4**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención al Cliente	5	50%
Ventas y Calidad de Productos	2	20%
Trabajo en Equipo	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°4**



**Interpretación:** De 71% de empresas ferreteras que imparten capacitaciones a los empleados, el 50% le da importancia a los temas referentes a la atención al cliente, el 30% centra su interés en trabajo en equipo y el 20% le da importancia a los temas de ventas y calidad en los productos, determinándose que todos los temas de capacitación están orientados al mejoramiento continuo de la empresa y lograr una satisfacción en los consumidores.

5. ¿Tiene conocimiento de todos los productos que están disponibles en la Ferretería que trabaja?

**CUADRO N° 5**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5**



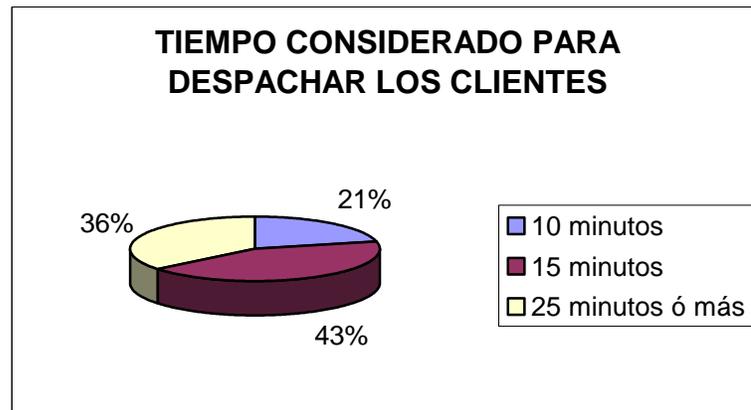
**Interpretación:** Es de suma importancia que los empleados tengan conocimiento de la gama de productos que ofrecen al Mercado ya que esto facilita que el cliente se sienta satisfecho con la compra a realizar, razón por la cual se detectó que el 100% de los empleados que laboran en las empresas ferreteras tienen el correcto y debido conocimiento de todos y cada uno de los productos que tienen a la venta, es decir conocen marcas, estilos, colores, precio y forma de uso.

6. ¿Cuánto tiempo se tarda en despachar a un cliente?

**CUADRO N° 6**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10 minutos	3	21%
15 minutos	6	43%
25 minutos ó más	5	36%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6**



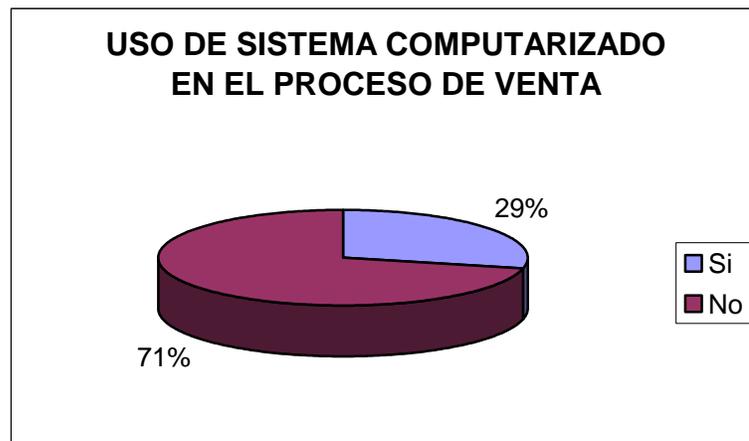
**Interpretación:** El tiempo de despachar a un cliente es muy importante para lograr que él quede satisfecho y que regrese en otra oportunidad, los empleados en un 63% manifiestan que se tardan de 10 a 15 minutos en despachar a un cliente, así también el 36% opinó que tardan 25 ó más minutos, ésto depende de la cantidad y del monto de la venta y del tipo de productos que busquen.

7. ¿Cuenta con el uso de sistema computarizado para agilizar el proceso de venta?

**CUADRO N° 7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



**Interpretación:** Del 100% de la población encuestada se determinó que el 71% de los empleados manifestaron que en la ferretería en la que laboran no cuentan con el uso de un sistema computarizado para agilizar el proceso de venta, sin embargo, el 29% de las ferreterías en estudio ya cuenta con esta tecnología en su empresa convirtiéndose en una ventaja competitiva ante las ferreterías que no cuentan con ello.

8. ¿Realizan el proceso de devolución de productos que cambian los clientes por defectos u otros motivos?

**CUADRO N° 8**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	14	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 8**



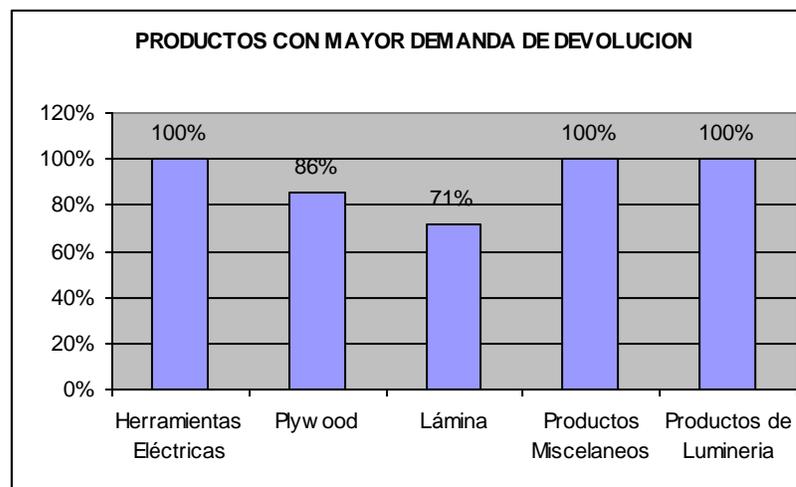
**Interpretación:** El proceso de devolución de productos que se hace de parte de los clientes hacia la empresa, es efectivo en el 100% de las empresas ferreteras en estudio, ya que ellos tienen responsabilidad de responder cuando un producto esté defectuoso o no funcionó como debe ser, ya que a las empresa el proveedor les realizan este tipo de proceso.

9. ¿De qué tipo de producto y/o materiales reciben devoluciones o quejas por parte de los clientes?

**CUADRO N° 9**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas Eléctricas	14	100%
Plywood	12	86%
Lámina	10	71%
Productos Misceláneos	14	100%
Productos de Luminaria	14	100%

**GRÁFICO N° 9**



**Interpretación:** Por la actividad económica de una empresa ferretera considerando que cuentan con una amplia variedad de productos, de la mayoría de éstos realizan proceso de devolución, los productos más demandados en este caso son las Herramientas Eléctricas, Plywood, Productos Misceláneos, Productos de Luminaria y Láminas, generalmente el proceso de devolución se hace por defectos de fábrica.

10. ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo?

**CUADRO N° 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 10**



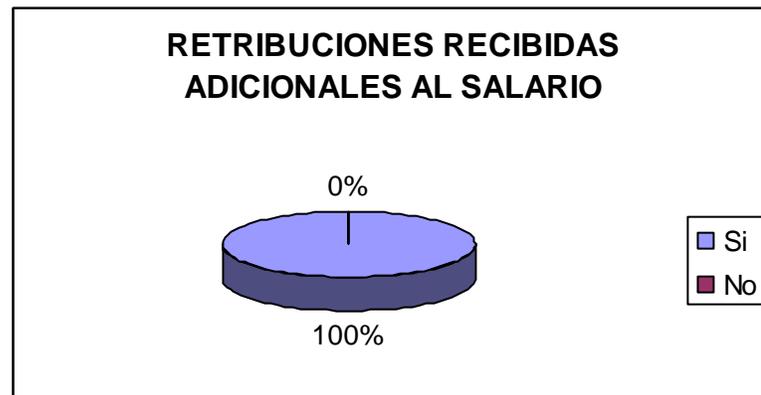
**Interpretación:** Del 100% de los empleados encuestados de las empresas ferreteras en estudio de la ciudad de San Miguel el 100% manifestó que se encuentra completamente satisfecho con su trabajo y con las funciones que a diario realizan.

11. ¿Recibe retribución adicional a su salario por el buen desempeño de su trabajo?

**CUADRO N° 11**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11**



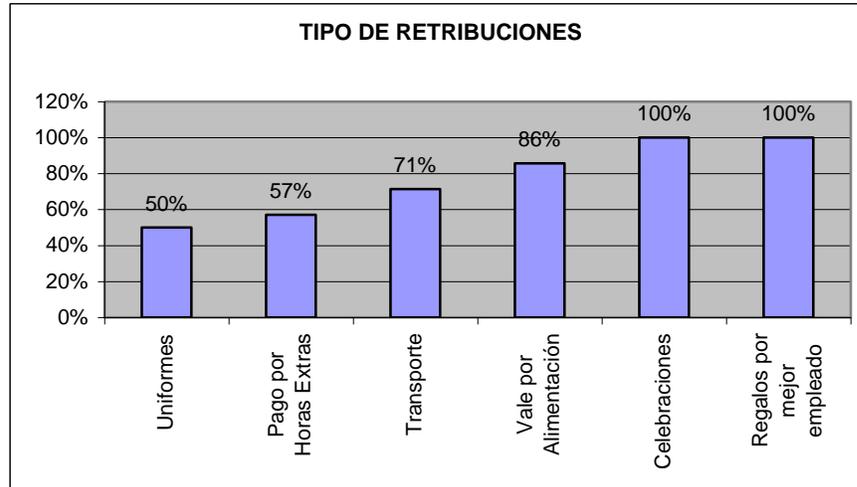
**Interpretación:** Se estipuló que una causa del porque el 100% de los empleados están satisfechos por su trabajo, es debido a que todos reciben retribuciones adicionales a su salario, esto permite que los empleados se enamoren de su trabajo y no les parece la idea de abandonarlos, convirtiéndose en una ventaja para los propietarios ya que esto economiza gastos y trámites de contratación de personal temporales.

12. Si su respuesta es positiva: ¿Mencione que tipo de retribuciones adicionales recibe (entiéndase por premios o regalía monetarios o no monetarios)?

**CUADRO N° 12**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Uniformes	7	50%
Pago por Horas Extras	8	57%
Transporte	10	71%
Vale por Alimentación	12	86%
Celebraciones	14	100%
Regalos por mejor empleado	14	100%

**GRÁFICO N° 12**



**Interpretación:** De las retribuciones adicionales que determinan grado de satisfacción de los empleados se tienen prestación de transporte, vales por alimentación, celebraciones diversas anuales, regalos por mejor empleado, pago por horas extras y dotación de uniformes.

13. ¿Recibe los servicios del ISSS y AFP proporcionados por su patrono?

**CUADRO N° 13**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	79%
NO	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 13**



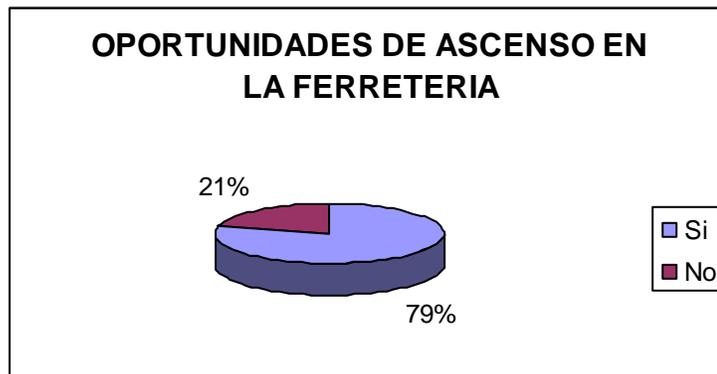
**Interpretación:** Los empleados reciben retribuciones adicionales a su salario como lo determina el gráfico anterior, sin embargo, solo el 79% de las empresas brindan las prestaciones establecidas en la ley referente al Seguro Social y AFP's, el 21% no asegura a todo su personal es decir no les ofrece este tipo de prestación.

14. ¿Existe oportunidad de ascenso exigiendo mayor responsabilidad, mayor sueldo?

**CUADRO N° 14**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	79%
No	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 14**



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados en la evaluación del desempeño de los empleados en la empresa ferretera, se determinarán oportunidades de ascenso con mayores exigencias de responsabilidad y mayores ingresos, el 79% de las empresa en estudio lo ofrecen, sin embargo el 21% no ofrecen este tipo de oportunidades a su empleados.

15. ¿Estaría dispuesto aceptar cambios tecnológicos por parte de la empresa?

**CUADRO N° 15**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 15**



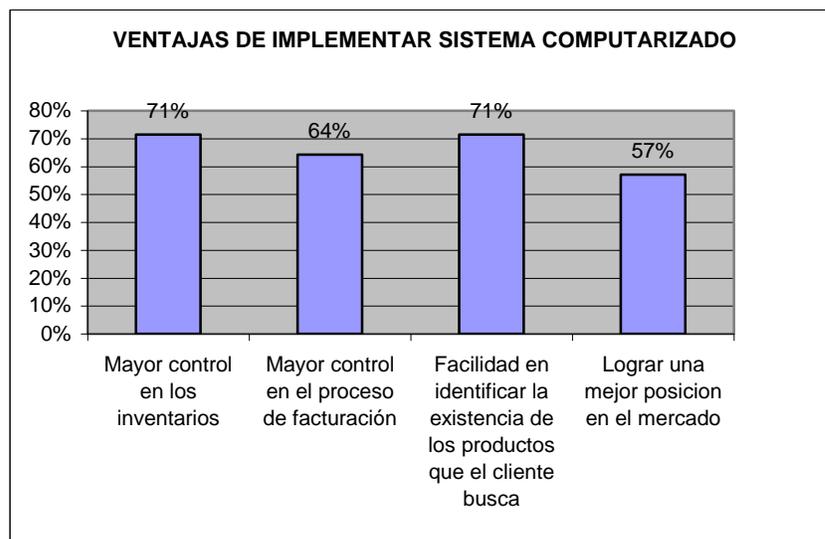
**Interpretación:** De acuerdo a las ventajas que trae consigo el aceptar cambios tecnológicos, que faciliten el trabajo, encaminándose a lograr ventajas competitivas y un mejoramiento continuo, el 100% de los empleados de las empresas ferreteras en estudio si están dispuestas a aceptarlos.

16. Si no poseen sistema computarizado: ¿Qué opina de implementarlo en su puesto de trabajo?

**CUADRO N° 16**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mayor control en los inventarios	10	71%
Mayor control en el proceso de facturación	9	64%
Facilidad en identificar la existencia de los productos que el cliente busca	10	71%
Lograr una mejor posición en el mercado	8	57%

**GRÁFICO N° 16**



**Interpretación:** Los empleados realizaron varias observaciones de las ventajas de implementar un sistema computarizado en la ferretería, manifestando que se tendría un mejor control de inventarios, mayor control en proceso de facturación, lograr una mejor posición en el mercado, obteniendo una ventaja competitiva ante sus rivales.

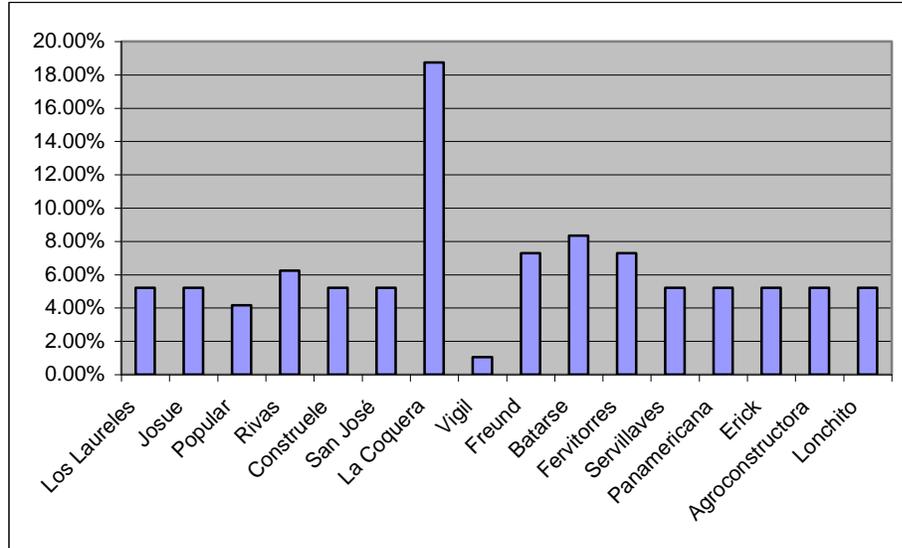
#### 4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDORES FINALES

1. Mencione el nombre de la ferretería que usted visita?

**CUADRO N° 1**

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Los Laureles	5.21%	5
Josué	5.21%	5
Popular	4.17%	4
Rivas	6.25%	6
Construele	5.21%	5
San José	5.21%	5
La Coquera	18.75%	18
Vigil	1.04%	1
Freund	7.29%	7
Batarse	8.33%	8
Fervitorres	7.29%	7
Servillaves	5.21%	5
Panamericana	5.21%	5
Erick	5.21%	5
Agroconstructora	5.21%	5
Lonchito	5.21%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>

**GRÁFICO N° 1**



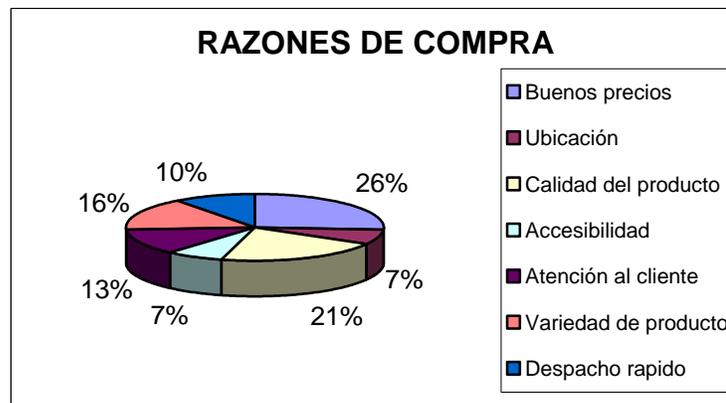
**Interpretación:** Del 100% de la población en estudio se determinó la diversidad de ferreterías que los clientes conocen y visitan a menudo, entre las cuales se mencionan: obteniendo un resultado de demanda del 18.75% Ferretería La Coquera; con 8.33% Ferretería José N. Batarse; el 7.29% Ferretería Freund y Fervitorres, con el 6.25% Ferretera Rivas; con el 5.21% Ferretería Los Laureles, Ferretería Josué, Ferretería Construele, Ferretería San José, Servillaves, Ferretería Panamericana, Ferretería Erick, Ferretería Lonchito y Agro constructora; con el 4.17% la Ferretería Popular y con el 1.04% Maderas Vígil.-

2. ¿Por qué prefiere comprar en esta ferretería?

**CUADRO N° 2**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buenos precios	25	26%
Ubicación	7	7%
Calidad del producto	20	21%
Accesibilidad	7	7%
Atención al cliente	12	13%
Variedad de producto	15	16%
Despacho rápido	10	10%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 2**



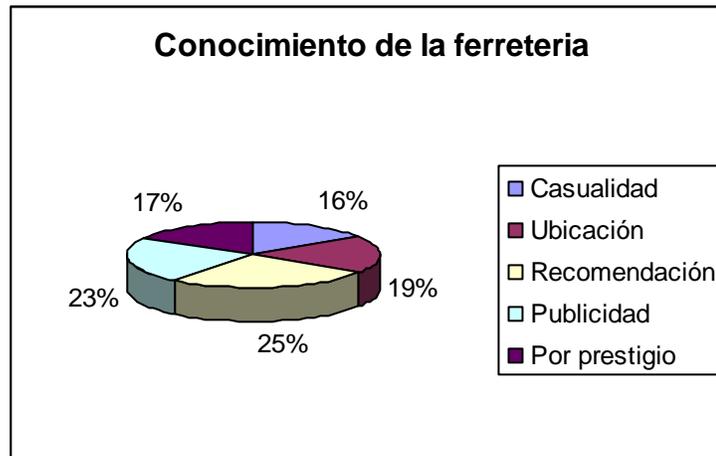
**Interpretación:** Los consumidores tienen muchas razones del porque prefieren comprar en una ferretería determinada, según los resultados el 47% es por los bajos precios y la calidad de los productos, el 26% por la variedad y el despacho rápido, el 13% por la atención al cliente y el 14% por ubicación y accesibilidad para llegar a la ferretería.-

3. ¿Cómo conoció la empresa?

**CUADRO N° 3**

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Casualidad	16%	15
Ubicación	19%	18
Recomendación	26%	25
Publicidad	23%	22
Por prestigio	17%	16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>

**GRÁFICO N° 3**



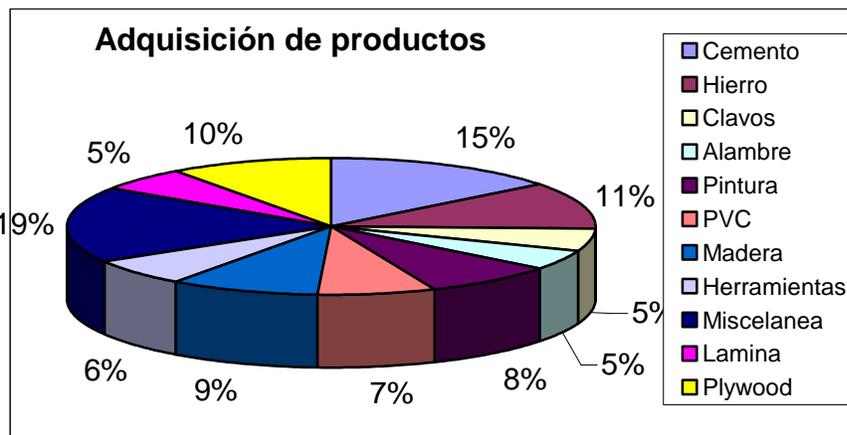
**Interpretación:** Los consumidores han conocido por diferentes razones las empresas ferreteras, en su mayoría obteniendo el mejor resultado con el 47% por recomendación de terceros y publicidad, pero también existen otras razones por las cuales han conocido las ferreterías, tales como prestigio, ubicación, casualidad, entre otros.

4. ¿Qué tipo de producto anda comprando?

**CUADRO N° 4**

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Cemento	17%	16
Hierro	13%	12
Clavos	6%	6
Alambre	5%	5
Pintura	9%	9
PVC	8%	8
Madera	10%	10
Herramientas	7%	7
Miscelanea	21%	20
Lámina	6%	6
Plywood	11%	11

**GRÁFICO N° 4**



**Interpretación:** Referente a los productos que ofrecen en una ferretería, los consumidores tienen diversas opciones de compra ya sean de productos misceláneos, cemento, hierro, madera, pintura, plywood, pvc, láminas, alambres entre otros, lo que permite que el cliente no se vaya sin realizar su compra.-

5. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la ferretería?

**CUADRO N° 5**

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Si	73%	70
No	27%	26
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>

**GRÁFICO N° 5**



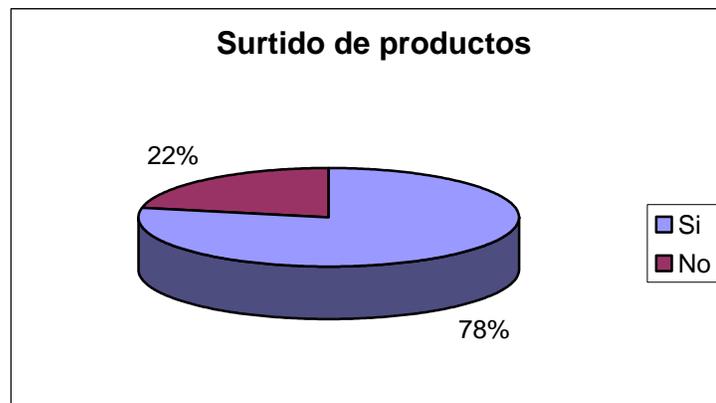
**Interpretación:** Considerando la calidad de los productos como la consecuencia de la implantación consistente, constante y congruente de sistemas que benefician a los clientes de las empresas ferreteras, los datos reflejan que el 73% de los consumidores se encuentran satisfechos, sin embargo, el 23% no manifestaron satisfacción en la compra efectuada.-

6. ¿Encontró todos los productos que necesitaba comprar?

**CUADRO N° 6**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	78%
No	21	22%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6**



**Interpretación:** Del 100% de los consumidores encuestados, el 78% se mostraban satisfechos ya que encontraron todos los productos que necesitaban comprar en una ferretería, sin embargo, el 22% no estaba satisfecho ya que no se habían cubierto sus expectativas de compra, esto es una desventaja ya que las empresas en estudio pierden los clientes y en la actualidad se necesita de una mejora continua encaminada a ganar por lo menos un cliente nuevo cada día y no de perder los que ya se tienen. -

7. ¿Encontró la suficiente variedad de los productos que necesitaba comprar?

**CUADRO N° 7**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	60	63%
No	36	38%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



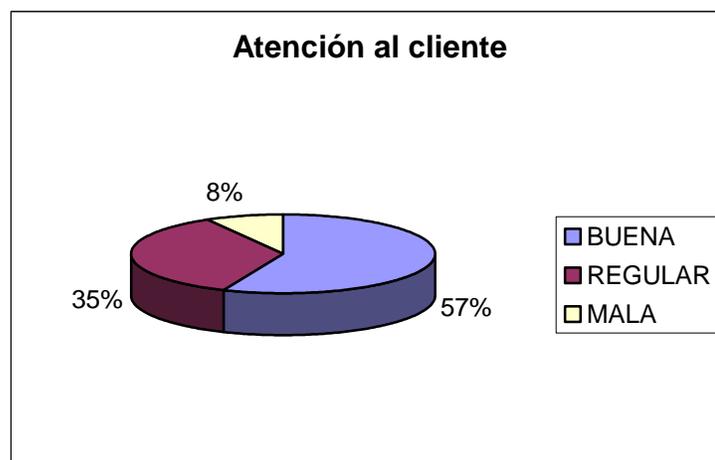
**Interpretación:** De todas las ferreterías en estudio el 63% cuenta con variedad en marca, estilo, colores, tamaños, calidad en los productos que ofrecen, razón por la cual la prefieren los clientes, sin embargo el 38% de las ferreterías les hace falta ofrecer mayor variedad en lo referente a marca, estilo colores, tamaños y calidad en los productos a la venta para ganar mayores y mejores clientes.

8. ¿Cómo considera la atención al cliente?

**CUADRO N° 8**

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
BUENA	56%	54
REGULAR	35%	34
MALA	8%	8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>

**GRÁFICO N° 8**



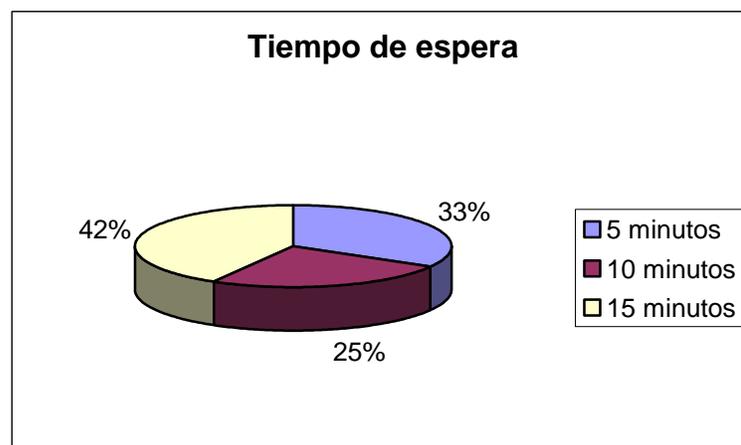
**Interpretación:** Del total de consumidores encuestados, el 54% considera buena la atención a la cliente, el 34% la considera regular y el 8% la considera mala, éstos resultados van en función del tiempo que se tardan en despachar los clientes, en la información que brindan acerca de los productos que ofrecen y de los poderes de convencimientos a los clientes para que efectúen la compra y se sientan satisfechos.-

9. ¿Cuánto tiempo espera para ser despachado completamente?

**CUADRO N° 9**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5 minutos	32	33%
10 minutos	24	25%
15 minutos	40	42%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 9**



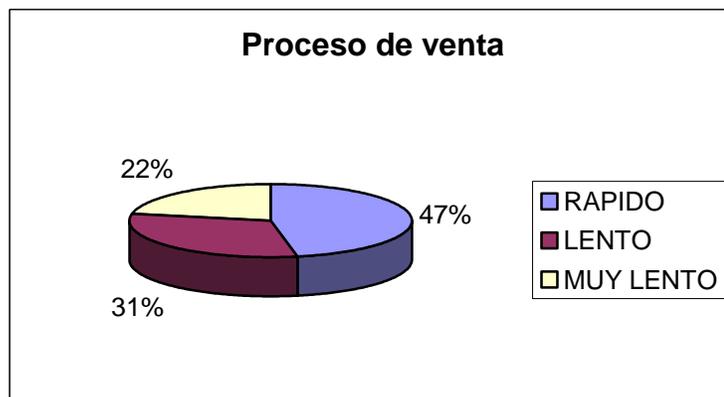
**Interpretación:** El 58% de los consumidores manifestaron que su tiempo de espera para ser despachado en una empresa ferretera es de 5 a 10 minutos promedio, razón por la cual lo consideran rápido, sin embargo, el 42% manifestó que esperan 15 minutos debido a que no lleva decidido el producto que va adquirir, sino que se tarda un poco más debido a que el proceso de decisión lo lleva a cabo ya en la ferretería.-

10. ¿Cómo considera el proceso de venta por parte de los empleados?

**CUADRO N° 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
RÁPIDO	45	47%
LENTO	30	31%
MUY LENTO	21	22%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 10**



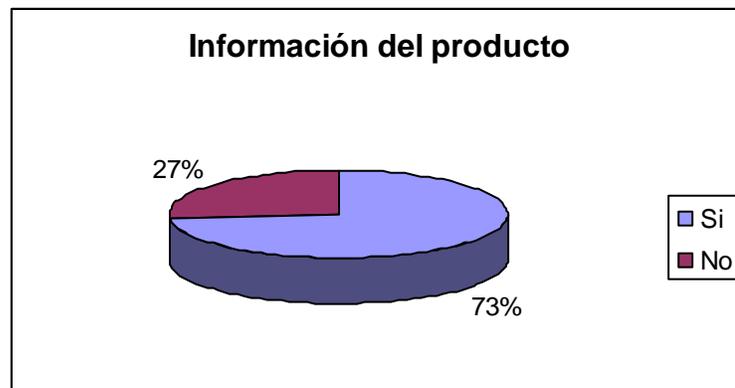
**Interpretación:** En este rubro del sector comercio los consumidores consideran en un 47% que es rápido el proceso de venta ya que como los empleados manejan información de los productos, fácilmente saben si tiene disponibles los productos que busca el cliente, sin embargo, el 22% considera que el proceso de venta es lento ya que los empleados no cuentan con suficientes técnicas de atención al cliente en las ferreterías en las que no se ha implementado el proceso de capacitación.

11. ¿Los empleados poseen información acerca del producto que ud. desea comprar?

**CUADRO N° 11**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	70	73%
No	26	27%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11**



**Interpretación:** Las empresas ferreteras constantemente capacitan a sus empleados, razón por la cual el 73% de los empleados tiene conocimiento de todos los productos que tiene a la venta la ferretería y brindan información necesaria de las formas de uso o aplicación a los clientes logrando un grado de satisfacción de parte de ellos y una compra segura del producto, sin embargo es una desventaja ante las empresas que no ofrecen capacitación ya que según los resultados un 27% de los empleados no posee información de los productos que venden.-

12. ¿A la hora de comprar un producto presta atención en la garantía que ofrece la Empresa?

**CUADRO N° 12**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	60%
No	38	40%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 12**



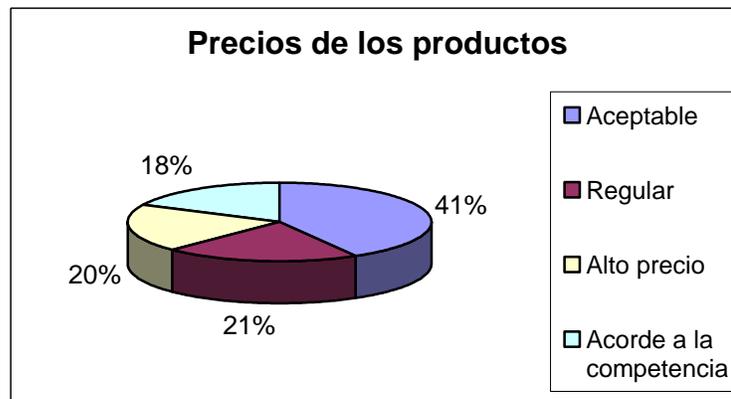
**Interpretación:** Del total de consumidores encuestados se estipuló que el 60% de la población a la hora de comprar un producto presta atención a la garantía que ofrece la empresa, sin embargo, el 40% de los consumidores no la consideran indispensable para realizar la compra.

13. ¿Cómo le parecen los precios de los productos que ofrecen en esta ferretería?

**CUADRO N° 13**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Aceptable	40	42%
Regular	20	21%
Alto precio	19	20%
Acorde a la competencia	17	18%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 13**



**Interpretación:** Al encuestar a los consumidores se estableció que los clientes tienen diferentes nociones de los precios de los productos que ofrecen las ferreterías, sin embargo, el 42% los consideran aceptables a la situación económica actual. pero un 20% de toda la población los consideran altos, además el 21% lo considera regular y el 18% acorde a la competencia.-

14. ¿La empresa le ofrece ofertas por su compra?

**CUADRO N° 14**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	68%
No	31	32%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 14**



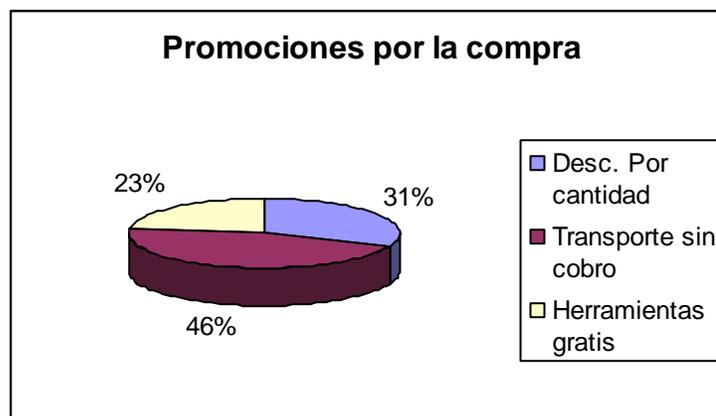
**Interpretación:** Del 100% de la población en estudio el 68% manifestó que en la ferretería que compran si les ofrecen ofertas por las compras y es por esa razón que la prefieren, pero también, se da el caso que el 32% se siente insatisfecho por que las ferreterías no les ofrecen ofertas promocionales por ninguna razón de compra, por lo que eso les impide ser fieles a una sola ferretería y siempre cotizan a otras antes de comprar.

15. Si su respuesta es positiva. Mencione que tipo de promociones u ofertas le ofrece esta Ferretería?

**CUADRO N° 15**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desc. Por cantidad	20	31%
Transporte sin cobro	30	46%
Herramientas gratis	15	23%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 15**



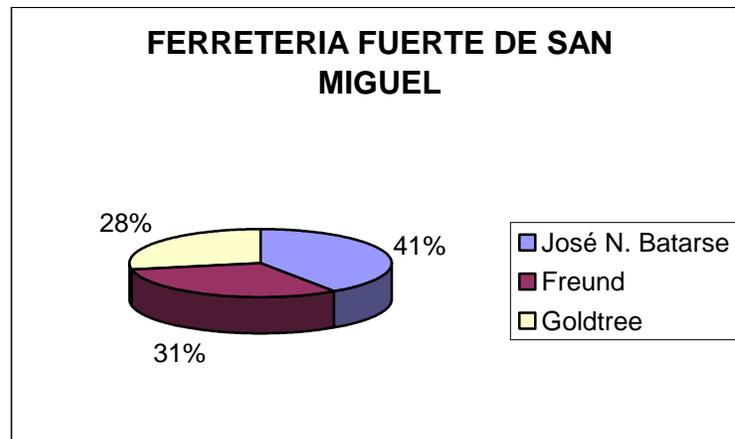
**Interpretación:** Con referencia al resultado anterior, del 68% de la población que manifestó que las ferreterías ofrecen ofertas por compras, el 46% se siente satisfecho porque le ofrecen transporte de sus pedidos sin costo, el 31% porcentajes de descuentos por compras en cantidades o docenas, y el 23% se siente satisfecho porque le obsequian herramienta gratis por compras efectuadas, factores que permiten la publicidad boca a boca.

16. ¿Qué ferretería considera que es la más fuerte en la zona urbana de San Miguel?

**CUADRO N° 16**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
José N. Batarse	39	41%
Freund	30	31%
Goldtree	27	28%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 16**



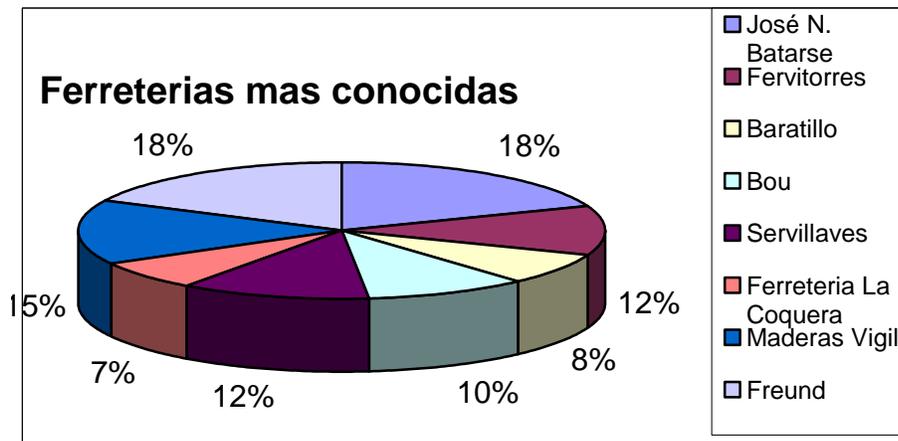
**Interpretación:** El 41% de la población en estudio considera que José N. Batarse es la ferretería más grande de la Ciudad de San Miguel por su trayectoria en el mercado, sus bajos precios y la atención al cliente ya que cuenta con una amplia planta de empleados, el 31% considera a Freund y el 28% restante considera a Goldtree como la empresa ferretera más grande.-

17. ¿Cuáles son los nombres de las ferreterías que usted conoce y prefiere?

**CUADRO N° 17**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
José N. Batarse	25	26%
Fervitorres	15	16%
Baratillo	10	10%
Bou	13	14%
Servillaves	15	16%
Ferreteria La Coquera	9	9%
Maderas Vigil	20	21%
Freund	23	24%

**GRÁFICO N° 17**



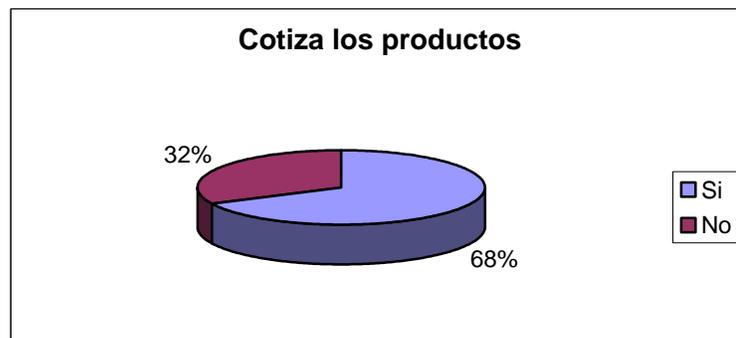
**Interpretación:** Los consumidores encuestados mencionaban de una a dos ferretería que mas conocen en la Ciudad de San Miguel, por diferentes razones, el 26% de la población conoce José N. Batarse, el 24% Freund, el 21% Maderas Vigil, además citaron empresas ferretera tales como El Baratillo, Bou, Servillaves Fervitorres, La Coquera, entre otras.

18. ¿Cotiza precios de los productos en diferentes ferreterías, antes de comprarlos?

**CUADRO N° 18**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	68%
No	31	32%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 18**



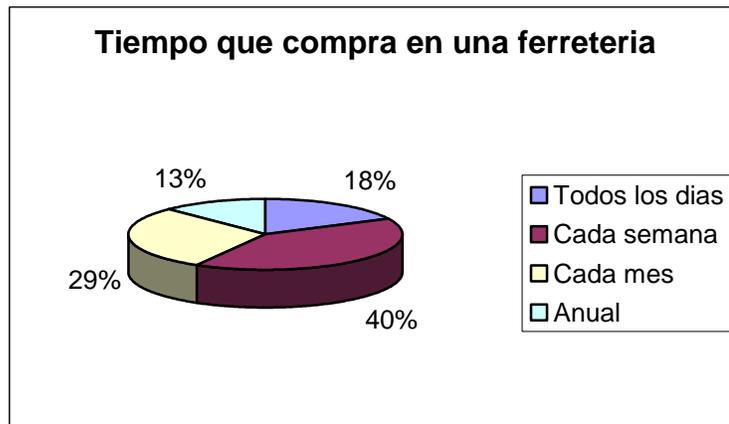
**Interpretación:** El 68% de los consumidores cotizan los productos en varias ferreterías para determinar su poder adquisitivo de compra, buscando así también, en que tienda ferretera le ofrecen mejores precios y mejor calidad en los productos que necesita adquirir, así mismo el descuento o promoción que ofrece por la cantidad de productos a comprar, sin embargo el 32% de los consumidores manifestaron que se ahorran esta etapa en el proceso de compra.

19. ¿Cada cuánto tiempo compra en una ferretería?

**CUADRO N° 19**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	17	18%
Cada semana	39	41%
Cada mes	28	29%
Anual	12	13%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 19**



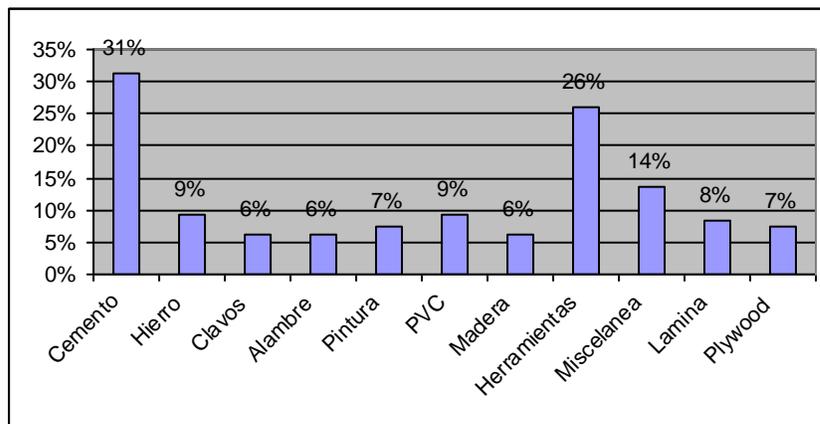
**Interpretación:** Generalmente los clientes en una ferretería suelen visitarlas a diario sobre todo las personas que se dedican a la rama de carpinterías, así también cuentan clientes que visitan una ferretería a los meses o al año que son consumidores que la visitan cuando deciden realizar cualquier arreglo o modificación a su oficina, hogar, entre otros.

20. ¿Cuáles son los productos que más compra en una ferretería?

**CUADRO N° 20**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cemento	30	31%
Hierro	9	9%
Clavos	6	6%
Alambre	6	6%
Pintura	7	7%
PVC	9	9%
Madera	6	6%
Herramientas	25	26%
Misceláneo	13	14%
Lamina	8	8%
Plywood	7	7%

**GRÁFICO N° 20**



**Interpretación:** Las ferreterías en estudio se encuentran relativamente con variedad de productos, pero los productos que generalmente un cliente busca en una ferretería son el cemento, herramientas, productos misceláneos, hierro, láminas ofreciendo de estos productos diferentes estilos, diseños, colores y formas de uso.

21. ¿Siempre busca una marca en particular?

**CUADRO N° 21**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	67	70%
No	29	30%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 21**



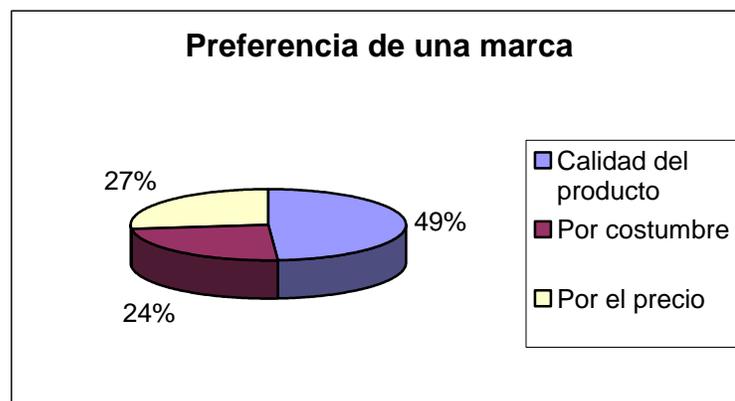
**Interpretación:** Existen personas que al momento de efectuar una compra siempre buscan productos de marca ya que tienen la noción que están comprando productos a bajo costo y de calidad, tanto así que del 100% de la población en estudio el 70% de los consumidores siempre buscan una marca en particular de los productos que necesita adquirir, sin embargo el 30% restante de los consumidores no buscan una marca en particular.

22. ¿Por qué prefiere una marca en particular?

**CUADRO N° 22**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad del producto	47	49%
Por costumbre	23	24%
Por el precio	26	27%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO # 22**



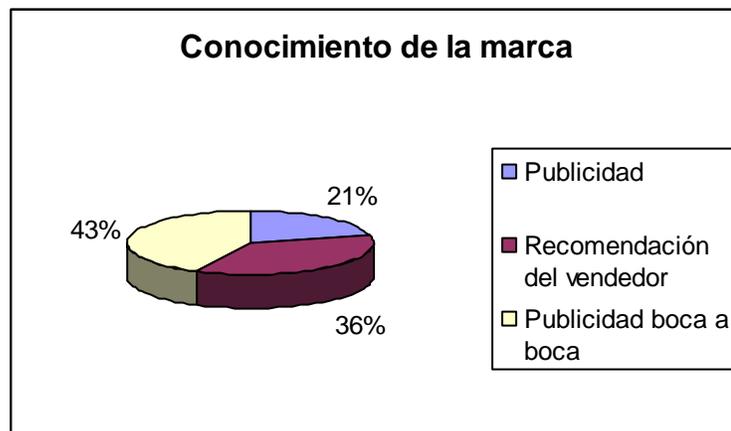
**Interpretación:** De la población en estudio se les cuestionó el porqué prefieren una marca en particular, obteniendo como resultado que en un 49% es por la calidad del producto, el 24% es por costumbre o trayectoria de usar esa marca y el 27% restante manifestaron que prefieren una marca en particular por el precio de la misma.

23. ¿Cómo conoció la marca?

**CUADRO N° 23**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Publicidad	20	21%
Recomendación del vendedor	35	36%
Publicidad boca a boca	41	43%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 23**



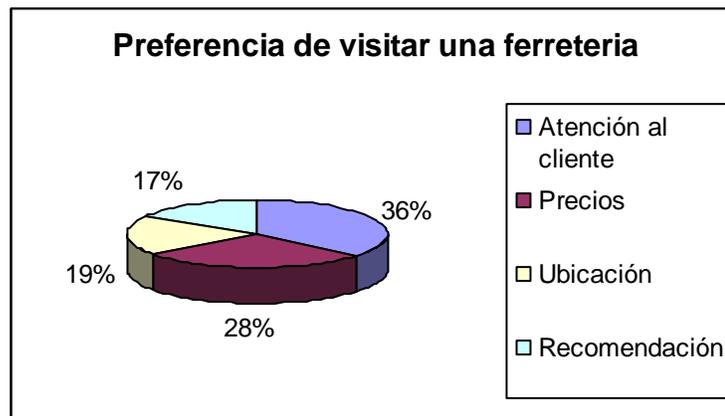
**Interpretación:** En la población en estudio existen personas que compran productos por la marca que la distingue, tal es el caso que estas personas que generalmente buscan marcas para adquirir el producto manifestaron que conocieron la marca por recomendación del vendedor, por la publicidad boca a boca con un 43%; por publicidad en medios de comunicación con un resultado del 21% de la población en estudio y con el uso de la técnica de publicidad boca a boca se obtuvo que el 43% de la población la utiliza.

24. ¿Por qué prefiere visitar una ferretería en particular?

**CUADRO N° 24**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención al cliente	35	36%
Precios	27	28%
Ubicación	18	19%
Recomendación	16	17%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 24**



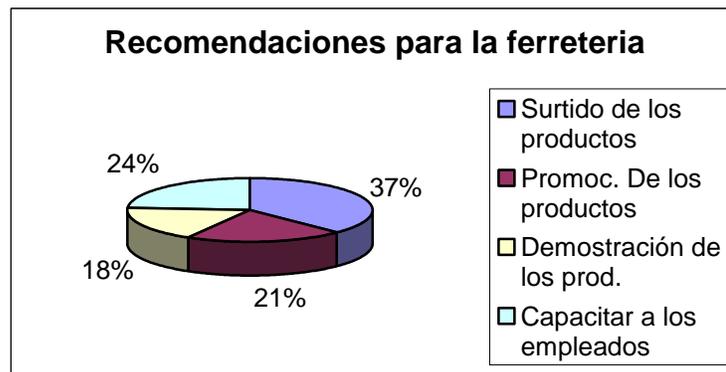
**Interpretación:** El 36% de la población encuestada manifestó que prefiere una ferretería en particular por la atención brindada por los empleados de la misma, así también, un 28% su preferencia radica en los precios bajos que ofrecen en relación a otras empresas ferreteras, así mismo, existen factores como ubicación o recomendación de terceras personas.

25. ¿Qué recomendaciones le haría a esta ferretería para mejorar la atención al cliente y lograr una mayor satisfacción en los clientes?

**CUADRO N° 25**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Surtido de los productos	36	38%
Promoc. de los productos	20	21%
Demostración de los prod.	17	18%
Capacitar a los empleados	23	24%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 25**



**Interpretación:** Los clientes a pesar que se mostraban satisfechos con el servicio ofrecido por la ferretería que visitaba, les efectuaban una a dos recomendaciones con el objetivo de mejorar, entre las cuales, un 38% les recomendaban surtir más los productos, así también un 24% capacitar los empleados, un 21% ofrecer promociones por ventas, todos encaminados a lograr una mejora continua y ofrecer productos y servicios de calidad.

26. ¿Regresaría en otra oportunidad a comprar en esta Ferretería?

**CUADRO N° 26**

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Si	100%	96
No	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>

**GRÁFICO N° 26**



**Interpretación:** El 100% de la población en estudio manifestó que al presentarse otra oportunidad de comprar en una ferretería con seguridad regresarían a la misma ferretería ya que se sentían satisfechos por la compra efectuada.

27. ¿Recomendaría esta ferretería a otra persona?

**CUADRO N° 27**

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Si	100%	96
No	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>

**GRÁFICO N° 27**



**Interpretación:** El 100% de la población encuestada manifestó estar satisfecha con la atención brindada y los precios bajos razones por las cuales si recomendarían a otras personas familiares y amigos/as a optar por estas ferreterías al momento de efectuar una compra.

# *CAPÍTULO V*

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en las encuestas dirigidas a los propietarios, empleados claves, clientes y realizar el análisis interpretación correspondiente se concluye lo siguiente, con respecto a las variables planteadas en el sistema de hipótesis:

#### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

- ❖ Según los propietarios de las medianas ferreterías de la ciudad de San Miguel uno de los factores claves que tienen para aumentar las ventas es la atención al cliente. Se cuenta con varios factores que ayudan a que los clientes se sientan agradados con la atención, como lo son: los productos que se ofrecen ya que poseen diversidad de marcas, estilos y precios.
  
- ❖ El 42% de los consumidores manifestaron que el tiempo de espera es de 15 minutos para despachar el pedido en sala de venta. Este resultado se debe al conocimiento que los empleados tienen de los productos y la garantía que poseen; para que puedan actuar de manera adecuada al presentarse problemas de devolución de productos, por defectos de fábrica o de otra circunstancia.

## SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

- ❖ La satisfacción al consumidor según los propietarios es de gran importancia para que los clientes ofrezcan buenos comentarios acerca de la empresa y produzcan una buena publicidad boca a boca.
- ❖ El 68% de los consumidores se sienten satisfechos porque los empleados les mencionan las ofertas por sus compras. Las medianas empresas ferreteras brindan los siguientes planes promocionales: el 41.67% de las empresas ofrecen un porcentaje de descuento, el 25% regalos por su compra, el 16.67% ofertas al 2x1, el 16.67% liquidación de producto. También ofrecen servicio a domicilio, sin recargo en el precio.
- ❖ El 35.71% de los propietarios afirma que brinda bajos precios, así como un 28.57% dice que la rapidez en la entrega del producto es importante para que los clientes se sientan satisfechos y se conviertan en clientes frecuentes y que recomienden la ferretería a otras personas.
- ❖ El 71.43% de los proveedores proporciona garantía al ferretero para que se lo aplique al producto del consumidor final.

- ❖ El 78% de los clientes encontró todos los productos en una misma ferretería y el 63% de los consumidores manifestó que los empleados le ofrecieron la suficiente variedad en marcas, estilos y precios.
- ❖ El 47% los clientes manifestó que el proceso de venta es rápido.

## **NORMAS DE CALIDAD EN PRODUCTOS**

- ❖ Que las empresas en estudio están comprando y vendiendo productos de calidad ya que según los resultados en un 28.57% todos los productos son de calidad y un 42.86% considera que algunos de toda la gama de productos que ofrece están certificados, pero en si como empresa no han considerado el hecho de poseer la Certificación de Normas y Estándares de Calidad o adopción de un Modelo de Calidad Total que serían de importancia para mejorar la efectividad de las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel.

## **CALIDAD DEL PRODUCTO**

- ❖ El 73% de los clientes se encuentra satisfecho en cuanto a calidad de los productos que proporciona la mediana empresa ferretera.

- ❖ El 28.57% de las empresas manifiesta que los productos que ofrecen al público poseen certificación de calidad, por lo tanto la mayoría no posee certificación de calidad la cual es necesaria para que los productos no tengan desperfectos de fábrica y que se utilicen de la mejor manera evitando así accidentes post venta y devoluciones.
- ❖ El 21% de los encuestados prefiere comprar en una de las ferreterías en estudio por la calidad de los productos que ofrecen.
- ❖ Además un 49% de los clientes prefiere una marca en particular por la calidad de la misma.El 73% de los clientes opina que es necesario que el vendedor tenga todos los conocimientos y especificaciones completas acerca del producto;
- ❖ Por último, el 60% manifiesta que toma en cuenta la garantía antes de comprar un producto.
- ❖ Es necesario que los productos sean de calidad para que se produzca un aumento en los clientes y por ende en los ingresos de las ferreterías.
- ❖ Un 57.14% de las empresas en estudio no poseen proveedores mayoristas, por lo que resulta una dificultad para los propietarios para obtener productos de mejor calidad a menores precios.

## **CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE CALIDAD**

- ❖ Un 36% de los propietarios dice que ofrece capacitaciones en los temas de calidad total; así también, el 20% los empleados opina que reciben capacitaciones en Técnicas de Calidad. También los propietarios capacitan a los empleados en las áreas de ventas, atención al cliente y trabajo en equipo; dichas capacitaciones se llevan a cabo por lo menos de una a dos veces en el año considerando el resultado en un 72% de la población.

## **COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS**

- ❖ De acuerdo al desarrollo continuo y pertinente de capacitaciones en temas aplicables en el desarrollo de su trabajo se logra un mejor desempeño por parte de los empleados, ya que esto permite fomentar un compromiso y satisfacción en el personal logrando que ellos se identifiquen con la empresa.
- ❖ El 36% de la población encuestada tienen 3 años de estar trabajando en la misma ferretería, esto colabora a que los empleados conozcan en un 100% los productos que ofrecen al mercado, tanto en marcas, diseños, precios y otros factores determinantes.

- ❖ El 36% de las empresas ocupa un tiempo record de 15 minutos para despachar un cliente independientemente de lo que compre.
- ❖ Además, los empleados se comprometen con la empresa, ya que el 100% de las ferreterías le ofrecen retribuciones adicionales a su salario tales como uniformes, pago por horas extras, transportes, celebraciones, entre otras; no dejando de lado que el 79% de los patronos ofrecen las prestaciones legales referentes al ISSS y AFP.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta el análisis e interpretación de los resultados y las conclusiones derivadas se recomienda:

- Para las empresas ferreteras es necesario que cuenten con una gran variedad de productos en marcas y precios; y así los clientes encuentren todo en un solo lugar y no conozcan a la competencia, diferenciándose en la atención al cliente principalmente y los precios bajos que se ofrezcan.
- Los procesos para atención y despacho de productos deben de ser lo más rápido posible, por eso es necesario que los productos se encuentren ubicados de manera ordenada y etiquetada.
- La cultura de la empresa debe de ser “primero el cliente”, por medio de las capacitaciones el personal deberá de tener todos los recursos para poder brindar a los clientes una atención de calidad y así obtener una publicidad boca a boca que es de gran utilidad para aumentar la cartera de clientes y por ende las ventas.
- Es importante seguir y aumentar los planes promocionales a los clientes para que éstos se encuentren satisfechos con los productos y precios que

se les ofrecen. Además, los planes promocionales se pueden realizar con la ayuda de los proveedores.

- Un factor importante son los precios bajos, que se pueden lograr con la capacidad financiera que tenga la empresa para poder negociar los precios con los proveedores y así obtener precios más bajos que la competencia.
- Es necesario que exista negociación por parte del proveedor – ferretería para que se aplique la garantía a los productos de la manera más rápida y correcta posible.
- La aplicabilidad de un modelo de calidad es de gran importancia para aumentar las ventas, ya que éste abarca todas las áreas de la empresa desde la entrada del producto hasta la post-venta, el cual contiene los pasos que se deben de seguir para poder desarrollarlo.
- Un punto importante que se debe de obtener como ferretería son las especificaciones de calidad para cada uno de los productos que se distribuyen y las indicaciones de uso; para poder brindarle a los clientes la mayor cantidad de información.

- Obtener relaciones comerciales con proveedores mayoristas que brinden mejores precios y calidad; así poder luchar con la competencia.
- Ejecutar una capacitación inicial para poder enseñarle todas las funciones de trabajo que se realizaran, así como también la cultura y filosofía que como empresa se tiene.
- Realizar capacitaciones para el personal que labora en Maderas “Vigil” para que tenga los conocimientos adecuados acerca de los productos que se distribuyen.
- Proporcionarle a los empleados, además de las prestaciones de ley otros incentivos para que los trabajadores se sientan a gusto con las labores que realizan y así obtener una mayor productividad.

# *CAPÍTULO VI*

## CAPÍTULO VI

### “PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS FERRETERAS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.”

#### 6.1 Análisis Industrial y Competitivo de las Medianas Empresas Ferreteras de la ciudad de San Miguel

##### 6.1.1 Características económicas dominantes en el entorno de la industria

<b>Característica económica</b>	<b>Perfil de la industria</b>
Tamaño del mercado	Son 53 medianas empresas ferreteras que se encuentran ubicadas en la zona urbana de la ciudad de San Miguel; de los cuales se estudiaron 14.
Alcance de la rivalidad competitiva	La esfera de acción de la rivalidad competitiva es de tipo local, ya que el campo de estudio son las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel.

Etapa del ciclo de vida	En crecimiento ( según las encuestas)
Cambio tecnológico	La tecnología es baja ; solo el 28.57% de las ferreterías estudiando, cuentan con registros de clientes computarizados e inventario y el mismo porcentaje posee maquinaria para facilitar el trabajo a sus empleados
Número de rivales y sus volúmenes relativos	Según los resultados de las encuestas en un 35.71% los propietarios consideran que el rival más fuerte de la industria ferretera en la ciudad de San Miguel es Almacén José N. Batarse.
El número de compradores y su tamaño relativo	Aproximadamente, según los datos obtenidos en la encuesta, cada una de las ferreterías son visitadas por 20 clientes diariamente, comprando cada uno de ellos unos ochenta dólares por persona (\$80.00).

<p>Canales de Distribución</p>	<p>Los tipos de distribución que se utilizan para tener acceso a los consumidores finales, en un 44.44% es a los consumidores finales, según la encuesta realizada a los propietarios, así también hacen uso del canal indirecto (empresa-mayorista) en un 22.22%, a (empresa/minorista) en un 11.11% umidor).</p>
<p>Si los productos o servicios de las empresas rivales están muy diferenciados, poco diferenciados o son esencialmente idénticos.</p>	<p>Los productos que ofrecen las empresas ferreteras son poco diferenciados, porque cada una de ellas distribuye materiales que son similares en marca y en uso, por lo tanto se debe tomar en cuenta la importancia de la diversidad de productos y los precios.</p>
<p>Requerimiento de capital y facilidad de ingreso y salida.</p>	<p>Según resultados obtenidos, un 85,71% cuenta con la facilidad para obtener préstamos bancarios, lo que ayuda a que se tenga mayor facilidad para competir en el mercado.</p>

### **6.1.2 Análisis de la competencia**

Es necesario, realizar el análisis competitivo de la industria ferretera de la Ciudad de San Miguel tomando en estudio la Empresa Maderas “Vigil”, para poder conocer las principales fuentes de presión de un mercado competitivo en lo que está expuesta la empresa; pero que la administración de ésta, puede idear una estrategia exitosa para mejorar el proceso efectivo y competitivo que permita la identificación de que tan poderosas son las cinco fuerzas competitivas de la industria

#### **El Antagonismo entre vendedores rivales**

La posición y la preferencia que tiene Maderas Vigil en relación con sus rivales, se encuentran según los resultados en cuarto lugar con un 6.25% de la población, ya que cuenta con el líder en el mercado José N. Batarse con un 24%, la rivalidad está centrada en que las dos empresas venden productos similares ya que ambas tienen el mismo giro o actividad económica, pero lo que la distingue José N. Batarse de Maderas Vigil es que la primera es una gran empresa con reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional, a diferencia de la segunda, que es una mediana empresa y con posicionamiento en el mercado local, ambas están caracterizadas por la calidad de los productos que ofrecen y en la imagen que cada una presenta; por otra parte, la dificultad que existe que José N. Batarse, abarca a nivel nacional, además, es uno de los principales proveedores de Maderas “Vigil”.

### **Ingreso potencial de nuevos competidores**

Si existe el ingreso de nuevos competidores al mercado debido a que muchas empresas internacionales venden productos similares y se han convertido en los proveedores de mayor auge en las empresas nacionales y locales, tales como: La Coquera, La popular, Servillaves, Fervitorres, Los laureles, etc. Además con la globalización del mercado, es probable que se introduzcan las empresas internacionales proveedoras así como nuevas empresas al mercado, afectando a Maderas Vígil, debido a que las barreras de ingreso son pocas, ya que nuevos competidores probablemente tengan mejores, mayores recursos financieros, conocimiento tecnológico superior, entre otros.

### **Presiones competitivas de productos sustitutos**

La competencia que se tiene con empresas similares que forman parte de la industria ferretera de la ciudad de San Miguel, debido a su naturaleza no se cuentan con productos sustitutos ya que todas las empresas que la conforman ofrecen los mismos productos con la diferencia que entre ellas unas brindan más calidad en los productos ofreciendo más estilos, marcas, diseños, mejores precios, entre otros factores que los consumidores consideran al momento de elegir el o los productos que busca, de ahí surge la necesidad de implementar en Maderas Vígil la estrategia de diversificación de productos ya que esto le permitirá no perder al cliente sino ganar más clientes y mejorar su efectividad como empresa aumentando sus ingresos por ventas.

**☑ Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y vendedor.**

Los proveedores poseen un poder de negociación en relación con las empresas de la industria ferretera; el 57% de las empresas manifiestan que los proveedores son los que estipulan los precios, esto depende de la capacidad de compra de las ferreterías. En el caso de Maderas Vigíl manifiestan que por la capacidad de compra, los proveedores negocian con ellos con el objetivo de no perder el cliente ofreciéndoles garantías, devoluciones por defectos, descuentos por pronto pago en un 100% según los resultados de la encuesta, lo cual significa que es una ventaja debido a que esto le permite competir en el mercado ofreciendo productos de calidad a buenos precios mejorando la efectividad y aumentando los ingresos por ventas de la empresa.

### **6.1.3 Factores claves que determinan el éxito o el fracaso competitivo**

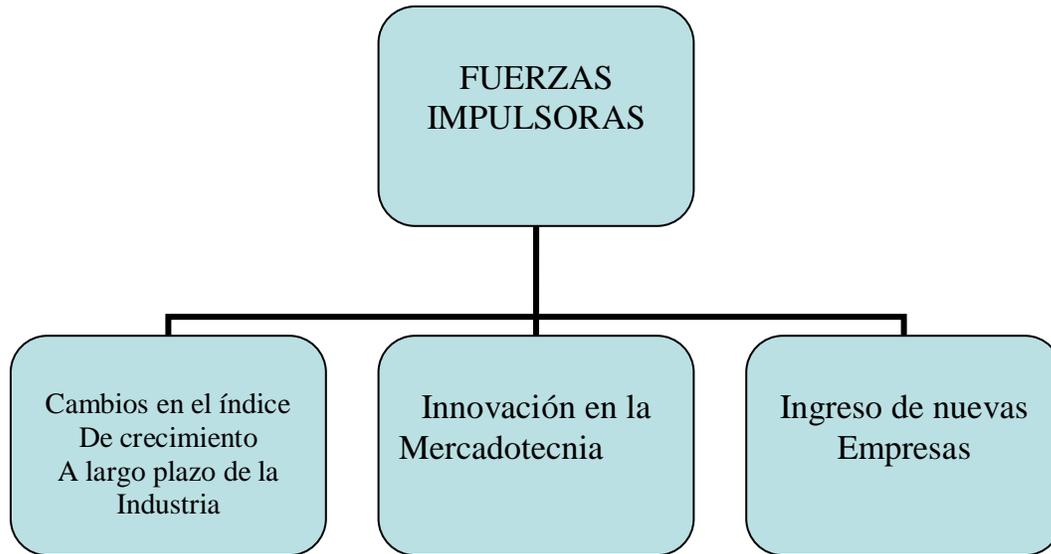
Por su propia naturaleza, los factores claves para la industria son factores vitales, porque de éstos depende el éxito o el fracaso de la empresa en la industria, por ende se considera fundamental realizar un análisis que nos determine los principales factores clave, partiendo de ello se necesita conocer que clase de recursos son completamente valiosos.

En relación a la industria en la que se encuentra Maderas Vígil se estableció a través de la información adquirida de dicha empresa y las condiciones observadas en el mercado que los factores clave para el éxito en esta industria son los siguientes:

- Suministrar con exactitud las órdenes de los clientes
- Tiempos breves de entrega en sala de ventas
- Implementación de servicio a domicilio sin costo
- Ubicación conveniente y con parqueo
- Servicio rápido y amable al cliente
- Diversificación de productos considerando marca, estilo, diseños
- Publicidad en Medios de Comunicación locales
- Planes Promocionales
- Conocimiento práctico de control de calidad
- Información exacta de los productos que vende la ferretería
- Capacitaciones continuas y relevantes
- Conocimientos sobre cambios tecnológicos

Los factores claves mencionados anteriormente, permitirán a la empresa Maderas Vígil, y otras que se encuentran en la misma industria, permitiendo obtener mayor efectividad, siempre y cuando tengan las capacidades y los recursos para utilizarlos, ya que el propósito de la identificación de los factores clave es hacer juicios sobre los aspectos más y menos importantes para el éxito competitivo.

#### 6.1.4 FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO



- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria

Las variaciones ascendentes del crecimiento de las remesas familiares en la ciudad de San Miguel, con lleva a aun aumento de la demanda de los productos ferreteros.

- Innovación en la Mercadotecnia

La innovación de planes promocionales y publicidad suelen despertar el interés del comprador.

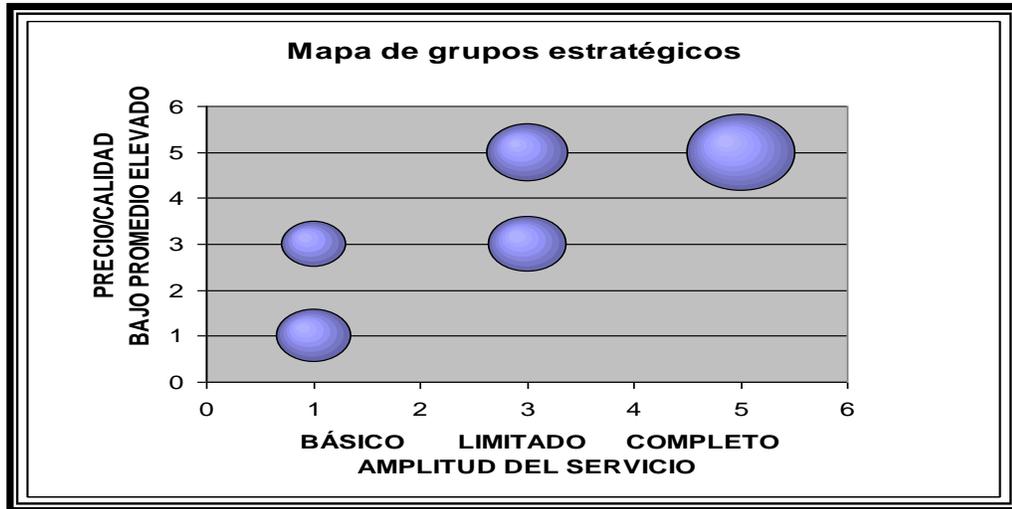
Exhibición novedosa de los productos, es un atractivo a la atención de los clientes.

- Ingreso de nuevas empresas

El ingreso de nuevas empresas en el mercado ha provocado que aumente las condiciones competitivas en la industria de las medianas empresas ferreteras.



### 6.1.5. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS



GRUPOS ESTRATÉGICOS	FERRETERIAS
UNO (1,1)	La Oriental, Lonchito, Erick
DOS(1,3)	Los Angeles, Panamericana, Rivas, Turcios
TRES(3,3)	Vigil, La popular, Los Laureles, Huget
CUATRO(3,5)	IMFO, La Coquera, Bou, Portillo, Fervitorres, Servillaves
CINCO(5,5)	Freund, José N. Batarase, Goldtree

Las presiones competitivas más fuertes le pertenecen a las empresas José N. Batarase, Freund S.A. de C.V. Goldtre, empresas que forman parte de los proveedores de las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel. Cada una de las empresas que se encuentran dentro de la esfera representa la competencia más cercana que poseen, luego la competencia más fuerte son las del grupo estratégico del siguiente nivel. siguen las del siguiente nivel del grupo estratégico siguiente.

## 6.2 Análisis Interno y Externo

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de **planeación estratégica**, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Hotel San Miguel, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El análisis FODA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización.

**MATRIZ FODA**  
**MADERAS “VIGIL”**

INTERNO	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	F1. Facilidad de aprobación de préstamos bancarios y proveedores	D1. Falta de publicidad
	F2. Infraestructura propia de los locales comerciales	D2. Poco personal en el área de ventas y contabilidad
	F3. Ubicación estratégica y accesibilidad para los clientes	D3. Falta de motivación de los empleados
	F4. Consta de transporte pesado	D4. Reducido parqueo
	F5. Servicio a domicilio	D5. No poseen diversidad de productos
	F6. Rapidez en la entrega del producto	D6.No reciben tarjetas de crédito
	F7. Fuerza laboral capaz	D7. Poca exhibición de los productos
	F8. Buena reputación con los proveedores y clientes	D8. Similares proveedores a la competencia
	F9. Los clientes realizan pedidos por telefono	D9. El local no posee la decoración adecuada.
EXTERNO		D10. Poca ayuda de los proveedores
		D11. Permisos ambientales

		<p>D12. No poseen maquinaria para ayudar a los empleados</p> <p>D13. No poseen con incentivos para los clientes</p>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <p>O1.Mejorar la aceptación de los clientes</p> <p>O2.Oportunidad de ganar a los rivales una mayor participación de mercado</p> <p>O3.Aumento de construcciones en la zona.</p> <p>O4. Encontrar proveedores directos</p> <p>O5. Aumento de las remesas familiares</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Creación de una sala de ventas más amplia, con excelente exhibición de los productos (F1,F2,O1,O2)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Implementar un sistema electrónico de pago (D6,01,02)</p> <p>Desarrollo de promociones e incentivos a los clientes (D13,01,02)</p> <p>Diversificación e exhibición de los productos en marca, precio. (D5,D7,04)</p>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <p>A1.Que las empresas rivales ofrezcan mejores condiciones de trabajo a los empleados</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Contar con servicio a domicilio sin cobro. (F5,A5,A6)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Contar con poder de negociación con los proveedores( D10,D8,A2,A3)</p>

<p>A2. Que la competencia introduzca productos a más bajo costo</p> <p>A3. Que la competencia realice alianzas con proveedores</p> <p>A4. Política y medidas que la banca puede cambiar, esto puede afectar la solidez financiera de la empresa</p> <p>A5. El ingreso de nuevas empresas en el sector de ferreterías.</p> <p>A6. Que las empresas rivales aumenten los servicios adicionales</p>	<p>Que la atención al cliente sea excelente, con conocimientos de los productos. (F8, A2)</p> <p>Ofrecer descuento a los clientes (F8, A2, A5)</p> <p>Implementación de incentivos y retribuciones adicionales a los empleados (F7, A1)</p>	<p>Contar con capacidad financiera (D5, D8, A4, A5)</p>
--	---	---

## **6.3 Implementación de un Modelo de Calidad Total para Maderas “Vigil”**

### **6.3.1 Antecedentes de la Empresa**

Maderas “Vigil” es una mediana empresa ferretera que se encuentra ubicada en la Calle Ruta Militar y Segunda Avenida Norte, Entrada al Turicentro La Cueva. La ubicación es estratégica porque se encuentra en una zona bien accesible, la ferretería tiene 3 años de estar funcionando por lo tanto, se encuentra en la etapa de introducción-crecimiento en el ciclo de vida de la empresa, por lo tanto, es necesario realizarle ciertas modificaciones en la infraestructura de ésta.

Existen varios competidores en la zona como son la Ferretería la Coquera, Venta de Madera La popular, ferretería “Torres”.

Los servicios que se ofrecen en la ferretería es la distribución de productos ferreteros, los cuales incluyen servicio a domicilio.

En Maderas “Vigil” se detectaron los siguientes problemas:

- No se lleva un registro de los productos que salen defectuosos
- No se cuenta con una persona encargada de hacer las relaciones con los proveedores; por ser una empresa familiar muchas veces los vendedores (proveedores) se relacionan con todos los miembros de la familia.
- Las personas que descargan los productos no se les proporciona capacitaciones y ellos tienen contacto con los clientes.

- Las medidas que se tomaban eran apresuradas y se tomaban sobre la marcha
- No les exigen a los proveedores certificación de calidad de los productos que distribuyen
- Al almacenar los productos no los ubican de manera ordenada en los estantes y al despachar los productos pierden más tiempo
- No se registra la existencia de los productos; como en el caso de estar ofreciendo productos y no haber en existencia.
- No cuentan con la suficiente diversidad de productos para que el cliente pueda escoger.
- Falta de iniciativa de los empleados
- No existe ningún plan de calidad para la empresa.

El futuro es incierto si Maderas “Vigil” no aplica la Calidad Total, para poder destacar en un mercado competitivo.

Al aplicar la Calidad Total la empresa obtendría el éxito en la continuidad que permita ser una organización sólida y prestigiosa. Es importante como punto de partida que la organización tenga una Visión que incorpore la estrategia de calidad como un elemento vital para el funcionamiento exitoso a largo plazo.

### 6.3.2 Misión y Visión Propuesta

#### MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción y productos de ferretería de excelente calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, amparados en la honestidad, rapidez y atención al cliente, en la ciudad de San Miguel.”

#### VISIÓN

“Ser una empresa líder en la industria de las medianas empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel, convirtiéndose en una buena opción para los clientes”.

El modelo de calidad total comprende los siguientes puntos, los cuales son propuestos para la empresa Maderas “Vigil”.

## **1. LIDERAZGO**

La dirección y todos los mandos de la empresa deben mostrar su compromiso con el plan de calidad en todo momento. Para ello es necesario que realicen las siguientes acciones:

- Respecto a la comunicación con el personal, el jefe debe de dirigir claramente las acciones que deben de realizar sus subordinados y andar pendiente del funcionamiento de todas las áreas de la empresa. Es necesario que exista una buena comunicación empleado-jefe para poder saber como se realiza la ejecución del trabajo y si ha habido algún problema, comentar algún asunto de importancia para el funcionamiento de la empresa
- Los empleados pueden realizar sugerencias, quejas, etc., por escrito a la/los mandos respectivos.
- Dar el ejemplo con sus acciones. Ser puntuales, cumplir con el trabajo y no prometer nada que no puedan realizar. Desempeñar bien su trabajo con profesionalismo y cumplimiento de las normas igual que los demás.
- Además los mandos están accesibles a los empleados para cualquier cosa que estos necesiten, ya sea para un asunto laboral o personal. Esto no se hace como trámite sino que se debe escuchar atentamente todo lo que dicen.

- Realizar reuniones 2 veces al mes para poder identificar, descubrir y aplicar soluciones, a problemas propios de su área de trabajo, departamento o división relacionada con calidad y productividad y poder inculcar a los miembros de la empresa un pensamiento de mejoramiento continuo.
- Concientizar al personal que lo más importante en todas las áreas de la organización y en los puestos de trabajo, debe ser el cliente o el consumidor final.
- Observar y corregir los hábitos de higiene y aseo personal de los miembros de la empresa.
- Reconocer el éxito del equipo y motivarlos para hacer mejoras creativas en el lugar o área de trabajo
- Contar con maquinaria, equipos y vehículos en buen estado
- Mejorar la imagen de la empresa: Limpiar completamente el lugar de trabajo de tal forma que no haya polvo y suciedad en los pisos, paredes, máquinas, escritorios, vehículos y equipos, eliminando condiciones o situaciones que afecten la calidad.
- Acomodar los productos en orden sistemático, de tal forma que sean fácilmente accesibles y poder despachar al cliente lo más rápido posible.
- Ubicar los objetos de uso frecuente cerca del responsable; por ejemplo la Tijera de cortar lámina, debe de estar en el estante de la lámina.
- Mostrar los productos de manera que el cliente los observe y de tal forma que el proceso de venta sea ágil.

- Proteger a los empleados de condiciones inseguras y peligrosas.
- Proporcionar a los empleados uniformes.
- Las relaciones con los proveedores deben ser interdependientes y mutuamente beneficiosa; esto aumenta la capacidad de ambos para ganar / ganar.

## **2. IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA FILOSOFÍA**

El objetivo fundamental del proceso de cambio hacia la calidad está cifrado en un cambio de la cultura de la organización en todos sus niveles, de su forma de pensar, su forma de trabajar y su forma de gestionar la organización y sus problemas.

Para que funcione un sistema de calidad, la cultura debe comenzar estratégicamente arriba, de manera que debe priorizarse el involucramiento y el apoyo de la alta dirección de la organización.

Además, es importante que todo el trabajo que desarrolle la organización, cumpla los siguientes pasos para que Maderas “Vigil” adopte una nueva filosofía en calidad:

1. La gerencia tiene que estar convencida de que es importante la calidad para satisfacer a sus clientes.

2. Involucrar a los trabajadores en la empresa para que tomen conciencia de que ellos son el capital humano de la organización y que el nivel de calidad de la ferretería depende principalmente de la gestión del recurso humano. Además la buena marcha del negocio también es beneficioso para el empleado.
3. Fomentar la participación de los empleados en las decisiones y los procesos de la empresa. La dirección valora y premia todas las sugerencias y soluciones aportadas por los empleados
4. Supervisar el cumplimiento de las normas de calidad y los avances en la mejora de los procesos.
5. El estilo de dirección es orientado tanto a la tarea como a la persona. Cuando se esté formando al nuevo personal se pone más énfasis a las tareas y el aleccionamiento en el sistema de calidad. Una vez que el empleado está formado se le dará plena autonomía y será responsable de todas las tareas que se le asignen. Sólo se utiliza el estilo de mando autoritario en casos de emergencia o cuando sea absolutamente necesario por cuestiones de eficiencia y rapidez.
6. Los mandos prestan apoyo y ayuda siempre que un empleado se lo solicita poniendo su experiencia a su servicio.
7. Rediseñar el sistema (procedimientos, requisitos, responsabilidades) ya que éste es el que proporciona la calidad. Por ejemplo en cada operación el proceso debe de ser: buena calidad, a bajo costo, de forma productiva y de

forma eficiente. Tal es el caso, si los productos se colocan de forma ordenada, para despacharlos de forma más rápida.

8. Respetar los horarios de entrada y salida de los empleados.
9. Cada empleado desde el momento que se contrata debe de saber cuales son las funciones que debe de realizar dentro de la empresa.
10. Disciplina por parte de los jefes para el desarrollo de una conducta diferente
11. Inventariar los productos que se comercializan para que al momento de hacer una devolución de un producto se conozca quien es el proveedor.
12. Tratar con respeto a todos los miembros de la empresa
13. Motivar al personal para que el grupo funcione bien; todos los miembros deben estar al tanto de los factores que contribuyen o perjudican el funcionamiento del equipo. En el grupo no deben haber “espectadores” todos deben ser protagonistas.

### **3. ATENCIÓN AL CLIENTE**

Maderas “Vigil”, depende de sus clientes y por lo tanto, es necesario que comprenda las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

Para que la empresa tenga una mejora continua en todas las áreas y por ende proporcionar a los clientes una excelente atención es necesario que el gerente de la empresa, conozca y ponga en práctica los siguientes indicadores:

- 1) Comprender el medio externo en el que funciona la empresa.
- 2) Encausar la pasión y energía de las personas para respaldar la misión y la estrategia de la empresa.
- 3) Desarrollar el liderazgo continuo y consistente: los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización, por lo tanto es necesario crear un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 4) Cambiar la cultura de las personas a través de capacitaciones y charlas de los empleados., ya que éste es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 5) El servicio a los clientes debe estar dirigido por una estructura organizativa.
- 6) Crear un clima de alineamiento a través de sistemas de trabajo apropiados.
- 7) Los gerentes deben dar a los empleados lo que necesitan para que tengan éxito.
- 8) El trabajo en equipo es esencial para el éxito.
- 9) Un empleado productivo es un empleado feliz.
- 10) Tener balance entre las habilidades que poseen las personas y los trabajos que realizan.
- 11) Recordar que los empleados también son personas.

La responsabilidad del gerente, es crear una ambiente de cultura de calidad en todas las áreas de la empresa, por lo tanto, es necesario que realice ciertas

acciones para que los empleados, tengan las herramientas para poder realizar su trabajo de la mejor manera posible.

#### **4. SENSIBILIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

##### **4.1 GESTIÓN DE PERSONAL.**

Este apartado es uno de los más importantes para motivar al personal y para que el plan de calidad sea conocido por cada uno de los miembros y sea puesto en funcionamiento. También se consigue que el empleado aprenda a realizar perfectamente su trabajo y cumpla los objetivos propuestos.

En la preparación de los empleados se debe poner especial incapié en la filosofía de la empresa, el funcionamiento del sistema de calidad junto con sus objetivos, la motivación del recurso humano, su sensibilización y prepararle técnicamente para la calidad.

La formación se considera indispensable para mantener y reactualizar el sistema. Los directivos, mandos y trabajadores deben estar implicados mediante la formación permanente.

## 4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.

Es el primer paso a realizar para conseguir el personal adecuado para la empresa. En este punto hay que tener especial cuidado ya que las personas nuevas no conocen la filosofía ni el sistema de calidad de la empresa.

Al requerir un nuevo empleado para cubrir una vacante, los pasos más adecuados a seguir son:

- 1- Poner un anuncio en el periódico con los requisitos que debe cumplir la persona interesada en el empleo; pedir personal a una empresa de contratación o utilizar los medios que se consideren necesarios con el fin de que el máximo número de personas que puedan aspirar al puesto lo sepan.
  
- 2- A continuación se realiza la primera selección eliminando a las personas que no tengan los requisitos necesarios y se cita a las demás para una entrevista. En la valoración de los currículos se tiene en cuenta tanto el nivel de estudios, la experiencia laboral, los conocimientos de calidad, si ha trabajado anteriormente en alguna empresa similar, las aptitudes, el interés, la motivación y las ganas de trabajar. De ser posible se intenta comprobar las referencias aunque sea telefónicamente para poder obtener más información sobre la personalidad del solicitante y poder averiguar si puede encajar en la empresa.

- 3- Después se elige a la persona que resulte más apropiada según las normas del proceso de selección y se pondrá a prueba un mes en la empresa para ver como responde a la adaptación de la filosofía de la empresa y empezar su formación y aprendizaje de las normas de calidad.
- 4- Finalmente, si el mes de prueba resulta satisfactoria, dicha persona es contratada para ocupar dicho puesto y empezar su formación y mejora continua según el plan de calidad de la empresa.

Se ha calculado que posterior a este proceso, el 95% de las personas elegidas resultan adecuadas al puesto y a la filosofía de la empresa.

#### **4.3 FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN.**

La formación y el adiestramiento empiezan en el mismo momento en que el empleado empieza a trabajar para la empresa y consiste en:

- Un cursillo práctico en el que un empleado con experiencia le explique como debe de realizar las operaciones. Es fundamental hacer hincapié en que los empleados deben participar en la toma de decisiones, involucrarse en la empresa así como aportar sugerencias y buscar soluciones a problemas.

- Tendrá como apoyo a un empleado con experiencia, en todo momento durante la jornada laboral para consultar dudas o resolver problemas. Además tanto él como los demás empleados deberán estar pendientes de él, controlarlo y revisar todo lo que haga hasta conseguir el objetivo de cero defectos.
- Durante el primer mes trabaja siempre en observación, con esto se consigue que haya una mayor coordinación e involucramiento.

#### **4.4 CURSOS Y PREMIOS A LOS EMPLEADOS.**

Para satisfacer al personal y motivarles a que mejoren continuamente, Maderas “Vigil”, puede utilizar un sistema de puntos por lo que los empleados pueden conseguir premios, al realizar cada uno de las siguientes acciones:

- Obtener información del cliente que pueda llevar a una mejora del servicio.
- Aportar sugerencias e ideas que lleven a la solución de problemas o mejoras en los procesos.

Los premios que se les pueden brindar a los empleados, para estimularlos por el trabajo realizado son los siguientes:

- Certificados de almuerzo
- Gorras y camisetas
- Refrigerios en día laboral
- Bono escolar

#### **4.5 PROMOCIÓN DE LOS EMPLEADOS.**

Siempre que se produzca una vacante en algún puesto de dirección se intenta promover a un empleado de la ferretería. Esto conlleva la ventaja de que esta persona ya conoce el plan de calidad y está integrada en la empresa además de motivar a los empleados al ver las posibilidades de ascenso.

En caso de que se decidiera nombrar para el puesto a una persona ajena a la empresa se debería hacer con cuidado para no desmotivar al personal. Hay que hacerles entender que una persona nueva puede aportar nuevas experiencias de otras empresas, nuevas ideas y soluciones. Esto es bueno para la ferretería ya que así es más probable que no se quede estancada y por tanto, es beneficioso para todos. Dicha persona debería cumplir los requisitos del puesto y tener conocimientos de calidad.

Las empresas se encuentran en un mundo altamente competitivo y globalizado, en el que compiten no sólo los mejores sino los más veloces y los que se adelantan a los conocimientos, mejoran su calidad constantemente y ofrecen a los clientes, productos y servicios innovadores.

Además, los procesos que realizan en Maderas "Vigil", son actividades mutuamente relacionadas o que interactúan en resultados útiles; las normas ISO 9000 exigen un proceso de mejora continua.

El objetivo de la mejora continua es incrementar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, para ello es necesario que realicen lo siguiente:

- Identificar áreas para la mejora continua.
- Establecer objetivos para la mejora.
- Búsqueda de posibles soluciones para el logro de los objetivos.
- Evaluación y selección de soluciones
- Implementación de la solución seleccionada
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se alcanzaron los objetivos.
- La formalización de los cambios.

Se aplicarán los 8 conceptos de KAISEN para una mejora continua las cuales son:

1. Primero Calidad Siempre:

Ante todo en el trabajo debe priorizarse la calidad. En la norma ISO 9000, este concepto corresponde a la visión general de un sistema de Gestión de Calidad.

2. El siguiente en el Proceso es el cliente

Los procesos deben ser gestionados internamente con una filosofía de cliente proveedor interno. En la norma ISO 9000, este concepto corresponde al enfoque basado en los procesos.

### 3. Hablar con datos

Es necesario contar con datos, claros, precisos y buena información. Es un enfoque según la norma ISO 9000 a la gestión basada en hechos para la toma de decisiones.

### 4. Gestión Contracorriente

Ir a la raíz de los problemas. En la norma ISO 9000 corresponde a las Acciones Correctivas y Preventivas

### 5. Gestión Transversal

Los problemas y la administración de la empresa deben ser en equipo. En la norma ISO 9000 corresponde al principio de Liderazgo, Participación del Personal y Enfoque a procesos.

### 6. Introducción Sistemática de Cambios

Los cambios deben ser bien planificados para evitar un impacto negativo en su implantación. Corresponde en la Norma ISO 9000 al enfoque a la Mejora Continua.

### 7. Orientación al Cliente Final

Todos en la organización deben realizar su trabajo pensando en la satisfacción del cliente final. En la norma ISO 9000 corresponde al enfoque al Cliente.

## 8. Estandarización y Documentación

Todos los cambios y mejoras en los procesos deben estar documentados y estandarizados para garantizar la calidad de lo que hacemos. Este es el concepto que une integralmente la Norma ISO 9000 con el Kaizen.

## 5. CAPACITACIONES

Las capacitaciones van dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Ya que a través de ésta se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo. No necesariamente implica horas aula, sino que puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otras. Lo que interesa son los resultados de aprendizaje de los capacitados.

Maderas “Vigil”, considera que las capacitaciones son importantes para desarrollarse como empresa, pero hasta el momento han recibido capacitaciones con respecto a:

- La mezcla de mercadotecnia
- Como aumentar las ventas.

Estas capacitaciones les han sido de mucha utilidad, en cuanto a la atención al cliente se refiere; pero es necesario que todo el personal sea capacitado en cuanto a:

1. Calidad Total y la implementación que se va a realizar en todas las áreas de la empresa.
2. Fundamentación de la norma ISO 9000 a mandos altos e intermedios.
3. El trabajo en equipo, para poder fomentar en todos los miembros de la empresa e incrementar la calidad y mejorar el nivel de satisfacción de las personas en su tarea, a través de actitudes personales que faciliten la integración de auténticos equipos de trabajo, bajo los principios y técnicas de la Calidad.
4. Seguridad industrial para concientizar a los empleados que tienen que utilizar todas las herramientas y equipos necesarios para poder realizar sus trabajos, tal es el caso de trasladar la lámina de un lugar a otro es necesario que utilicen los guantes de cuero.
5. Liderazgo para la alta dirección de la empresa.

## **6. PROCESO DE ELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Decidir a quién comprar y qué comprar con base en el precio es un fuerte obstáculo para la mejora continua.

Si Maderas “Vigil” quiere buena calidad en los productos que distribuye es necesario que los materiales y herramientas que entran a la empresa sean de calidad, que no necesariamente son los más baratos ni los más caros.

En la relación cliente-proveedor es necesario que exista una buena comunicación, para que los proveedores sepan las necesidades que como cliente tiene la ferretería. El cliente en este caso maderas “vigil” debe establecer una cercana relación de trabajo y un sistema de retroalimentación con cada uno de los proveedores, de tal forma que las dos partes salgan ganando.

En este sentido la labor de compras debe incluir el seguimiento de todo el proceso que se realiza desde la entrada del producto, almacenaje, hasta la venta de éste y la post-venta.

Un programa de calidad en adquisiciones debe incluir los siguientes elementos:

- Especificaciones completas de cada material o producto.
- Selección de proveedores calificados.
- Un sistema mutuamente acordado entre el cliente y el proveedor para verificar los suministros (que incluya especificaciones, métodos de pruebas y la forma que se resolverán los cambios, devoluciones, pago, entrega y el almacenaje, vencimientos)

- Que el proveedor tenga un sistema de aseguramiento de calidad bien definido y organizado, que garantice que los requisitos del usuario y las especificaciones técnicas del producto sean alcanzadas de manera consistente.

## **7. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.**

### **7.1 Responsabilidad de la Dirección.**

La dirección de la ferretería, junto al coordinador de calidad, son los encargados de fijar la política de calidad, los objetivos, los indicadores de calidad y también de diseñar y poner en marcha la organización de la empresa, para así lograr los objetivos planteados.

Aunque el encargado de la calidad de la ferretería tome las decisiones referentes a la calidad, la última responsabilidad cae siempre en la dirección, que por otra parte manifiesta clara y explícitamente su compromiso con el proceso y sus fines. La dirección es la que proporciona los medios para la aplicación del plan de calidad.

### **7.2 Política de la Empresa.**

**Objetivo N° 1. Conseguir que el cliente vuelva:**

Para conseguirlo se determinan los sub-objetivos:

1.a. Averiguar en todo momento qué es lo que quiere el cliente, sus necesidades, sus requerimientos, etc. (preguntado, haciendo encuestas, analizado quejas y sugerencias, etc.).

1.b Anotar todas las quejas de los clientes (ya que es una oportunidad de mejora para la empresa más que un error).

1. c Satisfacer las necesidades de los clientes de la forma más eficiente posible (cero errores, reduciendo el tiempo de los procesos el máximo posible, quitando procesos que no añaden valor al cliente, etc.

## **Objetivo N".2. Satisfacción del personal:**

### **Sub-objetivos:**

2. a Motivación (darles responsabilidades, premiarles cuando hagan las cosas bien o cumplan el plan de calidad, fomentando que aporten sugerencias y soluciones, etc.)

2. b Formación. Los empleados deben seguir el plan de formación diseñado por la empresa para trabajar en la ferretería.

## **Objetivo N°.3. Mejora continua:**

La ferretería no quiere quedarse estancada en unos niveles de calidad si no que quiere mejorar continuamente el servicio y la satisfacción del cliente. Para conseguirlo se marcan los siguientes subjetivos.

3. a Cero errores. El objetivo de la empresa es reducir los errores.

3. b Analizar las quejas y las sugerencias para llegar a conclusiones y buscar soluciones.

3. c Analizar y estudiar los procesos para buscar pasos que se puedan eliminar o buscar formas diferentes de realizar el proceso de una manera más eficiente (rediseño de procesos).

### **7.3 Determinación de la política de Maderas “Vigil”**

La política de la empresa viene determinada por los objetivos de sus dueños, los deseos de los clientes y la satisfacción del personal. Por eso la información principal para determinar la política de la empresa se obtiene de:

- Quejas, reclamaciones y sugerencias de los empleados, así como de las encuestas mensuales que hace la empresa sobre la valoración de los principales requerimientos del servicio.
- Información de proveedores y las sugerencias que puedan aportar.
- Observando la política y la estrategia de la competencia y los resultados que se obtienen.
- Información y asesoramiento sobre estándares de calidad como las ISO 9000.

El modelo de calidad se debe de revisar anualmente en función de los objetivos de los dueños, los deseos de los clientes, para poder conocer los resultados que se han obtenido con la implementación del modelo.

También hay que seguir la política y la estrategia que realiza la competencia y observar sus resultados.

# FUENTES DE INFORMACIÓN

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### LIBROS:

1. Bonilla Gildaberto, Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas, UCA Editores, El Salvador, segunda edición, 1995.
2. Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad, primera edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1997.
3. Hernández Sampieri y otros, Metodología de la Investigación, segunda edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2000.
4. Océano Centrum, Enciclopedia del Management, primera edición, México, 2000
5. Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones Sociales, P y V editores, 30 edición, México, 1998.
6. Thompson, Arthur A., Administración Estratégica, decimotercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2004.
7. Ivancevich, John M., Gestión: Calidad y Competitividad, primera edición en español, Editorial Mc. Graw Hill, España, 1997.

## **COMUNICADO DE PRENSA**

- 8 Comunicado de Prensa No. 1- 2005, emitido por el Banco Central de Reserva de fecha 13 de enero de 2005.

## **INTERNET**

- 9 [www.alcaldiasanmiguel.gob.sv /alcaldíasanmiguel / sanmiguelubicación, / clima habitantes.htm](http://www.alcaldiasanmiguel.gob.sv/alcaldíasanmiguel/sanmiguelubicación,/climahabitantes.htm)
- 10 [www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html)
- 11 [www.pilarcom.ar/industrias/temasgenerales/normas.htm#preguntas](http://www.pilarcom.ar/industrias/temasgenerales/normas.htm#preguntas)

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de congruencia

#### Operacionalización de Hipótesis

##### 1. Título de la Investigación:

**MODELO DE LA CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

##### 2. Enunciado del problema:

En que medida la aplicación de un modelo de calidad total ayudaría al incremento de las ventas en las ferreterías medianas de la ciudad de San Miguel?

**3. Objetivo General:** Proponer un modelo de Calidad Total para mejorar la efectividad en medianas empresas ferreteras en la ciudad de San Miguel.

##### 4. Objetivo Específicos

Evaluar y analizar la atención al cliente realizada en cada puesto del trabajo para lograr la plena satisfacción del cliente, tomando en consideración la rapidez de la entrega del producto.

Verificar la aplicabilidad de las normas de calidad en los productos y servicios para ofrecer calidad en los productos.

Realizar capacitaciones continuas en técnicas de calidad producirá compromiso por parte de los empleados de la empresa.

**5. Hipótesis General:** La elaboración de un modelo de Calidad Total logrará

mejorar la efectividad en las medianas empresas ferreteras en la ciudad de San Miguel.

#### **6.Hipótesis Específica:**

La evaluación y el análisis de la Atención al cliente servirán para el logro de la plena satisfacción del consumidor, considerando el tiempo de entrega de los productos.

La adopción de las normas de calidad en los productos y servicios conllevará a crear calidad en los productos.

El desarrollo de capacitaciones en técnicas de calidad mejorará el compromiso de los empleados.

#### **7. Unidades de análisis**

El propietario de las medianas ferreteras

Clientes

Empleados

#### **8. Variable Independiente:**

#### **Modelo de Calidad Total**

Conceptualización: La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

#### **9. Indicador 1 Atención al cliente**

Conceptualización: La atención al cliente se logra por el esfuerzo de cinco componentes los cuales son: los productos, los procedimientos, instalaciones y

equipos, la información y el personal.

Subindicadores

Los productos que ofrecemos

El procedimiento de compra

La información que se brinda

Compromiso de los empleados

10. Indicador 2 **Normas Internacionales de Calidad**

Conceptualización: Es un conjunto de normas y reglamentos destinados a estimular y facilitar el intercambio comercial internacional.

Subindicadores:

Competitividad

Normas ISO 9000

Confianza por parte del cliente

11. Indicador 3. **Capacitaciones**

Conceptualización: Proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los empleados para favorecer el logro de los objetivos de la organización.

Subindicadores

Capacitación y reciclaje de personal

Planificación a largo plazo

Implementar la Formación de Calidad

Adoptar el nuevo estilo de dirección

## 12. Variable Dependiente

### **Efectividad en las medianas empresas ferreteras**

**Conceptualización:** El proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

#### 13. Indicador 1: **Clientes Satisfechos**

Conceptualización: Individuo u organización que realiza una operación de compra.

Subindicadores:

Comentarios positivos acerca de la empresa

Clientes frecuentes

Satisfacer las expectativas del cliente

Recomienda a otros clientes

#### 14. Indicador 2

### **Calidad en los productos**

Conceptualización: La conformidad de un producto o servicio con las especificaciones y expectativas del cliente

Subindicadores:

Competitividad

Selección de proveedores calificados

Especificaciones completas de cada material producto

### 15. Indicador 3 **Compromiso laboral**

Conceptualización: Concepto que engloba toda la actividad del área de los recursos humanos de la empresa, así como la relación laboral.

Subindicadores

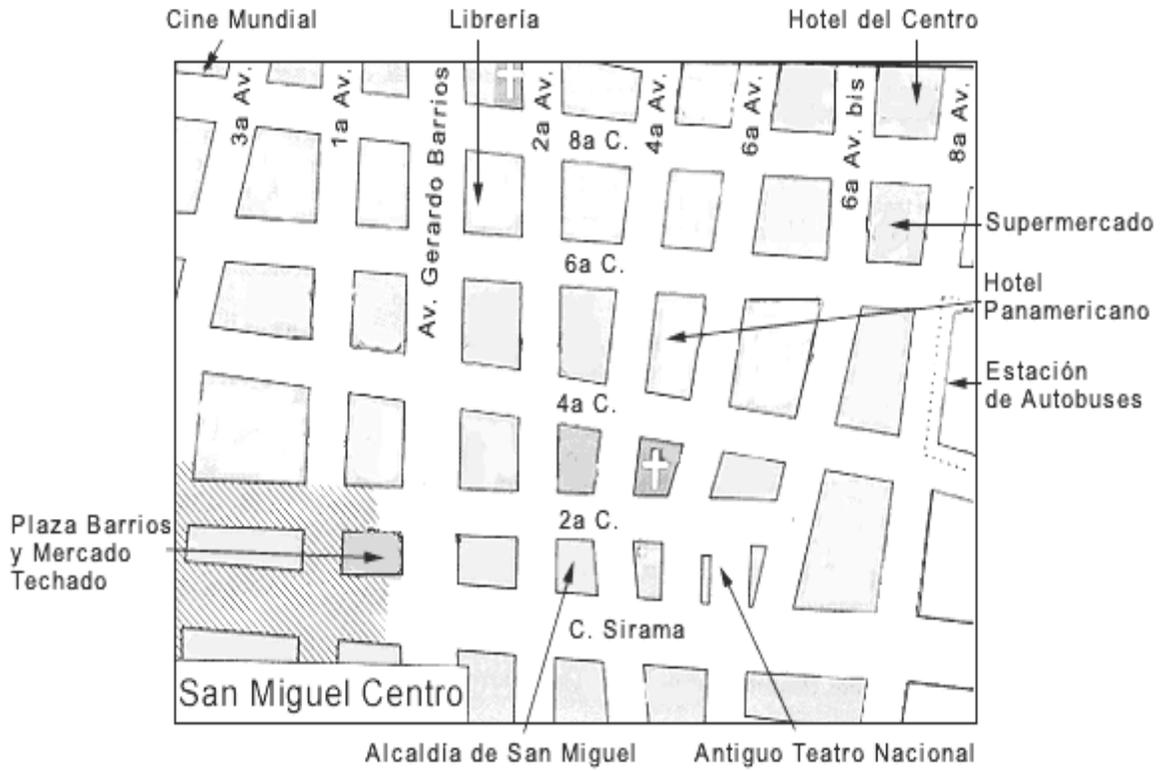
Estabilidad laboral

Satisfacción laboral

Iniciativa y disciplina laboral

Conocimiento por parte de los empleados

## Anexo 2: Mapa de escenario



### **Anexo 3: Programa de Capacitación**

A continuación se detallan los temas que se deben impartir en las capacitaciones de los empleados de Maderas “Vigil”.

#### **TEMA: “TRABAJO EN EQUIPO”**

##### ***I. SALUDO***

Buenos días apreciables compañeros nos hemos reunido para desarrollar la Capacitación sobre el Tema denominado: **“TRABAJO EN EQUIPO”**.

##### ***II. PRESENTACIÓN Y BIENVENIDA***

Mi nombre es \_\_\_\_\_; estoy dispuesto/a a compartir el desarrollo de este tema y es un honor para mi estar ante ustedes.

##### ***III. DINAMICA***

Ahora bien una vez realizada la presentación por parte del facilitador, se van a presentar los participantes y para ello se va a necesitar la colaboración de todos/as y la dinámica será la siguiente:

Se pasará una bolita (papa caliente) unos con otros de manera que cuando no se escuche la música, al que le quede la papa caliente se presentará ante los compañeros compartiendo una pequeña presentación personal.

#### **IV. NOCIONES GENERALES**

##### **I. Trabajo en Equipo**

- o Concepto
- o Naturaleza

##### **II. Tipología de Equipos**

- o Equipo para la Resolución de Problemas
- o Equipo Transfuncional
- o Equipo de Trabajo Autodirigido

##### **III. ¿Por qué se forman los Equipos?**

- o Aumento de la Productividad
- o Habilidades Técnicas o Funcionales
- o Habilidades para Resolución de Problemas y Toma de Decisiones
- o Habilidades Interpersonales

##### **IV. Características de los Equipos Eficaces**

- o Metas Claras
- o Habilidades Pertinentes
- o Confianza Mutua
- o Compromiso Unificado
- o Buena Comunicación
- o Habilidades de Negociación
- o Liderazgo Apropiado
- o Apoyo Interno y Externo

## ***V. Relación del Proceso Administración con los Equipos***

- o Planeación
- o Organización
- o Dirección
- o Control

### **TEMA: “SERVICIO AL CLIENTE”**

#### **NOCIONES GENERALES.**

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué es la calidad?
- La percepción de calidad
- Las necesidades básicas de los clientes
- Cultura de servicio
- La lealtad de los clientes
- Los elementos clave del servicio al cliente:
  1. Los productos que ofrecemos
  2. El procedimiento de compra
  3. Las instalaciones y los equipos
  4. La información que el cliente maneje
  5. El personal de atención al cliente
- Topología de la personalidad

## **Metodología**

Utilizar videos para ejemplificar los casos que se exponen.

### **TEMA: “LIDERAZGO”**

#### **NOCIONES GENERALES:**

- Definición de liderazgo
- Características de un mal líder
- Diferencia entre un líder y un gerente
- ¿Qué hace a un líder?
- ¿Qué es la inteligencia emocional?
- Tipos de liderazgo
- Características del líder eficaz

### **TEMA: “SEGURIDAD INDUSTRIAL”**

#### **NOCIONES GENERALES:**

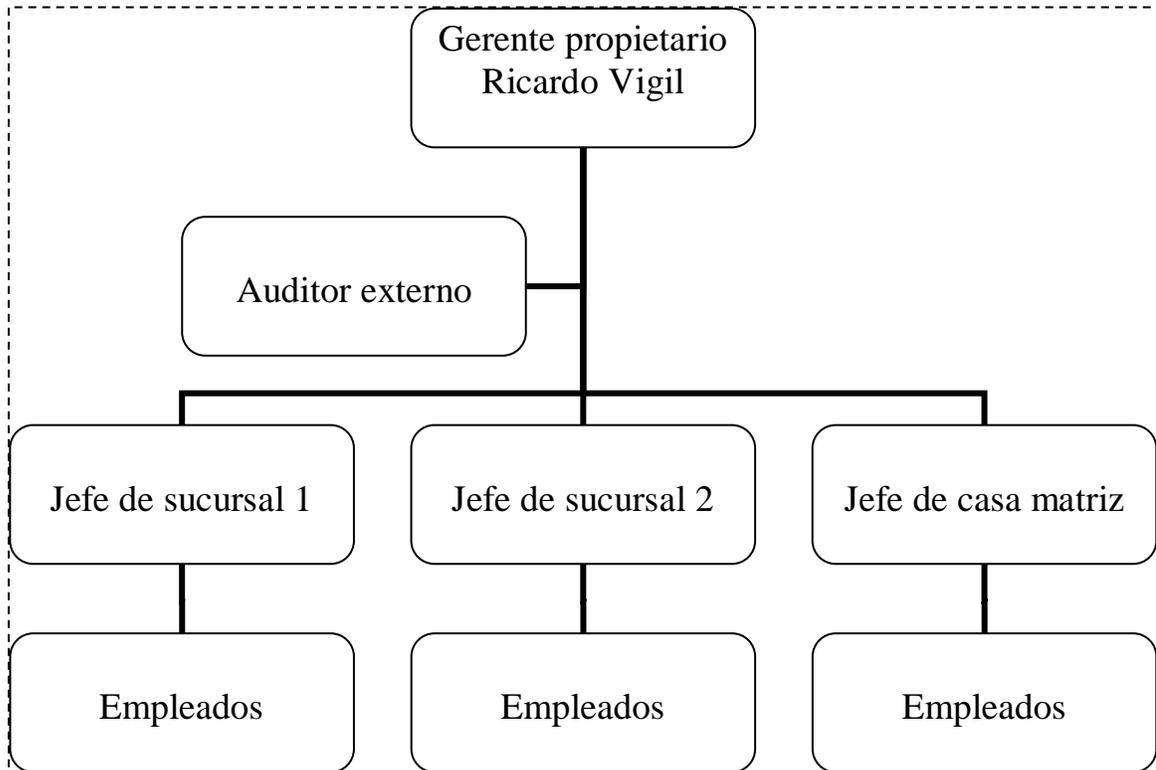
- Definición de seguridad industrial
- Cómo evitar accidentes en la zona de trabajo
- ¿Que herramienta y/o equipo utilizar para cada actividad?
- Ejemplos de los trabajos que se realizan y el equipo a utilizar
- La limpieza del equipo
- En caso de accidentes, que se debe de hacer.

## **“DESARROLLO DE CAPACITACIÓN INICIAL”**

### **“MADERAS VIGIL”**

- ¿Cómo inició Maderas “Vigil”?
- La filosofía y cultura que tiene la empresa
- El horario de entrada y salida
- El cuidado del material y equipo que utilizan
- Cómo realizar las funciones que desempeñará en la empresa
- Las responsabilidades que les corresponden
- Los beneficios que obtendrá

**Anexo 4: Organigrama de la Empresa Ferretera “Maderas VÍgil”**



**Anexo 5: Manual de Funciones de Maderas “Vigil”**

<b>MADERAS “VIGIL”</b>	<b>MADERAS “VIGIL”</b>	<b>FECHA: Diciembre 2006</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>PÁGINA: 1/4</b>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Jefe de Sucursal 1</b>
<b>Unidad Organizacional:</b>	<b>Sucursal 1</b>
<b>Ubicación:</b>	<b>Subordinado del jefe de sucursal 1</b>
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>Unidades directamente bajo su mando:</b>	<b>No Aplica</b>
<b>Funciones:</b>	<p><b>Atención al cliente</b></p> <p><b>Llevar el inventario de ingreso y salida de los materiales</b></p> <p><b>Autorizar y realizar las cotizaciones</b></p> <p><b>Tratar con los proveedores</b></p> <p><b>Realizar pedidos a los proveedores</b></p> <p><b>Cotizar los materiales</b></p> <p><b>Dirigir a los subordinados a su cargo</b></p>

MADERAS "VIGIL"	<b>"MADERAS VIGIL"</b>	<b>FECHA: Diciembre 2006</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>PÁGINA: 2/4</b>
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Vendedor</b>	
<b>Unidad Organizacional:</b>	<b>Sucursal 1</b>	
<b>Ubicación:</b>	<b>Subordinado del jefe de sucursal 1</b>	
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	<b>Gerencia General</b>	
<b>Unidades directamente bajo su mando:</b>	<b>No Aplica</b>	
<b>Funciones:</b>	<b>Atención al cliente</b> <b>Realizar las facturas</b> <b>Mantener ordenada y limpia la sala de ventas</b> <b>Contestar el teléfono</b> <b>Realizar cotizaciones con autorización del jefe</b> <b>Mantener en orden los productos</b> <b>Contar los productos que se les entrega al cliente</b>	

MADERAS "VIGIL"	MADERAS "VIGIL"	FECHA: Diciembre 2006
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA: 3/4
<b>Nombre del puesto:</b>	Cajero/a	
<b>Unidad Organizacional:</b>	Sucursal 1	
<b>Ubicación:</b>	Subordinado del jefe de sucursal 1	
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	Gerencia General	
<b>Unidades directamente bajo su mando:</b>	No Aplica	
<b>Funciones:</b>	<p>Atención al cliente</p> <p>Revisar las facturas</p> <p>Mantener ordenada y limpia la sala de ventas</p> <p>Contestar el teléfono</p> <p>Realizar el arqueo de caja inicial y final</p> <p>Llevar en orden las facturas</p> <p>Mantener limpia la computadora y equipo</p>	

MADERAS "VIGIL"	MADERAS "VIGIL"	FECHA: Diciembre 2006
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA: 4/4

<b>Nombre del puesto:</b>	Descargador de materiales
<b>Unidad Organizacional:</b>	Sucursal 1
<b>Ubicación:</b>	Jefe de Sucursal 1
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	Gerencia General
<b>Unidades directamente bajo su mando:</b>	No Aplica
<b>Funciones:</b>	<p>Atención al cliente</p> <p>Mantener ordenada y limpio los productos en exhibición</p> <p>Mantener en orden la madera, alambre, clavos, poliducto</p> <p>Regar y barrer el parqueo</p> <p>Lavar el baño</p> <p>Ubicar las bicicletas ordenadas</p> <p>Colocar la señal roja en los carros de los clientes</p> <p>Colocar bien los productos en los carros de los clientes y amarrárselos cuando sea necesario</p> <p>A visarles la salida a los clientes en el parqueo</p> <p>Cargar los materiales</p>

**ANEXO 6: HOJA DE SUGERENCIAS**

**MADERAS “VIGIL”**

***Su satisfacción total es todo para nosotros.***

***Sus comentarios hacen LA DIFERENCIA***

	EXCELENTE	BUENO	PROMEDIO	REGULAR	MALO
<u>LA TIENDA</u>					
En general	<input type="checkbox"/>				
<u>LA MERCADERÍA</u>					
Selección	<input type="checkbox"/>				
Inventario	<input type="checkbox"/>				
Calidad	<input type="checkbox"/>				
<u>EL PERSONAL</u>					
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento	<input type="checkbox"/>				
Rapidez	<input type="checkbox"/>				
Amabilidad	<input type="checkbox"/>				

Comentarios adicionales \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Opcional pero apreciado

Fecha

Nombre y teléfono \_\_\_\_\_