

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN LA ZONA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.**

GRADUANDOS:

**ADRIANA LIZZETH ALFARO CAMPOS
LUIS FERNANDO MANCÍA QUINTANILLA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

MARZO 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretaría General: Dra. Anal Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández.

Secretario: Lic. Mario Wilfredo Crespín.

Director de Escuela: Lic. Miguel Ernesto Castañeda Pineda.

Docente Asesor: Licda. Ingrid Eleonora Portillo.

Coordinador de Seminario: Msc. Carlos Molina.

MARZO 2016.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

He logrado una de las metas más importantes en mi vida, la culminación de mi carrera universitaria, agradezco infinitamente a Dios por llenarme de voluntad, sabiduría y valentía para hacer esto posible.

Estoy completamente agradecida con mis padres Miguel Alfaro y Lizzet de Alfaro por creer en mí y motivarme a cumplir cada uno de mis propósitos, gracias por el esfuerzo que han realizado para ayudarme a concluir esta meta. A mi hermano Fernando Alfaro por estar siempre pendiente de mí y de mis logros, a toda mi familia por el apoyo y la comprensión que mostraron a lo largo de mi carrera, cada uno tiene un lugar muy especial en mí y me llena de orgullo tener esta maravillosa familia.

Quiero agradecer de manera muy especial a Douglas Alejandro Guzmán por el apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera, por ayudarme en todo momento, por dibujar una sonrisa en mi rostro en los momentos más difíciles, por recordarme que siempre debo confiar en mí misma, por compartir alegrías, enojos, tristezas y por estar a mi lado al final del camino celebrando este gran triunfo.

A mi gran amigo y compañero Luis Mancía, por haber sido un excelente compañero de trabajo en todos las materias que compartimos y además brindarme su amistad leal y sincera. A mis amigos más cercanos que siempre me hicieron sentir su cariño a través de visitas, mensajes o llamadas y estuvieron para mí en todo momento, gracias por su amistad.

Todos fueron parte fundamental en la realización de este proyecto, con su compañía hicieron que el tiempo y el camino fuera más agradable. Al final todo el esfuerzo y dedicación tiene su recompensa. Todo lo puedo en Cristo que me fortalece (Filipenses, 4:13).

Adriana Lizzeth Alfaro Campos.

Le agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado durante este largo proceso y haberme permitido concluir satisfactoriamente todo este camino lleno de mucho aprendizaje, excelentes compañeros y maestros.

Le doy gracias a mi padre Raúl Mancía por haberme dado su apoyo en todo momento, por todos esos consejos, valores y enseñanzas que al final dieron su fruto y sobretodo ser mi ejemplo de vida a seguir y mi novia Ana Orellana por apoyarme en los momentos académicos más difíciles, dándome palabras de aliento y motivación para seguir adelante.

A mi compañera de tesis y amiga Adriana Alfaro por poner todo su empeño y dedicación en este trabajo de investigación y que al final terminamos satisfactoriamente.

De igual manera agradecer a mi profesor de Investigación y asesor de Tesis, Licda. Ingrid Sarmiento por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudaron a elaborar un trabajo de investigación más completo y profesional.

Son muchas las personas que han sido parte en cierta medida de mi formación profesional a las que agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de esta meta alcanzada, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Luis Fernando Mancía Quintanilla.

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE MARKETING DE SERVICIOS, MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE, FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO.	
A. MARKETING DE SERVICIOS	1
1. Definición de marketing de servicios.....	1
2. Características de los servicios.....	2
3. Importancia del marketing de servicios.....	2
4. Clasificación del marketing de servicios.....	3
5. Triángulo de los servicios.....	5
6. La cadena de utilidades del servicio.....	7
7. Mezcla de marketing de servicio.....	9
B. MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE	10
1. Definición de modelo de servicio al cliente.....	11
2. Fases del modelo de servicio al cliente.....	11
3. Servicio al cliente.....	14
3.1. Definición de servicio al cliente.....	14
3.2. Importancia del servicio al cliente.....	14
3.3. Identificación de clientes.....	15
3.3.1. Tipos de clientes.....	16
3.4. Creación de valor y satisfacción del cliente.....	16
3.4.1. Análisis de valor para el cliente.....	17
3.4.2. Orientación al cliente.....	17
3.4.3. Satisfacción del cliente.....	18
3.5. Calidad en el servicio al cliente.....	23

3.5.1.	Componentes de la calidad del servicio al cliente.	23
3.5.2.	Fases de la calidad del servicio al cliente.	23
3.5.3.	Manejo de quejas de los clientes.	24
3.6.	Herramientas del servicio al cliente.	25
3.7.	Decálogo de servicio al cliente.	26
4.	Fidelización de clientes	28
4.1.	Definición de fidelización de clientes.	28
4.2.	Importancia de fidelización de clientes.	28
4.3.	Proceso de fidelización de clientes.	29
4.4.	Matriz de fidelidad.	30
4.5.	Escala de la fidelización.	31
4.6.	Factores de la fidelización.	31
4.7.	Programas de fidelización.	32
4.8.	Ventajas de la fidelización.	33
C.	INDUSTRIA DE CALZADO EN EL SALVADOR.	33
1.	Definición de industria del calzado.	34
2.	Antecedentes de la Industria del calzado en El Salvador.	34
3.	Historia de la comercialización del calzado.	37
4.	Mediana empresa.	38
4.1.	Definición de mediana empresa.	38
4.2.	Antecedentes de la mediana empresa.	39
4.3.	Clasificación de la mediana empresa.	42
4.4.	Características de la mediana empresa.	45
4.5.	Empresas de la industria del calzado en el Área Metropolitana de San Salvador. ..	46
D.	MARCO LEGAL	47
1.	Código de comercio.	47
2.	Ley de Registro de Comercio.	47

3. Ley de Competencia.	48
4. Ley de Impuesto sobre la Renta.....	49
5. Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios (IVA).....	50

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.

A. DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	52
1. Diagnóstico del estudio.	52
1.1. Generalidades de la empresa Jamcalza Industrial S.A de C.V.....	52
a) Filosofía estratégica.	53
b) Estructura organizativa.....	54
c) Competencia.....	54
1.2. Identificación del problema.....	56
1.3. Enunciado y formulación del problema.....	57
1.4. Análisis interno.....	57
1.5. Análisis externo.....	60
a) Oportunidades y Amenazas (OA).....	60
b) Análisis PEST.	61
c) Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.	63
d) Matriz FODA.	69
1.6. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.	70
a) Conclusiones.....	70
b) Recomendaciones.	71
B. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	72
1. Diseño de la investigación.....	72
2. Objetivos de la investigación.....	72
2.1. Objetivo general.....	72

2.2. Objetivos específicos.	72
3. Fuentes de investigación.....	73
3.1. Fuente de información primaria.	73
3.2. Fuente de información secundaria.	73
4. Tipo de investigación.....	74
5. Unidades de análisis.	74
6. Determinación del universo y muestra poblacional.....	75
6.1. Universo.....	75
6.2. Muestra poblacional.	75
7. Administración de herramientas de investigación.....	77
7.1. Técnicas de investigación.	77
7.2. Instrumentos de investigación.	78
8. Prueba Piloto.....	79
9. Tabulación u ordenamiento de la información, análisis e interpretación.	79
9.1. Tabulación u ordenamiento de la información.	80
9.2. Análisis e interpretación.	80
10. Conclusiones y recomendaciones.....	133
10.1. Conclusiones.	133
10.2. Recomendaciones.	135

CAPITULO III: MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.	137
B. OBJETIVOS.	138
1. Objetivo general.	138
2. Objetivos específicos.	138
C. IMPORTANCIA DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA JAMCALZA.	139

D. ESQUEMA DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA JAM INDUSTRIAL S.A DE C.V.	140
E. FASES DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE.	141
1. Conocer las necesidades y percepciones del consumidor Jamcalza.....	141
2. Determinar estrategias de servicio al cliente.	141
3. Establecer programas y actividades.....	141
4. Informar y capacitar a los empleados de la empresa.....	141
5. Evaluación y control del modelo.....	142
F. DESARROLLO DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE JAMCALZA.	142
1. Fase 1: conocer las percepciones y necesidades de los clientes.	142
1.1. Perfil del cliente Jamcalza.....	142
1.2. Necesidades del cliente Jamcalza.....	144
1.3. Percepción de los clientes.....	144
2. Fase 2 y 3: Determinar estrategias de servicio al cliente y establecer actividades y programas.....	144
2.1. Estrategias de producto.	145
2.2. Estrategia de marketing y venta.	149
2.3. Estrategia de Post-venta.	160
2.4. Estrategias de Ubicación.....	167
2.5. Estrategias de tiempo.....	170
3. Informar y capacitar al personal de la empresa.	172
3.1. Programa de capacitación a empleados sobre servicio al cliente Jamcalza.	172
4. Evaluación y control.	176
4.1. SERVQUAL.	176
4.2. Análisis de satisfacción del personal (ASN).	181
4.3. Cronograma.	183
4.4. Presupuesto.....	184
GLOSARIO.	185

BIBLIOGRAFÍA.....	189
ANEXOS.	191

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con el fin crear un modelo de servicio al cliente que pueda servir como base a las empresas comercializadoras de calzado en El Salvador para mejorar los puntos de contacto que tienen actualmente con sus clientes y brindar un servicio de calidad. Es importante mencionar que este modelo fue adaptado a las posibilidades de la empresa Jam Industrial S.A de C.V.

Capítulo I: se exponen los diferentes conceptos básicos y herramientas indispensables para la creación de un modelo de servicio al cliente eficiente y lograr la fidelización de los mismos. Se aborda la teoría necesaria para la investigación tales como la historia del calzado en el país y la mediana empresa.

Capítulo II: Se desarrolla la investigación de campo, y se realizan diferentes análisis como el FODA, Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y el análisis PEST que permitieron conocer a mayor profundidad la situación de la empresa Jamcalza para realizar una propuesta conforme a la realidad de la misma.

Capítulo III: Una vez determinado el análisis situacional de la empresa y haber realizado la investigación de campo requerida, se define la propuesta a través de un modelo de servicio al cliente para la empresa Jamcalza que contiene una serie de elementos y estrategias necesarias para lograr la satisfacción total de los consumidores y posteriormente conseguir su fidelización.

En conclusión el modelo de servicio al cliente busca ser una alternativa para la empresa Jamcalza de convertirlo en un factor diferenciador ante la competencia y seguir creciendo en el mercado de la comercialización de calzado ofreciendo productos de calidad y buen precio.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación desarrolla un modelo de servicio al cliente para las medianas empresas comercializadoras de calzado, dicho modelo fue diseñado con el propósito de mejorar el servicio al cliente en las tiendas y lograr la satisfacción y retención de los mismos.

JAM INDUSTRIAL S.A DE C.V. o su nombre comercial Jamcalza, debido a alta competencia que existe en el rubro de calzado necesita implementar una estrategia diferenciadora que le permita a la empresa mantenerse en el mercado; como los productos y precios son homogéneos en este sector, la vía más alterna para diferenciarse es a través del servicio al cliente que brindan en sus sucursales. En este sentido la empresa presenta una deficiencia según lo manifestado por sus clientes y esto provoca que no exista una fidelización de clientes hacia la misma.

Jamcalza posee muchas oportunidades de progreso, debido a que cuenta con procesos tecnificados, participación a ferias y talleres internacionales que le han permitido realizar exportaciones a países centroamericanos, pero como toda empresa también se ve afectada por situaciones como la política porque la mayoría de sus ingresos provienen del contrato que tiene con el Gobierno al ser uno de fabricantes del programa social paquetes escolares, además cuenta con poco personal que realice las actividades mercadológicas que la empresa necesita para tener un mayor interacción con sus clientes permitiéndoles establecer relaciones duraderas con los mismos.

La propuesta involucra diferentes elementos que contribuyen a la de satisfacción del cliente como: producto, venta, post-venta, ubicación y tiempo, cada elemento contiene diferentes factores que son evaluados por los consumidores al momento de establecer una relación con cualquier empresa. A la vez se propone la utilización de herramientas como SERVQUAL y el Análisis de Satisfacción de Personal (ASP) que consisten en cuestionarios dirigidos a los clientes externos e internos respectivamente, para verificar que se estén generando los resultados esperado con la aplicación del modelo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE MARKETING DE SERVICIOS, MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE, FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO.

A. MARKETING DE SERVICIOS.

El marketing se encarga de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes de manera distinta, se considera una disciplina en desarrollo que se viene implementando desde la década de los 50's. A través de los años se ha ampliado su funcionalidad en los distintos sectores de la sociedad, surgiendo una nueva aplicación del marketing enfocada en los servicios, como resultado al crecimiento exponencial en la creación de empresas que ha tenido este rubro.

1. Definición de marketing de servicios.

La rama dedicada al análisis de los comportamientos del mercado y de los consumidores se conoce como marketing. Su objetivo es trabajar en la gestión comercial de las empresas para retener y fidelizar a los clientes, introducir nuevos productos y otros. El marketing de servicio es una ampliación del concepto tradicional, añadiendo características propias de las empresas de este sector. A continuación se detallan dos definiciones sobre marketing de servicio:

- a) Son los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector, tales como: educación, seguros, turismo, banca, diversión, mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo¹.
- b) Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico².

¹Muñiz R. G., 2006, Marketing en el siglo XXI Marketing de servicios, Madrid.

² Philip K. & Keller K.L. 2012, Dirección de marketing.

En conclusión el marketing de servicio es un conjunto de actividades orientadas a satisfacer necesidades para un mercado en específico con determinadas características del sector como: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

2. Características de los servicios.

Afectan en gran medida el diseño de los programas de marketing, las cuales son:

a) Intangibilidad.

Los servicios no pueden verse, sentirse, saborearse, escucharse u olerse al momento que se adquieren. Los consumidores para reducir la incertidumbre de la calidad de servicio que van a recibir buscan evidencias del lugar en que se presta, las personas, el equipo, los materiales de comunicación, los símbolos y el precio.

Por lo tanto la tarea de la empresa es manejar la evidencia para ser tangible lo intangible, es decir, convertirlos en beneficios concretos y en una experiencia bien definida.

b) Inseparabilidad.

Generalmente son consumidos de manera simultánea, no pueden almacenarse y muchas veces se necesita que el cliente esté presente, es ahí donde se debe aprovechar la interacción entre proveedor y consumidor.

c) Variabilidad.

La calidad varía dependiendo de quién los brinda, cuándo, dónde y a quién.

d) Caducidad.

Nunca vencen, pero pueden verse afectados cuando hay fluctuaciones en la demanda. Es fundamental prestar los servicios correctos a los clientes adecuados, en el lugar apropiado, en el momento oportuno y a precios justos para maximizar la rentabilidad de la organización.

3. Importancia del marketing de servicios.

Este sector cada día es más competitivo; por tal razón, las empresas tratan de diferenciar sus productos de los demás. En sectores orientados a consumidores como: bancos, seguros, hotelería y educación, el crecimiento es más lento.

Las empresas deben buscar diferenciarse a través de la implementación de un marketing orientado a la atención que brindan a sus clientes o a la forma de presentación de los servicios.

4. Clasificación del marketing de servicios.

La clasificación del marketing de servicio dependerá de la diversidad y homogeneidad de empresas de todo rubro que participan en los diferentes mercados ofreciendo sus alternativas a los consumidores. A continuación podemos mencionar algunas:

a) Por su naturaleza.

Esta clasificación observa el objeto de su actividad, según la American Marketing Association (AMA) en 1985 estableció que los servicios pueden clasificarse en diez grupos, los cuales son:

- Servicios de Salud.
- Servicios Financieros.
- Servicios profesionales.
- Servicios de hostelería, viajes y turismo.
- Servicios relacionados con el deporte, arte y diversión.
- Servicios públicos, semi-públicos y organizaciones si ánimos de lucro.
- Servicios de distribución, alquiler y leasing.
- Servicios de educación e investigación.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Servicios personales, de reparaciones y de mantenimiento.

b) Por el sector de actividad.

Se utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva para distinguir³:

- **Servicios de distribución:** buscan poner en contacto a los productores con los consumidores. Se tratan de servicios como el transporte comercio y comunicaciones.
- **Servicios de producción:** suministran a las empresas o a clientes, como son los servicios bancarios, de seguro, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos.

³Browning, H. & Singelmann J., 1978, The Emergence of a Service Society, Springfield.

- **Servicios sociales:** se prestan a las personas de forma colectiva, como la atención médica, educación o postales.
- **Servicios personales:** los destinatarios son las personas físicas, como en las restauraciones, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones y otros.

c) **Por su función.**

Esta clasificación supone las diversas funciones en que se puede brindar un servicio⁴.

- Servicios de gestión y dirección empresarial.
- Servicios de producción.
- Servicios de información y comunicación.
- Servicios de investigación.
- Servicios de personal.
- Servicios de ventas.
- Servicios operativos.

d) **Por el comportamiento del consumidor.**

Una de las principales y más completas clasificaciones está relacionada con el comportamiento del consumidor vinculado al servicio. Se centra en las fases a seguir durante el proceso de compra. Las cuales se mencionan a continuación:

- **Servicios de conveniencia:** son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente por costumbre, las personas no buscan muchas alternativas ni realizan comparaciones y no se esfuerza en la decisión.
- **Servicios de compra:** demuestra un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más dificultoso, pues consideran más arriesgadas las consecuencias.

⁴ Cuadrado, J. R. & Del Rio C., 1993.

- **Servicios de Especialidad:** muestran mayor rigor en el proceso de compra. Las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentales.
- **Servicios Especiales:** son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo extraordinario de compra, se desplazan hasta donde sea necesario para recibirlos.
- **Servicios no buscados:** no son conocidos, o siéndolo no se desean comprar, aunque a veces no tengan más opción que hacerlo.

5. Triángulo de los servicios.

La parte central de toda empresa ya sea de bienes o servicios siempre debe ser el cliente. El triángulo ayuda a analizar los factores de éxito que se deben poner en práctica para una iniciativa de servicio en cualquier entidad. Éstos deben estar estrechamente relacionados y enfocados en la parte central de la organización. Los factores de éxito son tres:

a) Estrategia de servicio.

Una idea unificadora que orienta la atención del personal de la empresa, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización. Crear esta estrategia considera tres elementos: investigación de mercados, misión de la empresa, valores y principios. Este punto es fundamental para lograr ventajas competitivas.

b) Sistemas.

Es como un conjunto de elementos organizados de tal forma, que sus unidades dependen unas de otras. Toda organización desde la alta gerencia hasta bajos rangos, deben desempeñarse conforme diferentes sistemas, procesos y actividades establecidos, en los cuales se apoya el empleado. Deben estar debidamente diseñados para la conveniencia del cliente y no de la empresa. Instalaciones físicas, políticas, procedimientos, métodos de comunicación deben transmitirle al consumidor que existen para satisfacer sus necesidades.

Hay cinco sistemas principales que no deben faltar en una organización⁵:

- **Sistema Gerencial:** incluye a los directivos y administrativos que están a cargo de la compañía y que toman las decisiones estratégicas orientadas a corto y largo plazo.
- **Sistema de reglas y normas:** conformado por pautas y reglamentos convertidos en requisitos a cumplir.
- **Sistema técnico:** reúne las herramientas físicas y técnicas para llevar a cabo el producto o servicio al cliente.
- **Sistema de procesos:** es una secuencia de pasos y actividades a realizar y llevar a cabo el producto o servicio de la persona que lo demanda.
- **Sistema social:** representa a las personas de la institución, los niveles jerárquicos, su forma de interactuar y los conductos regulares para la toma de decisiones, la autonomía y campo de acción de cada cargo.

Un plan de sistemas bien elaborado trae consigo momentos de verdad exitosos, logrando maximizar la satisfacción de los clientes.

- c) **Personal:** tienen un contacto directo con el consumidor, deben estar siempre con los compradores. Con sus decisiones dan vida a la empresa y accionan toda la cadena de valor hacia los clientes.
- d) **Cliente:** es la razón de existir de la empresa. Se entiende como la persona que paga por recibir a cambio un producto o servicio⁶. Por esta razón las organizaciones dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

De acuerdo con el grado de satisfacción, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre cliente y organización:

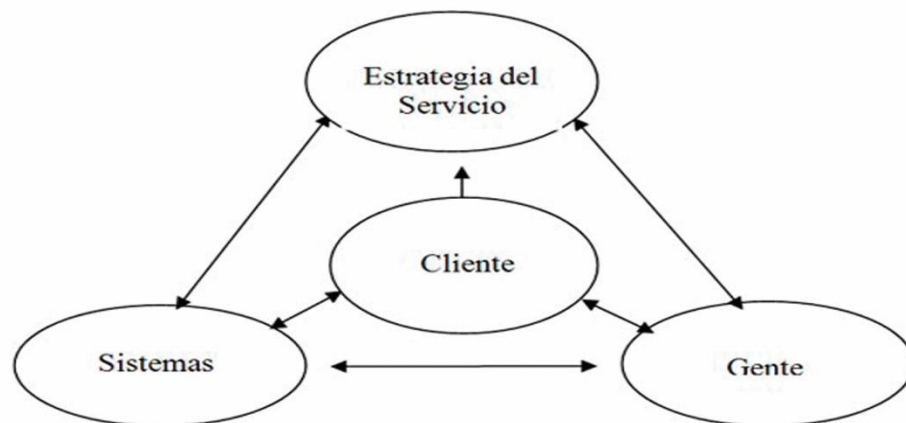
- **Compradores:** constituyen una relación más débil, acostumbran adquirir uno o dos servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la entidad en sí misma.

⁵Vargas, M.E. & Aldana de Vega, L.A., 2006, Calidad y Servicio "Conceptos y Herramienta".

⁶Albrecht, K.1997, "La Revolución del Servicio". Lo único que cuenta es un cliente satisfecho, Colombia.

- **Cientes frecuentes:** utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por la ayuda. Ya tienen un hábito, si en dado caso la organización incurre en un error, éstos se mostrarán dispuestos a dar otra oportunidad, sí el mismo es resuelto en forma correcta.
- **Cientes fidelizados:** pertenecen al nivel más alto en la relación de negocios, no acuden a la organización solamente para recibir un servicio o comprar un producto además se sienten identificados con ésta, en consecuencia les agrada recomendar nuevos clientes.

**FIGURA 1
TRIÁNGULO DE LOS SERVICIOS**



Fuente: Marketing de Fidelización, Alejandro Schnarch Kirberg, Pág 48
Primera Edición, Bogotá 2011

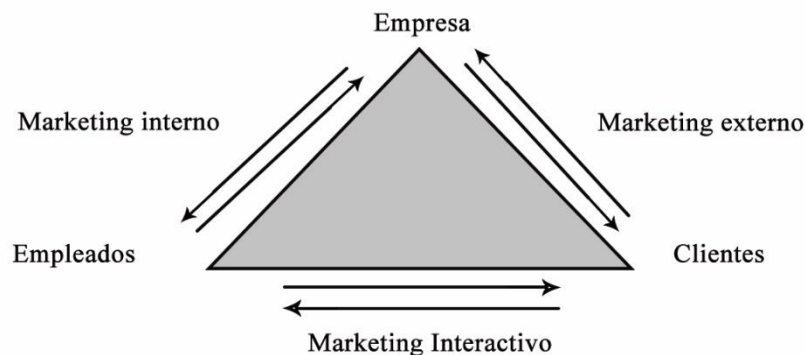
Siempre debe conocerse a los clientes de forma detallada, por lo tanto es importante saber sus necesidades, expectativas y demandas para desarrollar estrategias dirigidas a su fidelización, de esta forma cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de los productos o servicios deseará regresar y repetir esta experiencia.

6. La cadena de utilidades del servicio.

Las empresas exitosas dedicadas a este rubro centran la atención tanto en los clientes como en sus empleados. Esta cadena vincula las utilidades generadas, con la satisfacción del personal y consumidor, se compone de cinco eslabones:

- a) **Calidad de servicio interno:** selección y formación superior del empleado, un entorno de trabajo de calidad y firme apoyo a lo relacionado con los clientes.
- b) **Empleados de servicios productivos y satisfechos:** están más complacidos, son leales y trabajadores.
- c) **Mayor valor del servicio:** prestación de servicios más eficaces y eficiente para el cliente.
- d) **Clientes leales y satisfechos:** hacen compras repetidas y refieren a terceros.
- e) **Saludables ganancias y crecimiento por el servicio:** desempeño superior de la empresa de servicios.

FIGURA 2
TIPOS DE MARKETING EN LOS SERVICIOS



Fuente: Marketing de Fidelización, Alejandro Schnarch Kirberg, Pág 51
Primera Edición, Bogotá 2011

El marketing de servicios además de las 4P's, necesita del marketing interno y del interactivo. En el interno la empresa de servicio orienta y motiva a sus empleados en contacto con el cliente y a su personal de apoyo para trabajar como un equipo a fin de proporcionarle satisfacción al cliente. Se busca que todos en la organización se centren en el cliente. En el marketing interactivo la calidad del servicio depende fuertemente de la excelencia en la interacción entre comprador y vendedor. En los productos, la calidad suele depender poco de cómo se obtiene éste. Pero en el marketing de servicios, la calidad depende tanto de quien provee como de la calidad en la entrega.

Con el aumento de los costos, competencia, disminución del rendimiento y calidad, es necesaria una mayor sofisticación del marketing de servicios. Las empresas enfrentan tres tareas principales; incrementar su diferenciación, calidad y productividad en el servicio.

7. Mezcla de marketing de servicio.

Para lograr el éxito toda empresa necesita estrategias de marketing, estas deben incluirse en los planes operativos de la organización.

Es una herramienta que posee variables que son indispensables para dar a conocer los productos o servicios ofrecidos por empresas a su mercado meta y así lograr los objetivos organizacionales. También forman parte de un nivel táctico, en el cuál las estrategias se transforman en programas concretos.

Para un producto existe una mezcla de marketing compuesta por 4 variables, que comúnmente son llamadas las 4p's (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Cada una de estas variables responde a las interrogantes ¿Qué se venderá? ¿Cuánto costará? ¿Dónde se venderá? Y ¿Cómo se dará a conocer?

En la prestación de un servicio esto difiere un poco, si bien está estrechamente relacionada con la del producto, la diferencia es que cuenta con tres variables más (Procesos, Personas y Presencia).

a) Producto.

Los clientes se encuentran donde se están produciendo los servicios, por ejemplo: en la ventanilla de un banco, un avión o en la consulta con un médico. Es el momento donde la prestación se vuelve tangible. La calidad del producto se genera en el momento, en los servicios suelen influir más los aspectos personales que los técnicos; las características del vendedor, deseos, necesidades, conocimientos, actitudes, cultura y personalidad de los clientes constituye un acto irrepetible.

b) Precio.

El valor de intercambio interactúa con la calidad. La fijación de precios es determinada en gran medida por la capacidad de pago del mercado.

c) Plaza.

Generalmente es necesario el contacto cara a cara con el proveedor, es muy importante tomar en cuenta la localización y accesibilidad de los puntos de venta, sobre todo si son servicios básicos, los consumidores buscan comodidad y los vendedores deben esforzarse en llegar a ellos.

d) Promoción.

Tiene lugar donde se generan o entregan los servicios. Su principal propósito es difundir información, dando a conocer la existencia, disponibilidad y precio de éstos.

e) Personas.

No pueden sustraerse de las personas que lo suministran e incluso llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento. La calidad depende mucho del individuo que lo brinde.

La fuerza de ventas debe poseer características especiales, deben permanecer en programas de inducción constantemente, tener cualidades como discreción, capacidad de compromiso, deseo de proporcionar mayor calidad, empatía y actitudes muy positivas hacia el trabajo, empresa y consumidores.

f) Procesos.

Se refiere al establecimiento de procedimientos, mecanismos y flujo de actividades realizados para completar la acción, debe ser eficaz y eficiente.

g) Presencia.

Se refiere al entorno físico, debe ser un ambiente limpio y agradable a los ojos del consumidor.

B. MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE

Todas las organizaciones deben estar preparadas para un ambiente cambiante donde los clientes tienen un comportamiento menos conformista y más exigentes que nunca incentivando la creación e implementación de nuevas estrategias que contribuyan a su permanencia y diferenciación en el mercado.

1. Definición de modelo de servicio al cliente.

Las personas buscan obtener a cambio de su dinero: amabilidad, rapidez, solución a los problemas, entre otros; existe la necesidad de implementar una serie de estrategias que sean eficaces y al aplicarlas puedan ayudar a la supervivencia de la empresa.

- a) Un modelo de servicio al cliente particularmente comprende un conjunto de pautas y políticas definidas con claridad y replicables de forma obligatoria para dirigir la manera de realización de intercambios con los clientes⁷.
- b) Define estrategias para mejorar los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes, planificando que se debe hacer en el futuro para tener una visión panorámica de la forma de como se está atendiendo a los clientes, los canales utilizados y los productos distribuidos.

Para finalizar puede resumirse que el modelo de servicio al cliente es aquel donde se definen las estrategias adecuadas para hacer más efectivo los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes, estableciendo con claridad las pautas y políticas necesarias para tener una visión más clara de la manera de cómo se está efectuando el intercambio con el cliente.

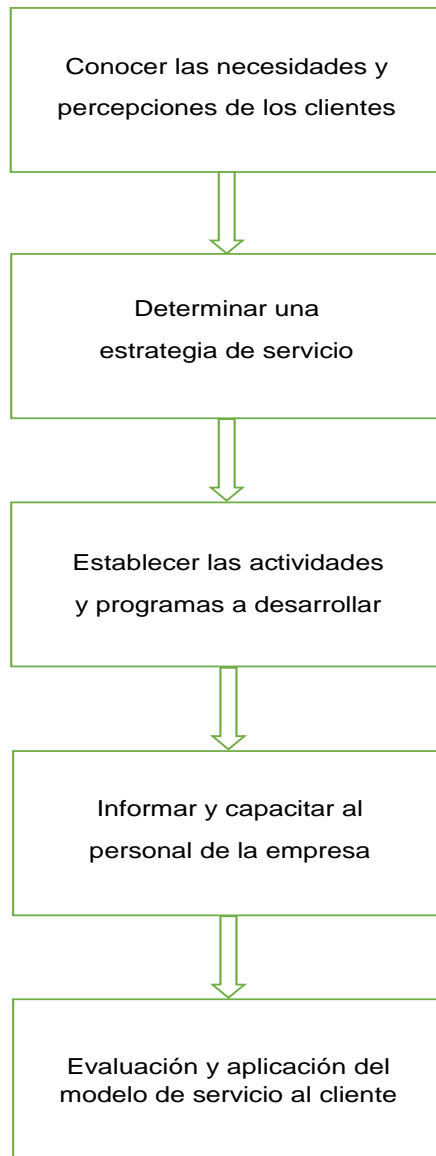
2. Fases del modelo de servicio al cliente.

Se cuenta con cinco fases a desarrollar, la primera fase identifica las necesidades y percepciones de los clientes sobre la empresa y cuáles son sus expectativas. Al conocer las necesidades y percepciones se procede a determinar las estrategias de servicio a seguir implementando y crear nuevas para mejorar el servicio al cliente. La tercera fase comprende el desarrollo de actividades y programas con el propósito de mejorar el nivel de competitividad de la organización.

Los empleados deben estar informados sobre las estrategias que se llevarán a cabo, la última fase es la evaluación y aplicación del modelo, mediante índices de gestión se determina si el modelo está generando los resultados esperados.

⁷Herrera, G.C.2001, Diseño de un modelo al cliente para la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A, Ecuador.

FIGURA 3
FASES DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

a) Conocer las necesidades y percepciones del cliente.

Se busca identificar y entender al cliente, es decir, escucharlo y obtener información directa indicando cuales son realmente sus necesidades, expectativas y cómo perciben el servicio prestado por la empresa. Si bien esta información es muy difícil de obtener existen varios métodos que simplifican esta tarea, como por ejemplo: encuestas, entrevistas personales y telefónicas.

b) Determinar una estrategia de servicio.

A partir del conocimiento de necesidades, expectativas y percepciones de los consumidores es importante establecer un enfoque del modelo a través de la elaboración de una estrategia bien definida ayudando a cubrir perspectivas de los clientes. Existen varias acciones concretas que direccionan una estrategia de servicio:

- Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos.
- Reducir el tiempo para atender al cliente.
- Destacar el ser atento y cortés.
- Proporcionar información clara y precisa.
- Ofrecer la mayor conveniencia para el cliente.

c) Establecer las actividades y programas a realizarse.

Cada estrategia creada debe contener su respectivo programa de actividades a realizarse y deberán contener su respectiva planificación y recursos a utilizar para la consecución de los objetivos planteados.

d) Informar y capacitar a los empleados.

Todo lo planteado en las fases anteriores debe ser comunicado detalladamente a los empleados de la empresa mediante conferencias, entrega de folletos y cualquier información necesaria para un buen desarrollo del modelo. La motivación a los trabajadores es importante para crear un compromiso del trabajo en conjunto para el logro de las metas establecidas.

e) Evaluación y aplicación del modelo.

Para identificar si las estrategias creadas están dando buenos resultados se contactará directamente al cliente externo o usuario de la organización por medio de las herramientas de investigación planteadas en la fase uno del modelo, además de índices de gestión que darán una mayor perspectiva en su evaluación.

Cabe mencionar la necesidad de evaluar el proyecto a través del cliente interno de la compañía y se puede realizar mediante mesas redondas o reuniones donde se puedan emitir las diferentes opiniones e intercambios de experiencias para proponer una mejora continua del sistema.

3. Servicio al cliente.

Para lograr éxito en el ámbito empresarial es necesario ofrecer al consumidor lo que desea comprar, esto depende de conocer sus deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra. Sin embargo, es importante desarrollar un método capaz de poner en contacto a la empresa con los clientes, de tal manera que el conocimiento obtenido acerca de ellos genere una ventaja competitiva en el mercado.

3.1. Definición de servicio al cliente.

El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones, seguramente no siempre tiene la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar para la empresa si quiere distinguirse por la calidad de su servicio. Por eso merece la mejor atención que se pueda dar, es el alma de todo negocio y sin el tendríamos que haber cerrado las puertas⁸.

- a) Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga los productos necesarios para satisfacer sus necesidades en el momento y lugar adecuado⁹.
- b) Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus consumidores¹⁰.

En resumen el servicio al cliente se compone de estrategias que una empresa diseña e implementa en el cumplimiento de las expectativas de sus clientes brindando valor agregado mediante la atención prestada.

3.2. Importancia del servicio al cliente.

Es una herramienta estratégica de marketing que toda empresa no importando su rubro o actividad económica debe implementar en el ambiente competitivo que exigen los mercados en la actualidad. Esto obliga a las empresas a realizar mejoras continuas en sus sistemas de servicio para lograr una diferenciación sobre las demás, en consecuencia la experiencia que el consumidor tiene en la compra tiende a ser más satisfactoria.

⁸Albretch, K, 1998, La Excelencia en el servicio, Colombia 1998.

⁹Blanco, C. & Lobato, F., 2012, Comunicación empresarial y atención al cliente, McGraw Hill, España.

¹⁰Serna Gómez, H. 2006, El Servicio al Cliente, Colombia.

Contar con estrategias bien definidas de servicio al cliente puede generar diversos beneficios, entre ellos mayor rentabilidad de la empresa y una relación a largo plazo con los clientes, generando su fidelización.

3.3. Identificación de clientes.

El marketing ha evolucionado desde el concepto de producto como la idea central del proceso de intercambio; hasta el cliente como eje de toda relación comercial.

El marketing emocional se plantea como principio básico de ayudar al cliente a sentirse satisfecho. Es necesario identificar claramente al consumidor de cada empresa. Existen diferentes definiciones teóricas de clientes que ayudan a entender la importancia de los mismos para las organizaciones.

**CUADRO 1
CONCEPTO PARA LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA**

Departamento	Concepto de Cliente
Producción	Personas con necesidades concretas para las que hay que desarrollar una solución (producto) concreta.
Financiero	Personas con capacidad económica para adquirir y pagar uno o varios de los productos que componen la oferta comercial de la empresa.
Jurídico	Persona que tiene una relación legal con la empresa y que es objeto de derechos y obligaciones.
Marketing	Persona destinataria en todos los procesos de comunicación que desarrolla la empresa con el objetivo de promocionar su imagen o su oferta comercial.

Fuente: Comunicación empresarial y Atención al Cliente, Carmen Blanco y Francisco Lobato, Pág.275, Primera Edición, Madrid 2012.

Tomando en cuenta las diferentes definiciones se puede establecer un concepto global de cliente desde el punto de vista de las empresas:

“Cliente es la persona que constituye el eje principal de toda la actividad de la empresa, es la destinataria final de todos los esfuerzos como organización”.

3.3.1. Tipos de clientes.

Existen dos tipos de clientes y las empresas deben estar conscientes de satisfacer las necesidades de cada uno porque ambos son importantes, dado que buscan satisfacer sus necesidades y expectativas de manera diferente pero con un mismo fin.

a) Clientes internos.

Es la persona dentro de la compañía, por la ubicación en su puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, que recibe de otros algún producto o servicio utilizado en alguna de sus labores.

Los clientes internos no necesariamente compran al empleador pero juegan un papel importante en el éxito de la empresa. Si un vendedor no desempeña bien la labor del servicio al cliente puede tener mayor dificultad para realizar pedidos u obtener respuestas a las preguntas de sus clientes externos.

Es preciso instrumentar con medidas oportunas ofreciéndole al empleado expresar sus necesidades. Si dentro de la organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, con mayor probabilidad existirá un mal servicio para los consumidores.

b) Clientes externos.

Son aquellas personas no pertenecientes a la empresa, sin embargo, son a quienes la atención está dirigida ofreciéndoles un producto o servicio.

Son esenciales para el éxito de un negocio porque proporcionan el flujo de ingresos a través del consumo que realizan. Al estar satisfechos con la organización suelen hacer compras repetidas y generalmente refieren la empresa a otras personas.

3.4. Creación de valor y satisfacción del cliente.

El único valor que una empresa es capaz de generar, es aquel derivado de los clientes, tanto de los actuales como de los futuros. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la organización.

3.4.1. Análisis de valor para el cliente.

Revela las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la de sus competidores, dicho análisis consta de cinco pasos fundamentales:

- a) Identificar atributos y beneficios valorados por los clientes, preguntando a los clientes qué aspectos, ventajas y niveles de desempeño buscan al elegir un producto / servicio y un proveedor. Se deben definir con amplitud para abarcar toda la información relacionada con sus decisiones.
- b) La evaluación de la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficio, son los consumidores quienes realizan.
- c) Evaluar el desempeño de la empresa y de sus competidores en los atributos mencionados por los clientes y en función de su importancia describiendo cómo perciben el desempeño de la empresa y de los competidores.
- d) Examinar como califican los clientes de un segmento específico el desempeño de la empresa comparándolo con los competidores principales. Si la oferta de la empresa excede de los competidores en todos los aspectos y beneficios importantes, podrá cobrar un precio más alto o cobrar el mismo y obtener una mayor cuota de mercado.
- e) Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo.

3.4.2. Orientación al cliente.

Una empresa moderna debe estar consiente que los clientes son la cima de la pirámide, seguido de los empleados definido como personal de primera línea porque conocen, atienden y satisfacen a los consumidores.

FIGURA 4
ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE



Fuente: Dirección de Marketing, Kotler y Keller, 14 Edición, Pág. 24, Editorial ADDISON WESLEY 2012.

3.4.3. Satisfacción del cliente.

Es el conjunto de sentimientos de placer o decepción generado en un cliente como consecuencia de comparar el valor percibido en la experiencia de compra y de uso de un producto o servicio contra las expectativas de éstos. Es aquí la importancia de la generación de lealtad hacia la organización, los consumidores suelen desarrollar percepciones más favorables de un producto o servicio cuya marca o empresa ya les provoca sentimientos positivos.

Muchas compañías evalúan sistemáticamente el trato brindado a sus clientes e identifican factores contribuyentes a su satisfacción. Generalmente se mide a través de encuestas periódicas, incluyendo preguntas adicionales, ayudando a medir la intención de recompra y la probabilidad del encuestado a recomendar la empresa a otras personas.

Hay una pregunta importante que hacer a un cliente: “¿Qué probabilidad hay de que usted recomiende nuestro producto o servicio a un amigo o colega?”.

La voluntad de un cliente para recomendar es el resultado de la buena atención recibida por los empleados de primera línea y todas las áreas funcionales que contribuyen a la experiencia del cliente¹¹.

¹¹Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006)

a) Elementos de satisfacción

Existen cinco elementos que deben considerarse para satisfacer los clientes donde cada uno puede subdividirse en varios factores. Éstos describen con mayor precisión el alcance de cada uno y las consideraciones que tienen en cuenta los clientes al escoger un proveedor en lugar de otro.

No todos los factores se consideran de manera consciente en cada compra, por ejemplo las necesidades psicológicas/ emocionales que un cliente experimenta cuando compra un costoso bien de capital como una casa o un automóvil serán diferentes de las que se presentan cuando se compra un producto cotidiano o corriente.

Sin embargo un rápido examen de todos los factores indica claramente que los clientes pueden tener en cuenta mucho más que el producto o el vendedor cuando comparan la oferta total que les hace cada proveedor.

**FIGURA 5
ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**



Fuente: Como brindar un servicio integral al cliente, Wellington Patricia. pág. 52, Mc Graw Hill 1997.

A continuación se desarrolla cada elemento de satisfacción:

a.1) Producto.

- **Disponibilidad:** disponibilidad inmediata o antes de una fecha de entrega negociada/prometida (en términos generales la excelencia aquí es un rápido abastecimiento de mercado).
- **Calidad:** cero defectos durante la vida del producto/servicio.
- **Presentación:** utilización de los empaques adecuados con las actuales normas de protección ambiental más responsables, y el mínimo necesario para higiene, protección, transporte y almacenamiento.
- **Imagen:** una imagen que concuerde con la realidad y que coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los clientes objetivos.
- **Valor por dinero:** asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor) percibido o real) que el costo de compra.
- **Cumplimiento de las expectativas:** brindar una satisfacción que supere las expectativas.

a.2) Ventas.

- **Marketing y Merchandising:** un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.

- **Comunicación verbal:** una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con necesidad de ser escuchado.
- **Entorno de compra:** un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos.
- **Personal:** empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal (incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme correctamente) sean consistentes con las expectativas de los clientes.
- **Documentación:** folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagares, manuales de entrenamiento y manuales de usuario, etc. Deben incluir información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos.
- **Variables de compra:** explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito.

a.3) Posventas.

- **Interés sostenido:** reconocer y honrar el tiempo de vida de un cliente, no desilusionar a clientes genuinamente leales por no reconocer y esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes.
- **Manejo de quejas:** personal autorizado, que responda de inmediato con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo, mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas y utilizar la tecnología como una herramienta.

a.4) Ubicación.

- **Acceso:** señalar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía en los clientes.
- **Ubicación:** explicar la ubicación con precisión (en textos, graficas o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en la vías de acceso o en el transporte público que atienda el área sea incorporado en las direcciones actualizadas.
- **Seguridad y comodidad:** proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los lugares de la compañía, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.

a.5) Tiempo.

- **Horas comerciales:** prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes y no según la ausencia o presencia de competidores.
- **Aplicabilidad y disponibilidad de productos:** ofrecer una selección de productos continuamente mejorados que sean relevantes para las necesidades y los patrones de compra normales.
- **Velocidad de las transacciones:** asegurarse de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes.

Ningún elemento individual o serie de factores por si mismos brindarán una completa satisfacción al cliente, porque cada uno de los elementos contribuye con algo en la decisión global de compra. Un elemento de ventas brillante podría verse perjudicado por un elemento posventa deficiente, un elemento producto perfecto puede desperdiciarse si el elemento ubicación no satisface.

3.5. Calidad en el servicio al cliente.

Es importante brindar a los clientes la atención necesaria para hacerlos sentir satisfechos y con deseos de volver, debido a ello, las empresas deben contar con excelentes procedimientos para ofrecer sus productos o servicios de forma puntual, eficiente y uniforme. Es necesario que la empresa disponga de recurso humano con capacidad de relacionarse con los clientes de forma personal y amistosa.

3.5.1. Componentes de la calidad del servicio al cliente.

Los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- a) **Confiabilidad:** es necesario brindar un buen servicio desde la primera vez de manera segura, exacta y consistente.
- b) **Accesibilidad:** las empresas deben ser fáciles de contactar.
- c) **Respuesta:** la disposición que tiene la empresa de atender con rapidez, los consumidores cada vez son más exigentes y con poco tiempo disponible.
- d) **Seguridad:** las personas no deben percibir riesgo en los servicios recibidos, que no exista peligros ni dudas.
- e) **Empatía:** es ocupar el lugar del cliente, comprenderlo y conocer a fondo sus necesidades personales.
- f) **Tangibles:** las instalaciones deben estar en óptimas condiciones, el personal de la empresa debe contar con una excelente presentación y estar debidamente identificados.

3.5.2. Fases de la calidad del servicio al cliente.

La calidad en el servicio al cliente requiere cubrir las siguientes fases:

- a) **Transmitir una actitud positiva:** se debe considerar aspectos como la apariencia, lenguaje, sonido de la voz y otros, mostrando una actitud interactiva con el cliente.
- b) **Identificar y satisfacer las necesidades de los usuarios:** para lograrlo el cliente debe sentirse comprendido, importante y en un ambiente confortable.
- c) **Asegurar la satisfacción de los usuarios:** se logra prestando una excelencia en el servicio, manejando adecuadamente los reclamos, a la vez brindando un extra porque cada cliente es diferente.

3.5.3. Manejo de quejas de los clientes.

Es importante tomar en consideración las quejas de los consumidores y llevar un recuento de ellas, pero dicha acción no es suficiente. Estudios demuestran que a pesar que los clientes se muestran insatisfechos con sus compras más o menos el 25% de las veces, sólo aproximadamente el 5% se queja y el otro 95% siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse porque no sabe ante quien o cómo hacerlo. Estos clientes simplemente dejan de comprar. De los clientes que registran una queja, entre el 54% y 70% volvería a hacer negocios con la organización si se les resuelve su insatisfacción. El porcentaje aumenta a un 95% si su queja se resuelve rápidamente¹².

Los clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente le cuentan a un promedio de cinco personas sobre el buen trato recibido, sin embargo, las personas insatisfechas le contará a un promedio de 11 personas.

Para un mejor sistema de comunicación bidireccional, lo mejor es facilitar a los clientes la posibilidad de quejarse, formularios de sugerencias, números telefónicos gratuitos, páginas de internet y direcciones de correo electrónico.

Detallar un procedimiento para solventar quejas puede ayudar a las empresas a recuperar la confianza de sus clientes:

- a) Establecer un mecanismo gratuito (teléfono, fax o correo electrónico) brindado los siete días de la semana, 24 horas al día, para recibir quejas e implantar las acciones correctivas pertinentes.
- b) Contactar al cliente lo antes posible, cuanto más lenta sea la empresa en responder, mayor será la insatisfacción y el riesgo de enfrentar una mala publicidad.
- c) Aceptar la responsabilidad en la inconformidad del consumidor, no culparlo.
- d) Contratar personal empático para el servicio al cliente.
- e) Resolver las quejas con rapidez. Algunas personas no buscan compensaciones; se conforman con un gesto de importancia por parte de la empresa.

¹²Kotler, P. & Keller, K.; 2012; Dirección de Marketing; México; Pearson.

3.6. Herramientas del servicio al cliente.

Son estrategias orientadas a la satisfacción total de los consumidores. Entre las cuales están:

a) Contacto cara a cara.

El contacto directo de los empleados con los clientes debe contener factores o atributos positivos desde el saludo, forma y modo de tratarlo, se debe considerar respeto a las personas, sonreír, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); ofrecer información, ayuda y nunca dar órdenes o mostrar favoritismos con ellos.

b) Relación con el cliente difícil.

El personal debe estar consciente de la probabilidad que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; y se hace más complicado poder atenderlos, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. Muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos consumidores, pero se deben comprender este tipo de situaciones y estar preparados ante ellas.

c) Contacto telefónico.

Un cliente al otro lado del teléfono, puede sentir con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido. En tal sentido al planificar las estrategias se deben abordar aspectos claves, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo de duración en la comunicación.

d) Comunicación por correo.

Al cliente por ningún motivo debe considerársele como un número más en el envío de correspondencia, por el contrario, al momento de hacerlo es recomendable dirigirse de forma particular y no entregarla en folletos o similares, por otro lado existe la posibilidad de llegar también a clientes potenciales porque es probable que el actual consumidor se lo comunique.

e) Atención de reclamos y cumplidos.

Una queja o un cumplido deben ser considerados como elementos fundamentales en la estrategia de servicio. Cuando se atiende un reclamo sin duda se tiene una comunicación más cercana con el cliente y se da la oportunidad de convencerle que no volverá a suceder, debe atenderse con prontitud. Si existe un consumidor insatisfecho sin duda comentará con otras personas su mala experiencia con la empresa.

f) Instalaciones.

Se considera uno de los principales herramientas, el exterior de los edificios y la recepción pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Debe sentirse en un ambiente confortable y seguro.

3.7. Decálogo de servicio al cliente.

El conocimiento de esta información puede resultar beneficioso para las empresas porque al implementarlo se pueden lograr altos niveles de calidad en el servicio al cliente, que cada vez se vuelve más exigente.

a) El cliente por encima de todo.

Sin el cliente la empresa no tuviera razón de existir. Es necesario realizar todos los esfuerzos posibles para lograr la satisfacción del mismo.

b) No hay nada imposible cuando se quiere.

En ocasiones los clientes hacen solicitudes imposibles de cumplir porque van en contra de las políticas de la empresa o porque sencillamente el procedimiento para brindarle lo que pide requiere de tiempo y dedicación, aunque así sea, se debe hacer todo lo posible por conseguir lo que el cliente desea.

c) Cumplir todo lo que se promete.

Es fundamental que se cumplan las promesas hechas a los consumidores, si la empresa falla, esté mostrará molestia y generará desconfianza, a consecuencia de esto el cliente jamás buscará un producto o servicio en la empresa y preferirá a la competencia.

d) Solo hay una forma de satisfacerlo, dar más de lo que espera.

La satisfacción únicamente se logrará cuando se sobrepasen las expectativas de los consumidores, y dependiendo de cómo se sienta con la experiencia vivida en la empresa, mostrará su sentir con otras personas los cuales puedan convertirse en clientes para la organización en un futuro.

e) Para el cliente, cada empresa marca la diferencia.

Los empleados relacionados directamente con los clientes, deben ser cuidadosos porque la imagen de ellos será la percepción hacia todo el negocio.

f) Fallar en un punto significa fallar en todo.

Las experiencias deben ser totalmente satisfactorias, si se falla en un punto como: el tiempo de la entrega, mercancía averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos se le da un número diferente, todos los esfuerzos por brindar un buen servicio serán desperdiciados y el cliente se quedará con esa mala experiencia.

g) Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

El empleado es el primer cliente de una empresa, sus actitudes pueden ser percibidas, no se podrá satisfacer al cliente externo personal no lo está.

h) El juicio sobre la calidad lo hace el cliente.

Existen indicadores de gestión dentro de las empresas elaborados para medir la calidad del servicio, son los clientes en su mente y sentir los únicos que califican, si es bueno vuelven de lo contrario no regresan.

i) Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.

El pensamiento de estar conformes al haber alcanzado los objetivos y metas es erróneo porque la competencia siempre buscará la forma de mejorar, es necesario cada cierto tiempo plantear nuevos propósitos.

j) Cuando se trata de satisfacer al cliente, la organización debe trabajar en equipo.

Todas las áreas de la empresa deben estar dispuestas a alcanzar los objetivos organizacionales y es necesario que todos los empleados estén dispuestos a trabajar para lograr la satisfacción del cliente.

4. Fidelización de clientes

Las personas adquieren satisfacción a sus necesidades, deseos y expectativas; la única garantía para una empresa de estar, crecer y progresar en el mercado, es dando respuesta a esos verdaderos requerimientos, dado que, si aparece otro producto u organización con un mejor desempeño, ese cliente se perderá.

4.1. Definición de fidelización de clientes.

El objetivo de la organización no es sólo vender, sino ganar y mantener consumidores a largo plazo; para ello es importante tener claro su conceptualización.

- a) Proceso por el cual la empresa mantiene un sistema de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa con el fin de obtener una alta participación en sus compras¹³.
- b) Es buscar ser elegidos por los clientes al momento de la compra. Con esto se pretende establecer un vínculo duradero con las personas a través de los años, y una ganancia asegurada para la empresa.

Dentro de estos conceptos, están implícitos variables como: satisfacción, lealtad, retención, confianza y compromiso; sin embargo, esto no es suficiente. La fidelización exige un profundo conocimiento de la cartera de clientes que posee la empresa o persona que preste un servicio. Es crear lealtad en los clientes y para lograrlo, se debe ofrecer algo más del pago y sobre todo ser percibido como tal.

4.2. Importancia de fidelización de clientes.

En la actualidad las organizaciones deben adaptarse a los cambios surgidos en la forma de hacer negocios, en el pasado el marketing se enfocaba solamente en la venta, pero

¹³Blanco, C. & Lobato, F., 2012, Comunicación empresarial y atención al cliente, McGraw Hill, España.

ahora ya no es suficiente, se ha vuelto necesario la aplicación del marketing relacional orientado al contacto continuo con el consumidor, escucharlo, asociarse y colaborar con él, otorgándole más beneficios y mejorando el desempeño.

La fidelidad a un producto o servicio por parte de los consumidores se debe a varias causas, entre las principales se encuentran: precio, valor percibido, imagen, confianza hacia la empresa y pocas alternativas de compra. La creación de estrategias debe tomar en cuenta estos factores porque generan beneficios tanto a la organización como al cliente.

4.3. Proceso de fidelización de clientes.

Cada empresa decide cómo llevar a cabo su proceso en función de su cultura organizativa, en cualquier caso existe un modelo que es comúnmente utilizado y está compuesto por la siguiente secuencia de acciones:

- a) Establecimiento de objetivos:** deben ser concretos y cuantificables, tanto en clientes a fidelizar como en ingresos a obtener.
- b) Valoración de los clientes:** solamente se toman como objetivos del proceso aquellos clientes valiosos para la empresa, dicha selección se realiza a través de un sistema que será escogido a criterio de cada organización.
- c) Análisis de la satisfacción del cliente:** en los programas para crear lealtad no es recomendable incluir a los consumidores insatisfechos, solo si se desarrolla un plan específico para recuperar a clientes perdidos porque la percepción hacia la empresa es negativa.
- d) Elección de las herramientas:** el establecimiento de objetivos determina la estrategia a seguir y para su desarrollo es preciso elegir las herramientas más adecuadas.
- e) Elaboración del presupuesto:** es preciso determinar de forma exacta los costos que se requieren en el proceso y así medir su rentabilidad.

- f) **Desarrollo del programa:** la aplicación de las herramientas se planifica en lugar y tiempo, éstas se ejecutan siguiendo el plan previsto.
- g) **Evaluación:** es preciso valorar, la calidad y ejecución de los procesos (control interno), y determinar el nivel de los objetivos alcanzados (evaluación de resultados).

4.4. Matriz de fidelidad.

Es utilizada para medir o clasificar la relación y grado de satisfacción a través de cuatro tipos de clientes que posee una organización:

- a) **Terroristas:** hablan mal de la empresa porque no están satisfechos y tampoco se ha logrado establecer vínculos con ellos.
- b) **Mercenarios:** están satisfechos pero no hay una relación establecida, generalmente deciden irse al haber una mejor oferta por parte de la competencia.
- c) **Rehenes:** existe una relación, pero éstos no se encuentran del todo satisfechos.
- d) **Apóstoles:** hablan bien de la empresa y la recomiendan porque están satisfechos, además tienen vínculos estrechos que crean barreras contra el cambio.

**FIGURA 6
MATRIZ DE FIDELIDAD**



Fuente: Comunicación Empresarial y Atención al Cliente, Carmen Blanco y Francisco Lobato Pág. 72, Primera Edición.

4.5. Escala de la fidelización.

Es importante identificar la etapa en la que se encuentran los clientes y su progreso en la escala de la fidelidad con el fin orientar las estrategias de una manera eficiente para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Los escalones o etapas atravesadas por el cliente desde el desconocimiento de la empresa hasta convertirse en un promotor de ella son:

- a) **Cliente posible:** no conoce la empresa pero se encuentra dentro de la zona y mercado al cual es dirigido.
- b) **Cientes potenciales:** tiene las características adecuadas para comprar los productos o servicios ofrecidos.
- c) **Comprador:** ha realizado una operación puntual de compra.
- d) **Cliente eventual:** adquiere ocasionalmente los productos o servicios pero también compra a la competencia, no cuenta con un proveedor fijo.
- e) **Cliente habitual:** compra de forma repetida en una empresa pero también lo hace en otras.
- f) **Cliente exclusivo:** posee un solo proveedor para determinado tipo de producto.
- g) **Propagandista:** transmite a otros consumidores mensajes positivos de la empresa. Es necesario darle información, argumentos y facilitarle todo para atraer a nuevos compradores.

4.6. Factores de la fidelización.

El nivel de lealtad de un cliente hacia una empresa se determina por tres factores fundamentales:

- a) **La satisfacción:** se genera cuando las expectativas del cliente son cubiertas de forma eficiente por la empresa. El nivel de lealtad baja en la misma medida que baja la satisfacción.
- b) **Las barreras de salida:** existen situaciones donde el coste de abandonar la empresa es muy alto, desde el punto de vista económico o burocrático.
- c) **El atractivo de las ofertas de la competencia:** cuanto más interesantes sean sus ofertas habrá menor nivel de lealtad de los clientes.

4.7. Programas de fidelización.

Pueden tomar diferentes formas, desde descuentos o incentivos por compras múltiples, hasta programas más complejos donde se brindan diferentes niveles de recompensa a los clientes que utilizan continuamente el servicio. Con lo descrito anteriormente se debe establecer con certeza todos los beneficios ofrecidos para evitar quejas o malos entendidos con los consumidores y a la vez sean relevantes para sus percepciones.

Para lograr la funcionalidad de estos sistemas se requiere de notoriedad, influencia de la participación en las decisiones y valor para el cliente. Existen seis elementos básicos para el diseño de un programa exitoso:

- a) **Información:** debe estar determinada en la construcción de una base de datos de clientes.
- b) **Invertir:** en los clientes más importantes para elevar su nivel de satisfacción y retención.
- c) **Individualizar:** personalizar todas las ofertas y tipo de comunicación con el consumidor.
- d) **Interaccionar:** es de vital importancia interactuar de manera sistemática con los clientes (comunicación permanente en ambas direcciones).
- e) **Integrar:** incluir a los compradores en el proceso de creación de valor, ellos se sienten importantes y tomados en cuenta.
- f) **Intención:** se debe crear una relación única con cada uno de los clientes, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores.

Hoy en día existen múltiples variantes para el diseño de estos programas, entre los cuales tenemos:

- De recompensa.
- Trato preferencial (VIP).
- Multisponsor.
- De puntos.
- Basados en condiciones especiales de compra.
- Creación de eventos especiales y vínculos emotivos.

Se debe evaluar si la implementación genera rentabilidad para la empresa. Algunas veces se desarrollan estos sistemas, pero no generan un incremento en la lealtad y el costo de obtener la fidelidad se vuelve mayor, en consecuencia las organizaciones deben tener la capacidad y el cuidado de no abusar de esta herramienta.

4.8. Ventajas de la fidelización.

El implemento de estrategias enfocadas a la búsqueda de fidelidad en los clientes genera ciertos beneficios para las organizaciones y sus consumidores:

a) Para la empresa.

- Aumenta las ventas, los clientes fieles a una empresa están dispuestos a comprar más de un producto facilitando la venta cruzada.
- Reduce el esfuerzo de marketing, resulta más fácil mantener la lealtad de un cliente a conseguir otro nuevo.
- Aumenta la estabilidad de la empresa al permitir hacer planes a largo plazo.
- Disminuye la sensibilidad del cliente al precio del producto, un consumidor satisfecho estaría dispuesto a pagar por su compra.
- Aumenta la credibilidad y prestigio de la empresa, los clientes satisfechos propagan su experiencia a otros a través de diferentes medios.

b) Para los clientes.

- Reduce el riesgo a comprar productos con resultado desconocido.
- Disminuye el esfuerzo de compra, no es preciso buscar, comparar y elegir.
- Elimina los costes económicos, en el caso de existir barreras de este tipo, y el tiempo de cambiar de proveedor.
- Posibilitan un servicio personalizado adecuado a las necesidades del cliente conocido perfectamente por el personal.

C. INDUSTRIA DE CALZADO EN EL SALVADOR.

En la época colonial el calzado ya era utilizado, no se encuentra información y fecha exacta del inicio de su manufactura en el país, pero los primeros estilos fueron los que utilizaban los españoles en el periodo de la conquista. Aunque inicialmente el calzado utilizado por los antecesores fue el “caite” fabricado de tiras o correas del cuero obtenido

de los animales que cazaban. En la década de 1930 el calzado era manufacturado solamente de manera artesanal por pequeños talleres establecidos por dos a cuatro trabajadores y naturalmente cada artesano poseía sus propias técnicas y estilos en la fabricación del mismo.

El surgimiento del calzado en el país originó un crecimiento en la economía local. En la actualidad con la aplicación de técnicas modernas, maquinaria especializada y diversidad de materiales sintéticos como plástico, neolite, charol y telas han permitido el diseño de calzado en diferentes estilos y colores para cubrir las exigencias de los consumidores.

1. Definición de industria del calzado.

- a) La industria del calzado, es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización, y venta de todo tipo de calzado para el pie¹⁴.

- b) Fábrica caracterizada por la utilización de maquinaria y equipo de manipulación de materiales para la elaboración y diseño de diferentes tipos de calzado.

El sector del calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) siendo un componente en el desarrollo de la economía del país.

2. Antecedentes de la Industria del calzado en El Salvador.

En el siglo XIX tuvo lugar el nacimiento de la producción manual del calzado, con el establecimiento de grupos familiares dedicados a la confección de zapatos para su propio consumo y a los que se les denominaba “manufacturas domésticas o familiares”. Estos grupos tenían características propias, tales como:

- Carecían de un lugar específico para producir.
- Producían exclusivamente para su autoconsumo.
- En las labores fabriles únicamente participaba el grupo familiar.¹

En la década de 1930, el calzado era pegado y cosido a mano, dadas las necesidades de la población, ésa manufactura doméstica o familiar se fue convirtiendo en una actividad

¹⁴José María Amat Amer, 1999, Tecnología del Calzado.

artesanal, originándose los llamados “talleres de fabricación artesanal”, los cuales también se identifican por características propias, como:

- Inexistencias de la división del trabajo.
- Trabajo individual y con pocos ayudantes.
- La producción era realizada en forma manual por zapateros individuales.

Para el año 1940, la fabricación fue tomando importancia, destacándose en los departamentos de San Vicente, Usulután, San Miguel, Santa Ana, Ahuachapán y San Salvador. El proceso de industrialización en el país se originó en el período de 1945 a 1952, la necesidad de producir cantidades mayores que los talleres artesanales y estandarizar la calidad del calzado y los procesos de producción, obligaron la adquisición de maquinaria para no depender únicamente de la habilidad de los obreros.

Esto hizo que los talleres artesanales se convirtieran en “pequeñas industrias”, participando activamente en el crecimiento de la economía del país, caracterizadas por:

- El dueño o el gerente de la empresa desempeña labores administrativas y técnicas.
- Se fraccionaron las operaciones del proceso productivo.
- No se dependía exclusivamente de la habilidad del obrero artesanal.
- Se logró cierta especialización dentro del proceso productivo a través de la capacitación del obrero mediante un corto periodo de aprendizaje.
- El proceso productivo se basaba en una tecnología simple.

La primera fábrica productora de calzado que surgió en el país, fue “Cosmos” en Santa Ana con 12 empleados, dedicada a la vulcanización de calzado, constituyéndose en competencia para los talleres que se dedicaban a la elaboración y refacción de calzado.

En la década de 1950, surge la fábrica “Calzado Salvadoreño S.A” que luego sería llamada ADOC, S.A., ésta nace como gran empresa, con equipo y tecnología especializada para la elaboración de calzado de vestir, de suela y cuero.

Para los pequeños talleres productores de calzado se convirtió en una fuerte competencia, al extremo que muchos propietarios de estos talleres fueron a emplearse en las grandes fábricas. Las empresas grandes absorbieron mano de obra especializada, alcanzando grandes volúmenes de producción a bajo costo, más la competitividad en la

comercialización, lograron poner en el mercado un producto a precios más bajos al que se obtenía en los talleres.

En este tipo de empresa se encuentran aquellas que obtienen materias primas e insumos y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo. Con el propósito de demostrar la evolución que la industria del calzado ha tenido en El Salvador, se presenta una reseña histórica de la misma, que comprende desde la década de los años treinta hasta los cincuenta

**CUADRO 2
EVOLUCIÓN DEL CALZADO EN EL SALVADOR**

Año	Ubicación Geográfica	Nombre de la fábrica	Clase de artículo
1936	Santa Ana	“Artiñano Hermanos”	Tacones de hule.
1946	Santa Ana	COSMOS	Tacones de hule y calzado vulcanizado.
1950	Santa Ana	La Calzadora, S.A	Calzado de pasado.
1950	San Salvador	BILSA	Calzado vulcanizado.
1956	San Salvador	ADOC, S.A	Diversas líneas de calzado.

Fuente: “Aplicación de la Técnica Presupuestaria para la Planificación y Control de Utilidades en la Industria del Calzado Chegüen”

En la década de los años 70’s, se fueron formando nuevas empresas derivadas de ADOC: División de Hules y Plásticos, Tenería Ateos, Fiasa, Valeria y Duramas. También surge la Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado (ASICA), una gremial de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Tanto ADOC, S.A. como Industrias Caricia S.A. de C.V e Industrias Laurent, S.A. de C.V., se han convertido en una historia de perseverancia en este rubro, hoy son las empresas grandes que fabrican y distribuyen calzado en El Salvador y Centro América, donde esperan mayor crecimiento con la apertura de los Tratados de Libre Comercio.

De una reparación de pantuflas se creó Industrias Caricia S.A. de C.V, una fábrica de calzado que para el año 2011 contaba con 50 tiendas “Lee Shoes”, en todo el país y más

de 600 distribuidores mayoristas, sucursales en Guatemala, Costa Rica, Honduras y República Dominicana.

Los “talleres artesanales”, aun cuando ya son pocos, todavía existen en el país, pero tienden a desaparecer por las “pequeñas industrias”, que son actualmente las más numerosas. Estas, a su vez, podrán convertirse en una forma planificada, en “medianas industrias”, siempre y cuando los productos que fabriquen, por su presentación y calidad, gocen de la preferencia de los consumidores.

El proceso de industrialización hizo factible que el rubro del calzado se integrara a un mercado más amplio y diversificado, por lo tanto, más exigente en cuanto a gustos y satisfacción de necesidades del cliente. Los nuevos enfoques del mercado dan pauta para fabricar otro tipo de calzado con materiales diferentes al cuero, caucho y hule; de esta manera es como se busca obtener materias primas sintéticas que permitan la fabricación de calzado a un costo más bajo y que permita satisfacer a los demandantes de calzado.

3. Historia de la comercialización del calzado.

El origen del comercio se debe a las diferentes necesidades del hombre, quien no pudiendo por sí solo atender todas sus necesidades para su existencia o comodidad, establece relaciones, tratos o negocios con sus semejantes, y busca el auxilio mutuo que otros pudiesen prestar en el desarrollo de sus actividades, dando origen a la primera forma de cambio denominada “Trueque”, a través de la compra y venta, utilizado como un medio de intercambio.

En la actualidad, el comercio es una fuerza social que lleva a cualquier rincón del mundo el producto o servicio necesario para satisfacer todo tipo de necesidad. En un principio se pudo considerar como un factor comunicativo entre las diferentes culturas, siendo también el motor impulsador de grandes descubrimientos, cuya culminación estaba llena de tesoros y potencialidades. En El Salvador, la empresa comercial tradicionalmente es considerada como uno de los sectores más importantes por su aporte a la sociedad, en cuanto al intercambio de bienes de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores e incrementar el bienestar socioeconómico del país, a través de la creación de fuentes de trabajo como contribución al sostenimiento del servicio público.

En el país, el calzado era fabricado exclusivamente en forma artesanal por zapateros individuales o pequeños talleres con dos a cuatro trabajadores. La artesanía, ha sido una

manifestación vocacional de la cultura salvadoreña, expresándose la creatividad, estilo y orgullo en la elaboración de bienes, surgiendo entonces un tipo de empresa que vino a revolucionar la forma de realizar la elaboración de calzado, conocida como Industria (1945-1952).

La actividad industrial fue orientada en su inicio a la gran empresa, pero a la par de ésta y sin ser tomada en cuenta para los planes de desarrollo surgió la empresa comercializadora de calzado. En este periodo surge la primera fábrica productora de calzado llamada “Cosmos” en el departamento de Santa Ana, dedicada a la vulcanización de calzado, para el año 1950 surge la fábrica “ADOC S.A.” como gran empresa especializada en la elaboración de calzado de vestir de suela, convirtiéndose en una fuerte competencia para Cosmos y para los pequeños talleres; provocando que éstos últimos fueran a emplearse a la empresa ADOC y fábricas como CARICIA, CORSAL y PICASA. La industria en general se ve en la necesidad de comercializar sus productos, dando la oportunidad de crear varias empresas comerciales dedicadas a la distribución.

4. Mediana empresa.

La empresa se define como la unidad económica productora de bienes y servicios encaminados a satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores. En tal sentido, las organizaciones se pueden clasificar de diversas formas, una de ellas, es en base a su tamaño, clasificándola como: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Esta categoría se asigna dependiendo de los siguientes criterios: número de empleados, total de activos, nivel de tecnología, estructura organizativa, entre otros.

4.1. Definición de mediana empresa.

Mediana empresa no cuenta con un concepto universalmente aceptado, cada país establece sus propias definiciones y parámetros de acuerdo a sus características y necesidades. En El Salvador hay instituciones de apoyo que establecen la definición de acuerdo a sus intereses y objetivos.

- a) Se define como cualquier persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de

una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de \$7 millones como máximo y con un número de 50 a 100 trabajadores¹⁵.

b) Unidad económica de carácter privado, de naturaleza mercantil, industrial y de servicios; integrada por los elementos humanos, físicos y financieros que desarrollan en forma coordinada diferentes actividades encaminadas a un mismo objetivo. Está integrada por 21 a 99 empleados y sus activos totales no exceden de \$228,571.42¹⁶.

c) Es aquella que emplea entre 50 y 99 trabajadores, además cuenta con activos que van desde \$114,285.82 hasta los \$400,000.00¹⁷.

4.2. Antecedentes de la mediana empresa.

Las primeras bases de la industrialización surgieron a principios del siglo XX, destacándose la producción de bebidas, alimentos, pequeñas fábricas de jabones y velas, unas a nivel artesanal y otras a nivel familiar. Con el fin de incentivar el desarrollo industrial el Gobierno de El Salvador fomentó la creación de obras de infraestructura (caminos, puentes, puertos).

En la década de los años 20`s, la clase cafetalera experimentó un auge mayor comparado con años anteriores debido a las exigencias del mercado internacional, ocasionando un estancamiento en el desarrollo industrial. En 1929 con el surgimiento de la crisis capitalista mundial y la excesiva demanda del café brasileño, los precios y la capacidad de importación de este producto disminuyeron, dando lugar a una demanda insatisfecha dentro del mercado nacional, surgió entonces la posibilidad de iniciar un proceso de industrialización en el país.

Un golpe de Estado en 1932 provocó el desempleo. El gobierno salvadoreño con el firme propósito de enfrentar esta crisis adoptó una política agresiva de intervencionismo en la economía, tomando medidas como: el impedimento de la mecanización en algunos sectores que evitaban afectar la producción artesanal, la creación de una ley que prohibía la importación de maquinaria que desplazaría la mano en obra en ingenios azucareros y

¹⁵Sitio web: [http://www.insaforp.org.sv/Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa \(CONAMYPE\)](http://www.insaforp.org.sv/Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)).

¹⁶ Sitio web: [http://fusades.com.sv/Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social \(FUSADES\)](http://fusades.com.sv/Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)).

¹⁷ Sitio web: <https://www.conamype.gob.sv/Instituto Salvadoreño de Formación Profesional>.

algodoneros, el establecimiento de fábricas con un capital mayor a veinte mil colones en la producción de calzado, artículos de metal o zinc, jabones y otros. Dichas acciones si bien contribuyeron a generar empleos, nuevamente significó el estancamiento del desarrollo industrial.

Sin embargo en 1948 surgió una política de industrialización interna que buscaba dar un impulso inicial a esta actividad, para ello se transfirió tecnología extranjera adecuada al contexto económico nacional, implicando la creación de empleos y mayor aprovechamiento de la infraestructura. En cuanto a la evolución de la empresa salvadoreña se debe destacar el comienzo al proceso de industrialización en la década de los años 50`s, fortaleciéndose en la creación del Mercado Común Centroamericano.

Para 1950 se creó la Comisión Hidroeléctrica del Rio Lempa (CEL) y se estableció un programa para mejorar las vías de comunicación. La estructura Económica de El Salvador, estaba basada fundamentalmente en la Agro Exportación (Café y Algodón), luego se fue modificando de acuerdo a las necesidades de implantar una estructura industrial que correspondiera a la dinámica del Sistema. La industria gozó de la protección aduanera al gravar con tasas altas al producto importado.

Para incentivar la industrialización se crearon en 1950 las siguientes leyes, instituciones y convenios:

- Ley de Creación de la Dirección General de Comercio, Industria y Minería (1950).
- Ley de Fomento de la Industria de Transformación (1952).
- Ley de Industria Hotelera (1953).
- Ley de Instituto de Fomento de la Producción (1955).
- Ley de Creación de Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial (1955).
- Ley de Prenda Agraria, ganadería industrial (reformada 1957).
- Tratado Multilateral de libre comercio e integración económica Centroamericana (1958).
- Convenio sobre régimen de industrias Centroamericanas de integración (1958)
- Centro Nacional de Productividad (CENAP, 1959).

Una de las leyes que sobresalió por los incentivos que proporcionó al desarrollo, fue la Ley de Fomento Industrial de Transformación, su principal objetivo era impulsar las

industrias fabricantes de bienes no producidos en el país o produciéndose con sistemas de bajo rendimiento y en cantidades no suficientes para satisfacer la demanda nacional o para la exportación. Durante la vigencia de esta ley, se creó un número considerable de empresas y durante el período 1950-1960 llegó a un total de 121.

Por otro lado un aspecto muy importante, fue la implementación del Código de Comercio en los años 70's, iniciando la identificación y diferenciación de las empresas según su tamaño; en los años siguientes, se dio el concepto base para mejorar el sector empresarial. En este mismo período, se creó el fondo de garantía para la pequeña industria (FOGAPI), cuyas facultades fueron empleadas para atender el transporte urbano. De acuerdo con la ley de fomento de las exportaciones, promulgada el 5 de septiembre de 1974, el Gobierno generó la zona franca industrial y comercial de exportación "San Bartolo", con el objetivo de crear fuentes de trabajo, pero debido a la necesidad de enfocar esfuerzos para atender ciertos sectores económicos, a mediados de los años setenta se dieron los primeros indicios de clasificación de las organizaciones por su tamaño, dando paso a la denominación de las medianas empresas como un tamaño que indicaba intermedio entre los grandes empresarios y los pequeños.

La situación de la mediana empresa salvadoreña se vio afectada a partir de 1979 por la agudización de la crisis política, acelerando el proceso de debilitamiento de la economía. Esta crisis se caracterizó por tres fenómenos:

- La dependencia del sector externo para la inversión del capital.
- La incapacidad de desarrollar una industria nacional competitiva frente a la competencia extranjera.
- La creciente lucha armada.

En los 80's, se tenía identificado una cantidad moderada de medianas empresas, pero tendieron a desaparecer o reducir como consecuencia de la Guerra Civil ocurrida en el país. Para los años siguientes y específicamente después de la Firma de los Acuerdos de Paz, el comercio dio un impulso significativo para los empresarios, quienes al encontrarse en un ambiente estable, decidieron abrir empresas con la asesoría y apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales, instituciones financieras y otros.

El papel de la mediana empresa ha sido un factor importante en la economía salvadoreña, ha contribuido al incremento de la producción, comercialización de bienes y la generación de empleo; influyendo directamente en la vida económica y social de los habitantes. El desarrollo de los sectores industriales y comerciales en El Salvador se iniciaron con pequeños empresarios que pretendían cubrir parte de la demanda interna , surgiendo entre ellas algunas empresas con una combinación eficiente de factores que lograban alcanzar algún nivel de progreso.

Con el tiempo fueron integrándose al grupo de las medianas y grandes empresas apoyadas por las instituciones más importantes orientadoras de la pequeña y mediana empresa por parte del sector privado, las cuales son: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Federación Nacional de Pequeña Empresa (FENAPES), Sociedad de Comerciantes Industriales Salvadoreños (SCIS) y Empresarios Juveniles.

Estas instituciones realizan la labor de apoyo mediante la creación de cursos, asistencia directa, formación de medianas empresas, charlas y financiamiento. Finalmente en 1996 la caída del crecimiento económico, fue de gran impacto para el desarrollo y evolución de la mediana empresa salvadoreña. Para el período del 2000 al 2005, la mediana empresa tuvo un mayor auge, debido a la apertura comercial y al crecimiento del mercado interno, muchas de las pequeñas se convirtieron en medianas empresas y surgieron otras nuevas en otros sectores.

4.3. Clasificación de la mediana empresa.

En el Salvador no existe una clasificación definida que ubique a las empresas en los diferentes niveles de jerarquía, cada institución involucrada las ordena según sus criterios. Entre las organizaciones que se encargan de clasificar a las empresas están: Fundación para la pequeña y mediana empresa (FUNDAPYMES), FUSADES, Banco Central de Reserva y Cámara de Comercio de El Salvador. A continuación se detalla la clasificación de cada una:

a) Según Fundación para la Pequeña Y Mediana Empresa(FUNDAPYMES).

Es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras, es de carácter privado y forma parte de una red de soluciones empresariales que contribuye a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

**CUADRO 3
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

Clasificación	Nº de empleados
Micro empresa	Hasta 4
Pequeña empresa	Hasta 49
Mediana empresa	Hasta 99
Gran empresa	Más de 99

Fuente: FUNDAPYMES

b) Según Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

Las clasifica en parámetros cuantitativos y cualitativos. En los parámetros cuantitativos se encuentra de acuerdo al número de personas que posee la empresa, estableciendo las siguientes categorías: micro, pequeña, mediana y grande.

Otro parámetro cuantitativo es el monto de los activos, aquí existen dos criterios: uno de ellos es tomar en cuenta los activos totales y el otro descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

Cualitativamente las consideraciones varían, uno de los criterios es por el grado de organización que implica el conocimiento de los niveles jerárquicos distribuidos en el organigrama. Otra clasificación es, de acuerdo al grado de tecnología utilizada y a la participación del mercado.

CUADRO 4

Tamaño	Empleados	Activo Fijo	Organización	Tecnología	Participación en el mercado	43
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final	

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

c) Según Banco Central De Reserva.

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. En tal sentido, la institución también clasifica a las empresas de la siguiente manera:

**CUADRO 5
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

Clasificación	Nº de empleados	Monto de los activos
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña Empresa	De 11 a 19	Activo total menor a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Total de activo no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a mas	Más de \$228,571.41 en total de activos.

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador, boletín económico 186.

d) Según Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas. Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de sus asociados, protegiendo sus derechos.

**CUADRO 6
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

Clasificación	Personal	Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

4.4. Características de la mediana empresa.

Todas las organizaciones sin importar su rubro tienen ciertas características diferenciadoras. La mediana empresa cuenta con las siguientes:

- a) Poseen pocos recursos financieros y altas tasas de interés, deben cumplir con una serie de trámites para obtener un crédito, es por eso que muchas de éstas optan por otro tipo de financiamiento.
- b) La participación del propietario y del gerente en el manejo de la empresa es muy activa.
- c) No poseen condiciones comerciales estables debido a la falta de negocios firmemente establecidos.
- d) Dificultad de estar a la vanguardia con la tecnología porque la capacidad instalada no es la adecuada.
- e) La acción de los competidores como punto importante.
- f) La centralización de la toma de decisiones se limitan al propietario y gerente.

- g) Existe una mayor necesidad de descentralización, así mismo delegar algunas actividades.
- h) En ocasiones hay ausencia de procedimientos formales de autorización
- i) Progreso en la adquisición de conocimientos técnicos y administrativos.
- j) Carece de una trayectoria en desarrollo.
- k) Se esmeran en una mejora continua en los procesos y productos.

4.5. Empresas de la industria del calzado en el Área Metropolitana de San Salvador.

Las empresas comercializadoras de calzado más representativas que actualmente se localizan en el Área Metropolitana de San Salvador son:

- ADOC S.A de C.V.
- Industria Caricia S.A de C.V.
- Ricarfelli S.A de C.V.
- Distribuidor Americano S.A de C.V.
- Par-2 S.A de C.V.
- Jaguar Sportic S.A de C.V.
- Mundo del Deporte S.A de C.V.
- Duramas S.A de C.V.
- Importadora Monaco S.A de C.V.
- Calzado Antica S.A de C.V.
- Easy Buy S.A de C.V.
- Jamcalza Industrial S.A de C.V
- Payless ShoesSource Inc.
- Grupo Garbal S.A de C.V.
- Jubiz S.A de C.V.
- Calzado Industrial Durable S.A de C.V.
- Calfasa de C.V.
- Distribuidora Diversa S.A de C.V.
- La Place S.A de C.V.

En el AMSS, se localizan 70,392 establecimientos comerciales que representan el 40.18%, y se genera el 58.64% del total de empleos del País, el AMSS muestra ser un área importante de la estructura económica nacional.¹⁸

D. MARCO LEGAL.

Las medianas empresas no están reguladas de una forma especial, para estudiar las obligaciones legales a las cuales están sujetas tienen que abordarse desde una perspectiva general. Las leyes aplicables a estas organizaciones se encuentran dispersas en el código de comercio y en otras leyes de ordenamiento jurídico.

1. Código de comercio.

El Art.411. Establece las obligaciones del comerciante individual y social:

- a) Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- b) Llevar contabilidad formal y la correspondencia en la forma prescrita por este código.
- c) Inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos al negocio, balance de su empresa, debidamente certificado por contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad.

2. Ley de Registro de Comercio.

Regula todo lo relacionado a la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, marcas de comercio y fábrica, patentes de inversión y demás distintivos comerciales.

Art.13. En el registro se inscribirán:

- Matrículas de empresa y establecimientos.
- Escritura de constitución, modificación, fusión, transformación, disolución y liquidación de sociedades y demás documentos relacionados al negocio.

¹⁸ Ministerio de Economía y Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), VII Censos Económicos 2005.

Art.63. El registro de Matricula de Empresa mercantil de acuerdo a su activo, causará los siguientes derechos:

CUADRO 7
RANGO PARA EL REGISTRO DE MATRÍCULA DE EMPRESAS EN EL SALVADOR.

DE	HASTA	MONTO
\$11,428.57	\$57,142.86	\$91.43
\$57,142.97	\$114,285.71	\$137.14
\$114,285.83	\$228,571.43	\$228.57

Fuente: Ley de Registro de Comercio.

Si el activo fuere superior a dos millones, se pagará además once punto cuarenta y tres por cada millón o fracción de millón, pero en ningún caso los derechos excederán de once mil cuatrocientos veintiocho punto cincuenta y siete dólares después de registrada la empresa. Previo a la solicitud de renovación de la matrícula, se pagará anualmente en concepto de derechos de registro por renovación treinta y cuatro punto veintiocho dólares.

Art.64. El trámite de renovación de matrículas se hará de la siguiente manera:
Previo a la presentación de la solicitud y dentro de los primeros meses del año calendario, se efectuará el pago de los correspondientes derechos del registro.

Art.71 Registro de Balances y depósitos de documentos. Por el registro de balance \$17.14.

3. Ley de Competencia.¹⁹

Su objetivo primordial es promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que manifestadas bajo cualquier forma limiten, restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado de cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores²⁰.

¹⁹ Aprobada en la ciudad de San Salvador mediante Decreto Legislativo No. 528, de fecha 26 de noviembre de 2004.

²⁰ Art.1, 2010, Ley de Competencia y Reglamento, El Salvador.

En el Art. 2 inciso III se define agente de comercio a toda persona natural o jurídica, pública o privada, dedicada directa o indirectamente a una actividad económica lucrativa o no. Con lo descrito anteriormente se puede decir que las obligaciones para la mediana empresa contenidas en esta ley, se refiere a la de competir en el mercado de una manera profesional y sin la utilización de prácticas anticompetitivas que podrían generar un retroceso en el desarrollo y expansión de las empresas, porque tendrían que responder a las sanciones que se establecen en dicho reglamento. El ente encargado de asegurar el cumplimiento de la presente ley es la Superintendencia de Competencia.

En los artículos 25 y 26 se establece la prohibición de realizar prácticas anticompetitivas; las cuales adoptan las siguientes modalidades:

Establecer acuerdos para fijar precios u otras condiciones de compra o venta bajo cualquier forma;

- a) Fijación o limitación de cantidades de producción.
- b) Fijación o limitación de precios en subastas o en cualquier otra forma de licitación pública o privada, nacional o internacional, a excepción de la oferta presentada conjuntamente por agentes económicos que claramente, sea identificada como tal en el documento presentado por los oferentes;
- c) División del mercado, ya sea por territorio, por volumen de ventas o compras, por tipo de productos vendidos, por clientes o vendedores, o por cualquier otro medio.
- d) Venta condicionada, cuando un proveedor venda un producto bajo condición que el comprador adquiera otros productos del proveedor o empresas asociadas al proveedor;
- e) La venta o la transacción sujeta a la condición de no usar, ni adquirir, ni vender ni proporcionar los bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros o por terceros;
- f) La concertación entre varios agentes económicos o la invitación a ellos para ejercer dicha práctica.

4. Ley de Impuesto sobre la Renta.

Art.2. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengadas por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie provenientes de cualquier clase de fuente tales como:

- a) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial de servicios y de cualquier otra naturaleza.
- b) De capital tales como: alquileres, intereses, dividendos o participaciones y
- c) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades. Cualquiera que sea su origen.

Art.5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquellos que realicen el supuesto establecido en el Art.1 de esta ley, ya se trate de:

- Las personas naturales o jurídicas domiciliadas o no
- De las sucesiones y los fideicomisos domiciliadas o no en el país.

Art.12. La renta obtenida se determinará sumando los productos o utilidades totales de las distintas fuentes de renta del sujeto pasivo.

Art.28. La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos realizados en relación con las actividades generadoras de ingresos no gravados o que constituyen renta para los efectos de esta ley.

Art.31. Son también deducibles de la renta obtenida:

La reserva legal de las sociedades domiciliadas que se constituyen sobre las utilidades netas de cada ejercicio hasta el límite mínimo determinado en las respectivas leyes o por las oficinas gubernamentales competentes, según la naturaleza de cada sociedad. En el caso de las sociedades que realizan tanto actividades gravadas como exentas, la reserva legal no será deducible en su totalidad, sino únicamente en la proporción correspondiente a las operaciones gravadas.

5. Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios (IVA).

Del impuesto

Art.1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Exclusión como contribuyente por volumen de venta y total de activo.

Art.28. Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuado transferencia de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios gravadas y exentas en los doce meses anteriores por un monto a cinco mil setecientos catorce punto veintiocho dólares y cuando el total de su activo sea inferior a dos mil doscientos ochenta y cinco punto setenta y uno dólares.

Si en el transcurso de cualquier año las transferencias de bienes o prestaciones de servicios o el total del activo de estos sujetos supere los montos señalados, asumirán la calidad de contribuyentes de impuesto a partir del mes subsiguiente a aquél en que ello ocurra. La dirección general en este caso, procederá a petición del interesado o de oficio a inscribirlo como contribuyente.

Art.54. La tasa del impuesto es del trece por ciento, sobre la base imponible.

Art.55. La aplicación de la tasa a la base imponible de los hechos generadores determina el impuesto que causa por cada operación realizada en el período tributario correspondiente y que para los efectos del presente impuesto se denomina "debito fiscal".

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.

A. DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

1. Diagnóstico del estudio.

Determina la situación actual de la empresa en estudio. Para realizarlo se necesita de datos y hechos a investigar que brinden una visión más amplia y comprensible de las condiciones de la organización.

1.1. Generalidades de la empresa Jamcalza Industrial S.A de C.V.

Jam Industrial es una empresa que nace en el año de 1983, con más de 30 años de experiencia en la fabricación de calzado fundada por José Ángel Monterrosa. Sus operaciones iniciaron en casa de la familia Monterrosa con un pequeño taller donde se fabricaban sandalias y calzado para dama de forma artesanal, fue hasta el año 2009 cuando se establece formalmente la empresa con el nombre legal de “JAM Industrial S.A de C.V”. La decisión de constituir la empresa fue incentivada por el programa “paquete escolar” impulsado por el Gobierno de El Salvador. Ese año se fabricaron 3,000 pares de zapatos para dicho programa.

Para el año 2010 se reflejó un crecimiento notable en la cantidad de zapatos fabricados ascendiendo el número a 11,000 pares destinados al programa de Gobierno. En el 2011 se creó el nombre comercial de la empresa “Jamcalza” y surgen las primeras marcas registradas de sus zapatos como Givari, Belén y Cami dirigidas específicamente al mercado de calzado femenino juvenil e infantil.

En 2013 con la idea de ofrecer sus productos de manera directa al consumidor, uno de los hermanos Monterrosa viaja a México a una capacitación de diseño y modelaje de calzado para la innovación de estilos y tecnificación de los procesos de producción, como resultado en septiembre del mismo año la empresa decidió aperturar la primera tienda

comercial en el municipio de Apopa, dos meses después abre al público una sucursal en Soyapango, ofreciendo los productos de sus marcas con precios que oscilan entre \$10 y \$35. Con el propósito de llegar a mercados internacionales, Jamcalza participa en una de las ferias organizadas por la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT) en Guatemala donde tuvieron la oportunidad de mostrar la variedad de diseños de calzado que ofrecen. Como resultado de dicha participación para el año 2014 la empresa comienza a exportar sus productos hacia Guatemala y Costa Rica.

Cabe mencionar que la empresa produjo para ese año 24,000 pares de zapatos para el programa del paquete escolar provocando la adquisición de maquinaria industrial para fabricar calzado, esto permitió tener una capacidad de producción de 50,000 pares de zapatos al año aproximadamente. Jamcalza debido a su constante crecimiento para el 2015 planifica la apertura de dos tiendas más en El Salvador.

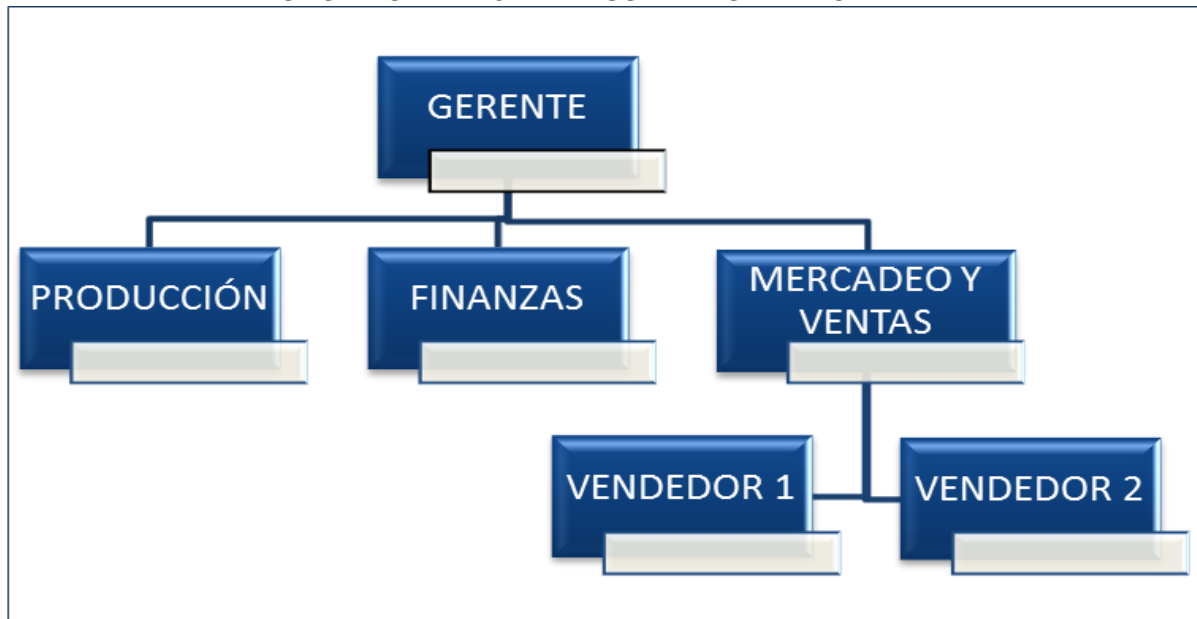
a) Filosofía estratégica.

- **Misión:** posicionarse en una de las principales empresas en la fabricación y comercialización de calzado en El Salvador y Centroamérica, diferenciándonos por nuestra calidad y diseños.
- **Visión:** superar las expectativas de nuestros clientes con productos de calidad y diseños innovadores a precios accesibles, cumpliendo con altos estándares de calidad y mano de obra calificada.
- **Valores:** adoptados para definirse como empresa y orientar las conductas de los miembros de la institución. Estos son:
 - Innovación.
 - Calidad.
 - Enfoque al cliente.
 - Responsabilidad social.

b) Estructura organizativa.

Es importante para las organizaciones contar con un organigrama bien estructurado que represente cada unidad de la empresa y que detalle las responsabilidades de cada área. Jamcalza tiene la siguiente estructura organizativa que representa el total de la empresa.

FIGURA 7
ORGANIGRAMA JAM INDUSTRIAL S.A. DE C.V.



Fuente: Elaborado por Gerente de Mercadeo y Ventas, Fredy Monterrosa.

c) Competencia.

La comercialización de calzado en el país es un rubro que se encuentra demasiado ofertado en la actualidad. Jamcalza se enfrenta a una fuerte competencia con empresas que poseen mayores ventajas, dándoles un mayor posicionamiento. Algunas de ellas son La Place, Only Shoes, Sport line entre otras clasificadas como mediana empresa. A la vez tiene que competir con aquellas grandes empresas consideradas líderes en el mercado como ADOC e Industrias Caricias. Y con aquellos pequeños comerciantes informales que distribuyen sus productos en plazas o mercados disminuyendo sus costos fijos permitiéndoles bajar sus precios.

- **La Place.**

Es una empresa dedicada a la comercialización de calzado de marcas importadas, bajo 4 distintos nombres comerciales: La Place, Bass, Andare y Barrilete. Todas las tiendas se destacan por el manejo de multi-estilos y diseños exclusivos, elaborados con los mejores materiales brindando la comodidad que los clientes desean.



- **Only Shoes.**

Es una cadena de tiendas nacida en 1992 con 20 años de trayectoria en el territorio salvadoreño, que se distingue por su filosofía de brindar calidad, experiencia de compra y los mejores estilos para toda la familia. Comprometidos en brindar a sus clientes productos de calidad a un precio competitivo y con una atención personalizada. Cuenta con las siguientes sucursales: Metrocentro San Salvador, Metrocentro Sonsonate, Unicentro Lourdes, Plaza Mundo y Centro de San Salvador.



- **ADOC.**

La tienda de calzado más grande en Centroamérica; dirigida a la familia actual, moderna, multifacética y que busca combinar estilo, calidad y comodidad. Fundada en 1953, ADOC es la empresa de calzado más grande de Centroamérica, tanto a nivel de manufacturación como en el mundo del retail. El secreto de su éxito radica en el espíritu positivo de su creador, que ha llevado a la empresa a reinventarse a través del tiempo. Solo en 2012 se han inaugurado más tiendas retail en todo Centroamérica que en años anteriores. Hoy son ya 244 en toda la región. Hoy en día, ADOC presenta una línea más renovada e inspirada en la mujer centroamericana, moderna, actualizada y al tanto de las nuevas tendencias de la moda.



- **Industrias Caricia.**

Fundada en 1971 Industrias Caricia inicio sus operaciones como un pequeño taller de pantuflas de descanso. Con el tiempo se convirtió en una



empresa flexible y hábil en la producción de cualquier tipo de calzado, extendiendo sus líneas de productos hasta convertirse en una de las fábricas más grandes de El Salvador. A través de los años, han creado diferentes marcas que se han posicionado como líderes en diferentes momentos del tiempo: Turbo high class shoes, Lee Shoes "te

llevan" Golden Tag, Truck , Jaguar y otras.

1.2. Identificación del problema.

El mundo competitivo de las empresas se ha vuelto cada vez más exigente, principalmente por el surgimiento de la globalización, la libre competencia y Tratados de Libre Comercio (TLC) los cuales han venido a revolucionar los mercados a nivel mundial. Las empresas comerciales de calzado no son la excepción y cada vez los productos ofrecidos por la competencia son más homogéneos en calidad y precio.

El desarrollo de la industria del calzado en El Salvador ha avanzado enormemente en las últimas décadas y las grandes empresas poseen la mayor cuota de mercado de este rubro, tan sólo la empresa ADOC para el año 2006 dominaba con una participación del 70% del mercado salvadoreño quedando solamente un 30% para las pequeñas y medianas empresas. Los productos se van equiparando en calidad-precio y atienden a consumidores que poseen mucha información de lo que buscan gracias a la tecnología y el Internet.

Esto obliga a Jamcalza la búsqueda alternativas para lograr sobrellevar estas particularidades existentes en el mercado, a través de un tipo de diferenciación el cual genere un valor agregado al consumidor que habitualmente se alcanza brindando un excelente servicio al cliente.

En ocasiones los compradores cuando adquieren un producto en el punto de venta, no llegan a sentirse totalmente satisfechos, aunque el producto cumpla con sus expectativas, pero la atención recibida por parte del personal de venta se convierte en una

mala experiencia, algunas veces provoca que los consumidores no vuelvan a comprar en ese lugar, o peor aún, puedan transmitir a otras personas opiniones negativas para desprestigiar a la empresa.

Para las empresas comercializadoras se vuelve necesario incorporar programas o estrategias que ayuden a brindar al consumidor una experiencia de servicio al cliente excepcional logrando la fidelización del cliente que con el tiempo se traduce en relaciones redituables con el mismo y mayores utilidades para la empresa.

Jamcalza se enfoca principalmente en diseños y estilos dirigidos al mercado femenino para todas las edades, dejando de forma parcial el sector masculino que solamente ofrece pocos diseños de calzado.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un modelo o una guía que le permita a los empleados, brindar un excelente servicio a sus clientes, es por ello la necesidad de diseñar un modelo de servicio al cliente que ayude a todos los involucrados de la empresa a mejorar en este aspecto y buscar la diferenciación ante sus competidores.

1.3. Enunciado y formulación del problema.

¿Cuáles son los elementos de satisfacción que permitirán crear un modelo de servicio para fidelizar a los clientes de la mediana empresa comercializadora de calzado Jamcalza ubicada en el Área Metropolitana de San Salvador?

1.4. Análisis interno.

a) Fortalezas y debilidades (FD).

Es una herramienta que permite el análisis estratégico de elementos internos controlables por la empresa, tales como: fortalezas y debilidades. Estos elementos varían de acuerdo al rubro en que se desempeña cada organización y son fundamentales para establecer objetivos y estrategias.

**CUADRO 8
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y personal capacitado para realizar el proceso de producción en la empresa. • Control y tecnificación del proceso de producción. • Contacto directo con el cliente final a través de sus puntos de venta. • Mayor capacidad en la creación de nuevos productos. • Apoyo de instituciones gubernamentales y privadas en el desarrollo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número limitado de empleados para la ejecución de las actividades en área administrativa y operativa. • Deficiencia en la planificación estratégica y operativa. • Poca información de la empresa accesible al público. • Falta de supervisión y monitoreo en las salas de venta. • Poca comunicación entre el cliente interno y los directivos de la empresa.

Fuente: Elaborado por grupo de investigadores.

La empresa posee la ventaja de contar con personal capacitado en el diseño, proceso y manufactura del calzado asistiendo a cursos y talleres de especialización fuera del país. También cuenta con el apoyo de instituciones como COEXPORT a través de su programa “Exportar paso a paso” y por parte del Ministerio de Educación con el programa social “paquetes escolares”.

Algunas de las desventajas encontradas en el análisis son las siguientes: no cuenta con una estructura organizativa bien definida, que trae como consecuencia la falta de empleados encargados de ciertas actividades que son importantes para la empresa, como: la relación con los clientes a través de redes sociales y página web, supervisores en la sala de ventas y el área de mercadeo que aún no está totalmente desarrollada.

b) Guía de observación.

Este instrumento evaluó el desempeño de los empleados que tienen un contacto directo con el cliente. Para ello fue necesario presenciar el momento en que los clientes llegan a adquirir el producto para luego registrar los detalles observados.

La siguiente guía de observación contiene aspectos que se consideran fundamentales al momento de brindar atención al cliente. Fue desarrollada en la sucursal de Apopa el día 09 de septiembre del 2015.

**CUADRO 9
GUÍA DE OBSERVACIÓN JAMCALZA**

INDICADORES	OBSERVACIONES
Bienvenida y saludo cordial.	La persona encargada de la tienda realiza el saludo de manera amable y cordial a los clientes, pero muchas veces lo dirigía desde el lugar donde se encontraba y no recibía a las personas que entraban al establecimiento.
Actitud del personal	Mostró una actitud muy pasiva, existía poca interacción con los clientes y carecía de motivación al atenderlos.
Identificación y vestimenta del personal.	El personal vestía adecuadamente pero no portaba ninguna identificación o vestimenta que lo identificara como empleado de la empresa.
Conocimiento del producto y capacidad de respuesta.	Dominaba las características del producto y la variedad en tallas y estilos. No conocía suficiente información sobre las promociones como: duración y estilos incluidos.
Tiempo de respuesta en la atención	Demostó agilidad en la búsqueda de tallas y diseños del calzado para los clientes y el proceso de pago y entrega del producto fue en un tiempo aceptable.
Solución a problemas	Se limitaba a brindar alternativas a falta de existencias en tallas o estilos.
Limpieza y ambientación del lugar	En las tiendas se percibe un ambiente agradable, limpio y ordenado, El calzado se encontraba seccionado en cuanto a los estilos pero no se diferenciaba el producto en promoción al del precio regular.
Seguridad	No cuentan con un sistema de seguridad o personal de vigilancia.
Cierre	Realizó una despedida cordial y a la vez invitó a las personas a visitar nuevamente la tienda.

Fuente: Elaborado por grupo de investigadores.

1.5. Análisis externo.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, las ventajas de la empresa o institución respecto a su competencia y establecer los aspectos a mejorar para poder ser competitiva.

a) Oportunidades y Amenazas (OA).

Es importante analizar los factores externos no controlables por la empresa para evaluar el potencial de negocios y las decisiones de marketing a considerar.

**CUADRO 10
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de marca a través de internet y redes sociales.• Posibilidad de expansión a nivel nacional a través de nuevos canales de distribución y venta.• Ingreso a mercados en la región en condiciones favorables por acceso libre de aranceles.• Recurso humano calificado disponible en el mercado laboral.• Programas de capacitación ofrecidos por Instituciones como: FEPADE e INSAFORP.	<ul style="list-style-type: none">• Fluctuaciones en los precios de materia prima.• Competencia con productos importados de bajo costo.• Puntos de ventas ubicados en municipios con altos índices delincuenciales.• Alta dependencia de ventas efectuadas al Gobierno.• Cambios constantes en las tendencias de la moda en el calzado.• Empresas líderes en el mercado como ADOC e Industrias Caricias S.A de C.V con un alto posicionamiento de marca.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

A través de los diferentes acuerdos internacionales que posee el país en la región centroamericana, se logra el ingreso del producto exento de impuesto al país de destino con la oportunidad de ofrecer precios competitivos.

Otro de los beneficios que la empresa podría aprovechar es la alta demanda laboral en el país en diferentes áreas fundamentales para el desarrollo de las empresas, esto le permitiría a Jamcalza la selección de personas calificadas para cada actividad específica de la organización.

Una de las principales amenazas para Jamcalza es la dependencia de ingresos provenientes de los contratos realizados con el Gobierno de El Salvador (programa social “paquete escolar”).

b) Análisis PEST.

Identifica los factores del entorno general que afectan a la empresa que son importantes para comprender la posición en la que se encuentra.

- **Factores políticos.**

Desde el año 2009 la empresa JAM Industrial se encuentra participando en el programa “paquete escolar” impulsado por el Gobierno de El Salvador, aunque dicho plan ha ido creciendo y tomando mayor solidez, es un factor que la organización y el sector debe poner mucha atención por la inestabilidad que atraviesa el país a consecuencia de la polarización política que influye en nuestra sociedad, esta situación puede poner en riesgo el programa desarrollado por el Gobierno, es importante mencionar que el 80% de las ventas totales de la empresa JAM Industrial provienen de éste.

Hay que considerar la división de poder que existe en el órgano legislativo del país afectando directamente la toma de decisiones importantes, tales como: regulaciones, leyes o decretos, reformas fiscales y demás prácticas que puedan influir de forma negativa ya sea directa o indirectamente al sector. La incertidumbre política afecta la inversión privada y la inversión extranjera directa, dando paso a un estancamiento económico.

- **Factores económicos.**

El desempleo es uno de los principales factores que afecta directamente a las empresas en nuestro país, el cual no permite un desarrollo económico estable y creciente. Como consecuencia las personas no tienen suficiente capacidad económica para comprar de manera regular un producto considerado de primera necesidad como es el calzado, o se

vean obligados a sacrificar la calidad del producto por el precio, comprando bienes importados de bajo costo (productos chinos) afectando directamente a los productores locales. Otro aspecto a considerar es el bajo salario mínimo establecido y el alto costo de la vida generado por la inflación obligando a las personas a priorizar sus gastos para lograr cubrir sus necesidades vitales como alimentación y vivienda originando una caída en el desarrollo de los mercados.

- **Factores sociales.**

El entorno social que atraviesa El Salvador es muy delicado, específicamente en el área de la seguridad ciudadana que se ve amenazada por el accionar de las pandillas y el crimen organizado, también las empresas se ven afectadas económicamente a través de las extorsiones. Esta situación no permite avanzar al país hacia un crecimiento aceptable.

Para Jam Industrial este problema social afecta directamente sus operaciones porque sus tiendas se encuentran ubicadas en dos de las ciudades consideradas más peligrosas el Área Metropolitana de San Salvador las cuales son: Apopa y Soyapango, situación que no le permite un mayor reconocimiento por parte de personas de otros municipios debido al miedo de visitar estas ciudades. Otro factor que afecta a la industria del calzado es la cultura consumista que hay en el país y la influencia que ejerce la moda y el marketing de otros países, muchas personas prefieren consumir o comprar productos con reconocimiento mundial (importados) a comprar productos manufacturados a nivel nacional. Esta situación genera cierta desventaja competitiva para Jamcalza al ofrecer marcas creadas y productos manufacturados en El Salvador.

- **Factores tecnológicos.**

En pleno siglo XXI la tecnología es un factor necesario para cualquier empresa que busca ser competitiva en el mercado aplicable en el diseño, producción, distribución y venta de sus productos. Jam Industrial en el año 2013 invirtió en maquinaria para la fabricación de calzado permitiéndole estar a la vanguardia de la tecnología y aumentar su capacidad instalada para poder responder a sus compromisos de producción. En sus puntos de venta cuenta con el equipo necesario para registrar la ventas y controlar el inventario, la ambientación como la iluminación y estantería son de tipo tradicional adaptado a la ubicación y concepto de sus tiendas.

**CUADRO 11
ANÁLISIS PEST**

ÁMBITO	FACTORES
Político	Inestabilidad e incertidumbre política.
	Polarización política y división de poder.
Económicos	Inflación
	Desempleo.
Sociales	Extorción y accionar de pandillas
	Cultura consumista
Tecnológicos	Desarrollo tecnológico industrial

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

c) Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios en una industria determinada, es encontrar una posición desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor.

Estas cinco fuerzas competitivas son: La amenaza de entrada de nuevas empresas; amenaza de productos sustitutos; poder negociador de los compradores; poder negociador de los proveedores y la rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.

En este caso Jamcalza además de comercializar sus productos, son fabricante de los mismos, por esta razón es necesario realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para determinar la situación actual de la empresa en los diferentes sectores que cubre dicho análisis y conocer cómo se encuentra el entorno de la organización. Es importante establecer cuáles son los factores beneficiosos para la compañía y así poder explotarlos al máximo, también conocer cuáles están afectando negativamente para tratar de mejorar en esos aspectos.

FIGURA 8
FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Elaborado por grupo de investigación, tomado del libro
Dirección de marketing, Phillip Kotler & Kevin Lane 2006.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Se refiere a la facilidad o dificultad que experimenta una empresa al querer penetrar en un mercado o industria. En el rubro de la comercialización de calzado no existen barreras que sean fuertes e impidan el acceso de nuevos competidores. A continuación se analizará la viabilidad de las barreras a las que se enfrentan las empresas al ingresar al sector.

- ✓ **Economías a escala.**

La empresa reporta altos volúmenes en ventas de calzado como resultado del convenio que posee con el Gobierno, al fabricar los zapatos entregados en los paquetes escolares. Resulta beneficioso para Jamcalza utilizar una economía a escala en la adquisición de la

materia prima necesaria para la elaboración de sus productos, al aplicarla permite una disminución en los costos creando cierta ventaja competitiva al momento de fijar los precios.

✓ **Necesidades de capital.**

Para emprender en la comercialización de calzado no es necesario contar con un alto capital de inversión porque existe la posibilidad de comenzar vendiendo producto importado de bajo costo, por lo tanto es factible comenzar este tipo de negocio que con el tiempo pueda ir generando márgenes de utilidad favorables para el crecimiento del mismo, es por ello que Jamcalza compite con muchos distribuidores de calzado en sus alrededores.

✓ **El costo de cambiar de proveedor.**

Las empresas cuando cambian de proveedor deben tratar de asumir los costos sin afectar en gran medida sus utilidades y sin necesidad de transmitirlos a sus consumidores, de lo contrario pueden perder participación en el mercado al incrementar los precios. Jamcalza siempre busca mantener precios justos y accesibles a sus clientes asumiendo el costo dentro de los márgenes posibles.

✓ **Acceso a canales de distribución.**

Para la distribución del calzado existen diversos canales en los cuales el producto llega a manos del consumidor final por ejemplo: tiendas especializadas, de conveniencia, por catálogo, por internet, etc. Un competidor puede entrar al mercado a través de cualquier tipo de canal y luego ir accediendo a los demás para ir logrando una mayor participación en el rubro. Jamcalza actualmente posee dos tiendas de conveniencia y una distribución al por mayor en el programa social “paquetes escolares”.

✓ **Desventaja sobre los costos.**

La organización no sólo comercializa el producto sino que a la vez lo produce, esto se convierte en una desventaja competitiva para Jamcalza porque la mayoría de empresas dedicadas a la venta de calzado sobre todo del área informal que son los que están más próximos a las sucursales son lo que importan el producto final, generando una disminución en los costos y permitiéndoles ofrecer mejores precios a sus clientes.

✓ **Políticas gubernamentales.**

En el país para crear una empresa dedicada a la comercialización de calzado no existe mucha complejidad, los requisitos son fáciles de cumplir. No hay una legislación especial para este tipo de producto que restrinja en gran medida las intenciones de algunas empresas para ingresar al rubro ya sean nacionales o internacionales.

• **Poder de negociación de los compradores.**

Los consumidores son los principales protagonistas en el comercio, son capaces de forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajos precios, mejoras en calidad del producto y del servicio ofrecido por parte de los vendedores.

✓ **Diferenciación del producto.**

Con la seguridad que siempre encontrarán proveedores, los compradores pueden enfrentar una compañía contra otra. Las empresas crean infinidad de estilos y diseños de calzado para satisfacer los diferentes gustos y preferencias de los consumidores. Sin embargo este tipo de productos a pesar de la gran variedad de estilos son fáciles de imitar. Jamcalza posee tres marcas registradas en las que intentan crear sus propios estilos, diseños y colores, pero aún no están totalmente desarrolladas y por lo tanto no son reconocidas por los consumidores, dificultando que la marca pueda diferenciarse de la competencia.

La empresa se ve perjudicada cuando los consumidores comparan los productos con otros de menor costo o con los de mayor reconocimiento a nivel nacional. Esto permite a los compradores tener mayor poder para exigir beneficios al momento de realizar sus compras.

✓ **Información acerca del proveedor.**

En este caso el poder de negociación por parte de los compradores es alto, porque poseen cada vez más información gracias a la tecnología, obligando a las empresas a ofrecer una mayor diversidad de diseños, mejores precios y altos estándares de calidad, generando más de una opción al cliente en el momento de compra.

- **Amenaza de posibles productos sustitutos.**

Si bien es cierto el calzado no tiene un producto sustituto capaz de satisfacer la necesidad que este cubre, pero al tratarse de un producto de consumo especialmente en la categoría bienes de comparación, el comprador busca aquellos proveedores que sepan cubrir sus gustos y preferencias en cuanto a calidad y diseño considerando también su capacidad adquisitiva.

En tal sentido Jamcalza compete con un sin fin de empresas dispuestas a ofrecer diferentes diseños adaptándolos a cada tipo de consumidor, generando una desventaja hacia la misma por contar con pocos estilos para el público sobre todo en la línea de caballeros.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

El peligro de poseer un proveedor único presenta vulnerabilidad y ejerce poder sobre la empresa al tener la libertad de disminuir la calidad de la materia prima y el incremento en los precios de la misma.

- ✓ **Costo de cambio.**

Para Jamcalza esto no es un problema porque cuenta con más de un proveedor, así mismo, con la participación en ferias internacionales organizadas por la Corporación de Exportadores de El Salvador se abre la oportunidad de iniciar negociaciones comerciales con otros proveedores.

- ✓ **Diferenciación de insumos.**

No representa mayor poder para los proveedores, porque en general la materia prima ofrecida es estándar en calidad y precio, es decir no existe mayor diferenciación una de otra. Por lo tanto para la empresa Jamcalza cambiar de un proveedor a otro no le genera mayor problema.

- **Rivalidad entre competidores existentes.**

Existen diversas formas de competencia como: reducción de precios, guerras de publicidad, innovación en los productos y mejoramiento en servicios o garantías; son utilizadas por las empresas en la actualidad con el propósito de poseer mayor cuota de mercado posible y así obtener rentabilidad.

✓ **Competidores numerosos.**

El rubro del calzado en el país es muy competido por innumerables empresas desde las más pequeñas hasta las más grandes, en el sector formal e informal. Jamcalza se ve perjudicada en este sentido, como sabemos son las empresas grandes las que dominan buena parte del mercado.

✓ **Costos de cambio.**

Al cliente no le cuesta cambiar de proveedor de calzado porque los productos son similares y las empresas innumerables, ellos fácilmente pueden cambiar de empresa proveedora si está no le ofrece el producto de acuerdo a sus gustos y preferencias, y si no marca una diferencia ante la competencia.

✓ **Barreras de salida.**

Siendo Jamcalza una empresa familiar, la cual se formó y se ha ido desarrollando y creciendo en el ámbito empresarial gracias a los esfuerzos de cada miembro, la salida del mercado para los dirigentes de esta compañía no es una opción. Esto se convierte en una barrera de salida emocional.

Otra de las barreras que actualmente impiden a la empresa salir del mercado, es el contrato que posee con el Gobierno Salvadoreño al ser proveedor del programa social “paquetes escolares”.

d) Matriz FODA.

**CUADRO 12
MATRIZ FODA CRUZADA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas salas de venta aprovechando la capacidad instalada de la empresa (F1, O2). • Aprovechar el apoyo de instituciones como CONAMYPE y COEXPORT para la exportación del producto a países Centroamericanos (F6, O4). • Implementar nuevos canales de venta por catálogo e internet y darlo a conocer a través de los puntos de venta ya existentes (F3, O3). • Posicionar la marca en internet y redes sociales a través de la creación de diseños innovadores y exclusivos (F5, O1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir información acerca de los productos, promociones y realizar rifas y concursos a través de las diferentes redes sociales permitiendo el posicionamiento de la marca (D3, O1). • Crear un programa de pasantías profesionales que ayude a la empresa a mejorar su planificación estratégica y operativa (D2, O6). • Participación de la empresa en diferentes programas de capacitación de personal con el fin de mejorar la relación de los empleados con la alta gerencia (D5, O7).
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar mayores esfuerzos en la creación y desarrollo de nuevos productos y diseños de calzado que permitan disminuir los efectos de los constantes cambios en la moda (F5, A5). • Asistir a las diferentes ferias y convenciones brindadas por las instituciones para crear relaciones con proveedores y clientes potenciales (F6, A1). • Aplicar una reingeniería en los procesos de producción permitiendo una reducción en los costos para enfrentar los precios de los productos importados ofrecidos por la competencia (F1, F4, A2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear un sistema de seguridad y monitoreo en las tiendas con el fin de brindar un ambiente de seguridad tanto para el cliente interno y externo (D4, A3). • Buscar convenios en los precios con los proveedores de materia prima para disminuir el impacto en las fluctuaciones de los mismos (D2, A1). • Inversión en la promoción de la marca para aumentar el porcentaje en las ventas al detalle disminuyendo la dependencia de ingresos provenientes del Gobierno (D3, A4).

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

1.6. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.

a) Conclusiones.

- Para Jamcalza es un reto aumentar su participación en el mercado al ofrecer productos de manufactura nacional debido a la cultura consumista orientada a productos o marcas reconocidas a nivel mundial, dificultando el posicionamiento de sus diferentes marcas.
- El sector comercial donde la empresa Jamcalza se desenvuelve es altamente competitivo en cuanto a calidad de los productos porque cada vez éstos son más homogéneos, fácil de imitar y con precios bastante bajos; dificultando una diferenciación por medio de estas características.
- La inestabilidad política que hay en el país pone en riesgo la operatividad de la empresa porque los ingresos generados dependen mucho de los contratos con el Estado específicamente en el programa social “paquetes escolares”.
- La empresa Jamcalza ofrece calzado al sector femenino y masculino, sin embargo la marca Klers dirigida para caballeros solamente ha desarrollado un estilo, disminuyendo significativamente la afluencia de ellos a la tienda.
- El poder de negociación de los compradores en el rubro es muy alto, los consumidores no solamente se conforman con un producto de calidad y buen precio sino que buscan una experiencia positiva al realizar sus compras, fácilmente pueden cambiar de proveedor si no cumplen sus expectativas.

b) Recomendaciones.

- Establecer un vínculo entre la marca y las personas a través de la búsqueda de alianzas estratégicas que permitan la comercialización del calzado fabricado por Jamcalza en otras tiendas, para lograr un reconocimiento de marca nacional y un mejor posicionamiento en los consumidores.
- Jamcalza más allá de ofrecer productos de buena calidad y precios competitivos debe buscar diferenciarse de la competencia a través de la atención brindada al cliente en sus salas de venta.
- Buscar una diversificación de sus canales de venta como la apertura de nuevas tiendas, ventas por catálogo o el incremento de las exportaciones con el objetivo de disminuir la brecha que hay en la fabricación de calzado para el programa social “paquetes escolares” y la venta directa al consumidor final.
- Enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de las marcas dirigidas al sector femenino para posicionarse exclusivamente como una tienda de calzado para mujeres.
- Realizar una investigación de mercado para determinar el perfil del consumidor de calzado y permita conocer cuáles son sus preferencias y expectativas al momento de realizar sus compras.

B. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

1. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación será no experimental, es decir que se trata de una investigación donde no se manipulan deliberadamente las variables en estudio. Se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos²¹. Se observará la atención al cliente brindada por la empresa JAMCALZA en sus dos sucursales para luego analizarlas y contrastarlas con el nivel de satisfacción del servicio recibido manifestado por los clientes.

2. Objetivos de la investigación.

2.1. Objetivo general.

Identificar los factores que de acuerdo a los consumidores son indispensables para la construcción de un modelo de servicio al cliente para la mediana empresa comercializadora de calzado Jamcalza.

2.2. Objetivos específicos.

- Identificar estrategias enfocadas en el producto que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes de Jamcalza.
- Determinar los elementos de venta ideales que contribuyan a la excelencia en el servicio y al incremento de las mismas.
- Conocer las tácticas apropiadas de servicio posventa que ayuden a establecer relaciones más duraderas con los clientes.
- Establecer estrategias de ubicación que provoquen una mayor afluencia de clientes en las tiendas.
- Identificar aspectos que ayuden a mejorar la calidad en el servicio al cliente a través de la eficiencia en los procesos de compra.

²¹ Sampieri Hernández Roberto, Collado Pilar Carlos Fernández y Pilar Baptista Lucio Metodología de la Investigación 2010, 5ª edición México: McGraw Hill.

- Identificar la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad de atención al cliente recibida en la empresa comercializadora Jamcalza.
- Determinar si los empleados de las tiendas Jamcalza reciben una capacitación continua sobre servicio al cliente que les ayude a desempeñar mejor su cargo.

3. Fuentes de investigación.

Las fuentes utilizadas para la realización de esta investigación fueron primarias y secundarias.

3.1. Fuente de información primaria.

Son todas aquellas donde se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Se utilizará en primer lugar la encuesta dirigida a personas que acudan a una tienda comercializadora de calzado Jamcalza y realicen una compra con el fin de detectar puntos claves de la satisfacción en los clientes y conocer sus percepciones sobre el servicio recibido.

Así mismo, se obtendrá información interna mediante un cuestionario realizado a los empleados que tienen contacto directo con los clientes y una entrevista a uno de los propietarios de la empresa.

3.2. Fuente de información secundaria.

Todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero no son la fuente original de los hechos o situaciones. Se utilizará documentación bibliográfica como tesis, libros y sitios de internet enfocados en el servicio al cliente.

Los libros utilizados para esta investigación fueron:

- La excelencia en el servicio.
- Comunicación empresarial y atención al cliente.
- Marketing en el siglo XXI: Marketing de servicios
- El servicio al cliente
- Dirección de marketing
- Marketing de fidelización ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?

También se consultaron diferentes trabajos de graduación y páginas web.

4. Tipo de investigación.

- **Por su finalidad:** la investigación es de tipo aplicada porque busca dar solución a un problema en concreto de manera práctica, en el caso de la empresa Jamcalza es el diseño de un modelo de servicio al cliente que contribuya a una satisfacción total de sus clientes y lograr su fidelización, solución basada en lo expuesto en el marco teórico de este trabajo.
- **Por su amplitud:** se considera una investigación de tipo Macro sociológica porque en la problemática en estudio se abarca un considerable grupo de la población que en este caso son los clientes actuales y potenciales de Jamcalza. Se utilizarán herramientas como encuestas y entrevistas para generar información de calidad y desarrollar ideas y estrategias que aporten al modelo de servicio al cliente a elaborar.
- **Por su profundidad:** la investigación a realizar será de tipo descriptiva, esto permite tener una visión más amplia y precisa del problema ya que se busca identificar la satisfacción y expectativas que tienen las personas en relación al servicio al cliente recibido en las tiendas comercializadoras de calzado Jamcalza y que nos permita el diseño idóneo de un modelo de servicio al cliente para generar su fidelización.
- **Por su enfoque:** la investigación es de tipo Mixta, Cuantitativa porque se utilizan herramientas de medición que permiten hacer análisis estadísticos a través de las encuestas que brindan datos esenciales para la elaboración del modelo del servicio al cliente. También se considera cualitativa porque requiere la participación de personas ligadas directamente con la empresa Jamcalza brindando relevante información por medio de la entrevista.

5. Unidades de análisis.

Para la investigación se utilizaron dos unidades de análisis:

- **Unidad de análisis 1:** el Gerente de mercadeo y ventas, el Sr. Fredy Monterrosa y los empleados de la empresa Jamcalza que tienen una comunicación directa con los clientes.

- **Unidad de análisis 2:** todas aquellas personas que han comprado en cualquiera de las sucursales Jamcalza.
- **Unidad de análisis 3:** personas que compran o visitan las tiendas que forman parte de la competencia de Jamcalza.

6. Determinación del universo y muestra poblacional.

6.1. Universo.

Conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. Por motivos de seguridad la empresa Jamcalza no proporcionó el número exacto de clientes que visitan las tiendas, por ello, se determinó tomar como población la cantidad de personas (mujeres) que viven en los municipios de Apopa y Soyapango.

CUADRO 13
POBLACIÓN TOTAL DE HOMBRES Y MUJERES DE APOPA Y SOYAPANGO

Municipio	Hombres	Mujeres	Mujeres de 16 años en adelante	Población Total
Apopa	61,172	70,114	46,362	131,286
Soyapango	111,234	130,169	91,755	241,403
Total	172,406	200,283	138,117	372,689

Elaborado por grupo de investigación, tomado de www.municipioaprobado.org.sv.

Para la investigación se decidió tomar solamente la población de mujeres desde las edades de 16 años en adelante, considerando que ya cuentan con una edad apropiada para hacer sus compras y emitir una opinión propia.

6.2. Muestra poblacional.

La recolección de los datos se hizo por medio de encuesta, para determinar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico basado en los conceptos de Distribución Normal.

Muestra 1: para la recolección de información, la primera muestra la conforma:

- El Sr. Fredy Monterrosa quien es Gerente de Mercadeo y ventas.
- Las dos personas encargadas en cada una de las sucursales Jamcalza.

Muestra 2: para determinar la muestra sólo se consideró la población femenina de ambos municipios porque Jamcalza ofrece en un 90% calzado femenino, se utilizó la fórmula para poblaciones infinita debido a que la población es mayor a 100,000 habitantes.

$$n = \frac{Z^2}{E^2} * P * Q$$

En donde:

n=	Tamaño de la muestra	
Z=	Nivel de confianza	1.96
E=	Error muestral	0.06
P=	Probabilidad a favor	0.90
Q=	Probabilidad en contra	0.10

- **Nivel de confianza.**

Es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos y que éstos se ajusten a la realidad. Por lo tanto, para esta investigación se utilizó un 95% de confianza porque en ocasiones las personas pueden no decir la verdad al contestar la encuesta, ya sea por falta de tiempo o poco interés hacia la investigación. El nivel de confianza en este caso es del 95% que representa un coeficiente de 1.96.

- **Error Muestral.**

Es necesario considerar un cierto porcentaje de riesgo a que la muestra no sea representativa, para la investigación se aceptó un error muestral de 6%, es la cantidad de error que se está dispuesto a aceptar en la estimación de la proporción del estudio.

- **Probabilidad a favor (p) y probabilidad en contra (q) (Variabilidad).**

La proporción de aceptación de la hipótesis se representa por el valor de p, en este sentido se tienen dos alternativas, la primera es cuando hay información pasada o experiencia relevante que nos permita proporcionar una estimación, la segunda es cuando no se tiene disponible dicha información, tratando de dar a p un valor.

Para el caso se toma como base la segunda alternativa, Jamcalza no cuenta con una investigación de este tipo, por lo que el valor de p es 90%. Por lo tanto la probabilidad

de fracaso es del 10%, este es el complemento de la unidad, Tanto p, como q, son complementarias, lo que significa que la suma de ambas es igual a la unidad:

$$p + q = 1.$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2}{0.06^2} * 0.90 * 0.10n = 96$$

Se consideró una muestra de 96 mujeres en total en ambas sucursales de la empresa Jamcalza.

Para determinar el número de encuestas a realizar en cada tienda se calculó por medio del muestreo estratificado, quedando de la siguiente manera:

**CUADRO 14
MUESTRA ESTRATIFICADA**

Estrato	Población Femenina	Proporción	Muestra
Apopa	46,362	34%	33
Soyapango	91,755	66%	63
Total	138,117	100%	96

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Muestra 3: se consideró realizar un pequeño estudio a 15 personas seleccionadas al azar para conocer el motivo por el cuál visitan y realizan sus compras en otras empresas comercializadoras de calzado diferentes a Jamcalza.

7. Administración de herramientas de investigación.

7.1. Técnicas de investigación.

Los instrumentos que se utilizaron para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio recibido por la empresa Jamcalza son:

- **Entrevista.**

Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, donde el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. Se entrevistó al Gerente de mercado y ventas de Jamcalza, además del personal que tiene contacto directo con los consumidores con el fin de conocer todo lo relacionado al servicio al cliente que la empresa maneja y realizar propuestas conforme a la realidad de la misma.

- **Encuesta.**

Se fundamenta en un cuestionario que se preparó con el propósito de obtener información de las personas. A través de esta encuesta se conoció la percepción y las expectativas que tienen los clientes del servicio que reciben en Jamcalza y otras tiendas de calzado diferentes a ésta, con el objetivo de recopilar información fidedigna y de utilidad para la investigación.

- **Observación.**

Es un proceso riguroso que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. Se visitó las tiendas Jamcalza como cliente oculto con el objetivo de no sesgar la investigación y que todo el proceso se realizará con toda naturalidad.

Se consideró una serie de factores que se deberían de cumplir al momento que un empleado atiende a los clientes cuando visitan la empresa, con la finalidad que sea una experiencia agradable para el consumidor y a través de un excelente servicio al cliente se logre la fidelización del mismo hacia la empresa.

7.2. Instrumentos de investigación.

Muestra 1: se diseñó una guía de entrevista dirigida al personal de la empresa para conocer la importancia y los esfuerzos que se realizan sobre servicio al cliente, así como la satisfacción del cliente interno, pues un empleado insatisfecho generará clientes insatisfechos.

Muestra 2: se elaboró un cuestionario orientado a los consumidores que consta de veintidós preguntas, relacionadas a investigar las percepciones y expectativas que tienen los clientes sobre la empresa y el servicio recibido.

Muestra 3: se realizó un sondeo a través de un cuestionario dirigido a las personas que visitan tiendas comercializadoras de calzado diferentes a Jamcalza, con el propósito de conocer como evalúan el producto y el servicio al cliente ofrecido por la competencia.

8. Prueba Piloto.

Esta prueba se realizó con el fin de asegurar la efectividad del instrumento de investigación a utilizar. En este caso se consideró consultar a diferentes profesionales en materia de metodología de investigación para determinar la comprensibilidad de las preguntas, comprobar que el tiempo de la encuesta sea prudencial y detectar otros posibles errores. En la encuesta dirigida a los clientes se detectaron dos errores que se detallan a continuación:

En la pregunta, ¿Cómo se consideran los precios del producto?, se encontraban cuatro opciones de respuesta que eran: Económicos, bajos, razonables o altos. Esto originó cierta confusión entre las dos primeras opciones de respuesta.

Además se identificó que en la encuesta no se tomó en cuenta una pregunta relacionada con la visita de los clientes a otras tiendas de calzado. Conforme a estos resultados se hicieron los cambios respectivos, quedando de la siguiente manera:

**CUADRO 15
PRUEBA PILOTO**

Opciones múltiples mal redactada	Opciones múltiples redactadas de forma correcta.
Económicos, bajos, razonables o altos.	Económicos, razonables o altos.
Pregunta Adicional	
¿Qué otras tiendas de calzado visita? ¿Porque?	

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

9. Tabulación u ordenamiento de la información, análisis e interpretación.

Es el recuento de los datos obtenidos por medio del cuestionario realizado a los clientes de Jamcalza y los clientes de la competencia, entrevistas efectuadas a

personas directamente relacionadas al área en investigación, para luego ser analizados e interpretados con la ayuda de gráficos y tablas de resultados.

9.1. Tabulación u ordenamiento de la información.

La tabulación e interpretación de la información de las entrevistas se realizó a través de un matriz de vaciado de datos donde se colocó la interpretación del investigador de lo respondido por la persona entrevistada. En el caso de la encuesta realizada a los clientes de Jamcalza y la competencia, al haber recolectado la información del instrumento, se procesó a través de cuadros resúmenes de las respuestas obtenidas por parte del encuestado y gráficas de resultados que permitieron una mejor interpretación de los mismos.

9.2. Análisis e interpretación.

a) **Muestra N°1:** el gerente de mercadeo y ventas, y los encargados de la tienda Jamcalza uno por cada sucursal. A continuación detallaremos las entrevistas realizadas a estos empleados.

- **Entrevistado N° 1.**

Nombre: Fredy Monterrosa.

Cargo: Gerente de Mercadeo y Ventas.

- **Entrevistado N°2.**

Nombre: Verónica Rodríguez.

Cargo: Ventas y servicio al cliente.

- **Entrevistado N°3.**

Nombre: Estela Rosales.

Cargo: Ventas y Servicio al cliente.

CUADRO 16
ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°1

PREGUNTA	ANÁLISIS
¿Es importante para ustedes el servicio al cliente?	Es muy importante para la empresa brindar un excelente servicio al cliente para lograr la satisfacción de los mismos. Se sabe que los clientes son la razón de existir de una empresa y la satisfacción de ellos significa la rentabilidad de la misma.
¿Implementan estrategias basadas en el servicio al cliente? ¿Cuáles?	Se implementan pocas estrategias una de ellas son las evaluaciones de servicio y producto.
¿Implementa algún tipo de capacitación al personal de servicio al cliente?	Se ha implementado capacitaciones no tan profundizadas en el servicio al cliente, solamente las reglas básicas de cortesía que deben tener con ellos y la información de los productos. Además no se maneja un calendario ni una estructura de temas a desarrollar.
¿Estaría interesado en implementar un modelo de servicio al cliente?	Se está muy interesado en modelos de servicio al cliente que mejor se adecuen al presupuesto y planificación de la empresa.
En el caso de desarrollar un modelo de servicio al cliente, ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a destinar a la implementación de dicho modelo?	Haciendo esfuerzos se puede destinar la cantidad inicial de \$1,500.00 en la implementación de un modelo de servicio al cliente que permita mejorar la satisfacción de los mismos y así poder cumplir los objetivos de la empresa.
¿Tiene la empresa una base de datos de sus clientes?	La empresa no cuenta con ninguna base de datos de los clientes que visitan la tienda.
¿Por qué en sus tiendas ofrecen más variedad de estilos para mujeres que para hombres?	Actualmente sólo se comercializan los estilos fabricados por la empresa, y se desarrollan más estilos femeninos porque la mayor parte de cursos y talleres recibidos en el exterior son de diseños de calzado para mujeres.
Considerando que Jamcalza se orientan más a ofrecer productos al sector femenino, ¿Ha considerado posicionar la empresa como una tienda exclusiva de calzado para mujeres?	Sin embargo no se descarta en un futuro manejar productos para toda la familia, pero de momento la gama se está trabajando poco a poco, porque actualmente se están enfocando los esfuerzos en aumentar la cantidad de tiendas distribuidoras en el país
¿Poseen algún tipo de alianza estratégica para distribuir calzado de otras marcas en sus tiendas o viceversa?	En la actualidad no se posee ningún tipo de alianza estratégica, sin embargo dentro de la planificación se encuentra gestionar dos o tres marcas que sean incorporadas a las tiendas Jamcalza.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

CUADRO 17
ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°2

PREGUNTA	ANÁLISIS
¿Alguna vez ha recibido capacitación sobre técnicas de servicio al cliente?	Se recibieron un par de charlas inductivas cuando empecé a trabajar para la empresa.
¿Con que frecuencias recibe dichas capacitaciones por parte de la empresa?	Las capacitaciones recibidas por parte de la empresa fueron esporádicas, apenas una o dos veces cuando comencé a trabajar para Jamcalza.
¿Existe alguna guía a seguir para brindar atención a los clientes?	La empresa no cuenta con ninguna guía o manual que especifique procedimientos, lineamientos o etapas a seguir para brindar una buena atención a nuestros clientes.
¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?	La empresa no brinda ningún incentivo o bonificación.
¿Describa el significado que tiene para usted el servicio al cliente?	Es atender a los clientes con la mayor disponibilidad, escuchándolos y mostrar la mayor amabilidad para demostrar que estamos a sus órdenes y buscamos satisfacer sus necesidades para que en un futuro pueda regresar a la tienda y comprar de nuevo.
¿La empresa maneja algún tipo de información sobre sus clientes?	Jamcalza no almacena ningún tipo de información de sus clientes, no tiene ninguna base de datos que permita tener un control de éstos.
¿Existe algún procedimiento a realizar ante quejas y reclamos por parte de los clientes? ¿Cuál?	Por supuesto, escuchar la queja o reclamo, notificar a la persona encargada o de mayor jerarquía dentro de la empresa, pedir los datos del cliente en su defecto un número telefónico para notificar a la brevedad posible la solución del problema.
¿Podría mencionar los principales motivos por lo que los clientes no realizan sus compras?	En ocasiones los clientes no realizan su compra por no encontrar talla adecuada del calzado de su gusto.
Actualmente ¿ofrece la empresa algún tipo de promociones a sus clientes?	Jamcalza regularmente maneja en sus tiendas descuentos del 40% en calzado seleccionado.
¿Posee la empresa algún tipo de medición de la satisfacción del cliente?	La empresa no realiza ninguna actividad o medición que permita calificar la satisfacción de sus clientes durante su experiencia de compra.
¿Qué sugeriría para mejorar el servicio al cliente en la tienda Jamcalza?	Ampliar la gama de estilos y mantener variedad en tallas para que todo cliente que se acerque a la tienda se vaya satisfecho con el producto y el servicio recibido.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

CUADRO 18
ANÁLISIS DE ENTREVISTA N°3

PREGUNTA	ANÁLISIS
¿Alguna vez ha recibido capacitación sobre técnicas de servicio al cliente?	Nunca se ha recibido ningún tipo de capacitación o inducción sobre servicio al cliente, desde el ingreso a la empresa.
¿Existe alguna guía a seguir para brindar atención a los clientes?	Jamcalza no cuenta con ningún tipo de guía o procedimiento a seguir para brindar una buena atención a los clientes. Sin embargo se aplican las frases esenciales de servicio al cliente.
¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?	Por el momento no se recibe ningún tipo de incentivo por parte de la empresa.
¿Describa el significado que tiene para usted el servicio al cliente?	Atender al cliente de la mejor manera para que se vaya satisfecho con el producto adquirido y el servicio recibido dentro de la tienda.
¿Existe algún procedimiento a realizar ante quejas y reclamos por parte de los clientes? ¿Cuál?	El procedimiento consiste en reportar al jefe inmediato sobre la queja o reclamo para que éste pueda tomar una decisión lo más pronto posible y sea beneficioso para ambas partes.
¿La empresa maneja algún tipo de información sobre sus clientes?	Actualmente la empresa no posee una base de datos de sus clientes o ninguna información de ellos.
¿Podría mencionar los principales motivos por lo que los clientes no realizan sus compras?	El principal motivo por el que los clientes dejan de comprar cuando visitan la tienda es por la falta de talla del calzado.
Actualmente ¿ofrece la empresa algún tipo de promociones a sus clientes?	Jamcalza regularmente ofrece productos con un descuento del 40% y promociones 2x1 de calzado seleccionado.
¿Posee la empresa algún tipo de medición de la satisfacción del cliente?	La empresa ha evaluado la satisfacción del cliente una sola vez.
¿A través de que herramienta miden la satisfacción de sus clientes?	Mediante encuestas realizadas a los clientes que visitan la tienda y compraban los productos ofrecidos.
¿Qué sugeriría para mejorar el servicio al cliente en la tienda Jamcalza?	Ampliar la gama de estilos y mantener variedad en tallas, hacer publicidad de la tienda porque muchos clientes manifiestan que es complicado llegar a donde se encuentra.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

b) **Muestra 2:** se muestra la tabulación y análisis de la encuesta realizada a los clientes de la tienda Jamcalza.

✓ **Datos de Clasificación.**

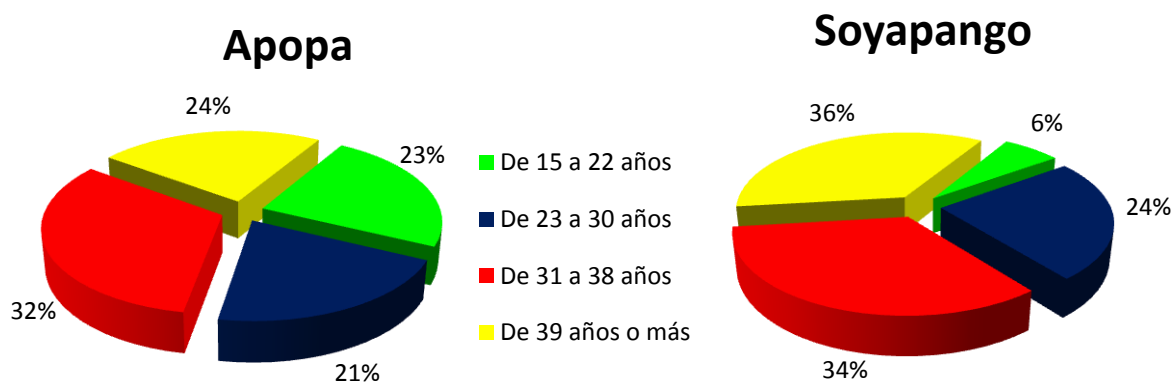
Pregunta N°1. Edad.

Objetivo: determinar las edades de los clientes que visitan la tienda Jamcalza.

CUADRO 19

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
De 15 a 22 años	8	24%	4	6%	12	13%
De 23 a 30 años	7	21%	15	24%	22	23%
De 31 a 38 años	11	32%	21	34%	32	33%
De 39 años o más	8	24%	22	35%	30	31%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 1



Análisis: del total de encuestados el 64% es mayor a 31 años mientras que un 23% tiene edades entre 23 a 30 años. Las tiendas Jamcalza posee en su mayoría clientes con edad superior a los 30 años, factor muy importante para tomar en cuenta al establecer estrategias de venta y ofrecer sus productos.

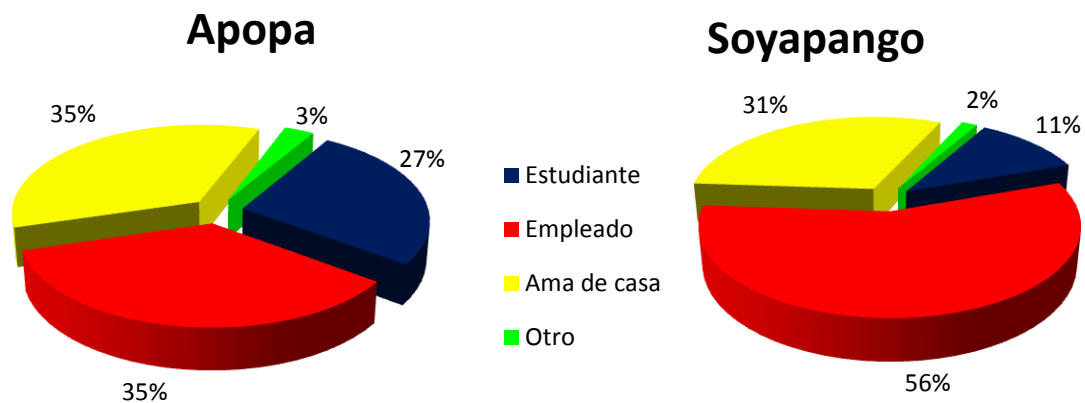
Pregunta N°2. Ocupación.

Objetivo: conocer las actividades realizadas por los clientes de la empresa Jamcalza.

CUADRO 20

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Estudiante	9	26%	7	11%	16	17%
Empleado	12	35%	35	56%	47	49%
Ama de casa	12	35%	19	31%	31	32%
Otro	1	3%	1	2%	2	2%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 2



Análisis: el 49% de las personas encuestadas posee un empleo y el 32% de los clientes son mujeres dedicadas a las tareas del hogar y solamente el 17% son estudiantes. Según los datos obtenidos la mayoría de clientes de Jamcalza son empleados, por consecuencia poseen la capacidad económica de adquirir los productos de la empresa; por lo tanto las estrategias a implementar deben estar ajustadas a ellos.

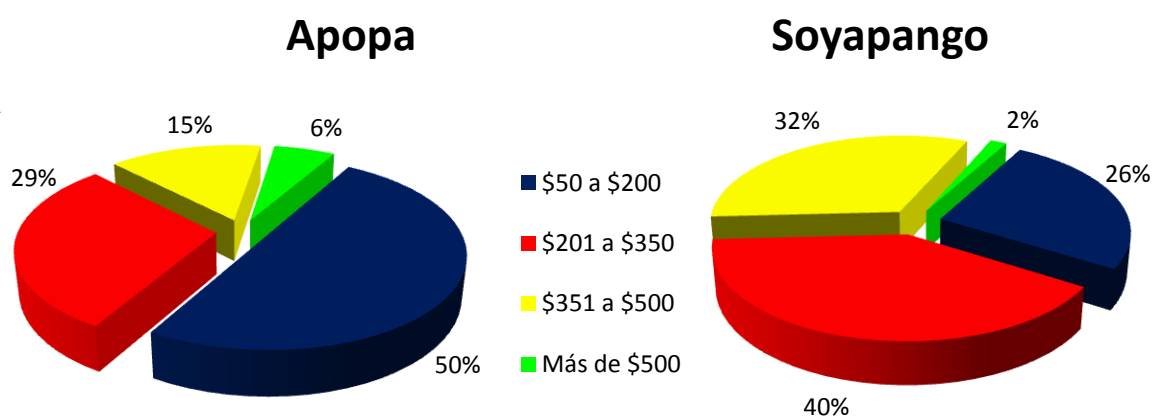
Pregunta N° 3. Ingresos mensuales.

Objetivo: establecer el nivel de ingresos de los clientes que visitan la tienda Jamcalza.

CUADRO 21

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
\$50 a \$200	17	50%	16	26%	33	34%
\$201 a \$350	10	29%	25	40%	35	36%
\$351 a \$500	5	15%	20	32%	25	26%
Más de \$500	2	6%	1	2%	3	3%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 3



Análisis: el 50% de los encuestados en la sucursal de Apopa dijo tener un rango de ingresos de \$50 a \$200 mientras que en la sucursal de Soyapango un 40% posee ingresos entre \$201 a \$350. En general un 70% de los encuestados percibe ingresos de \$50 a \$350 mensuales, este es un elemento muy importante para la creación de la estrategia de precios de Jamcalza.

✓ **Cuerpo de la encuesta.**

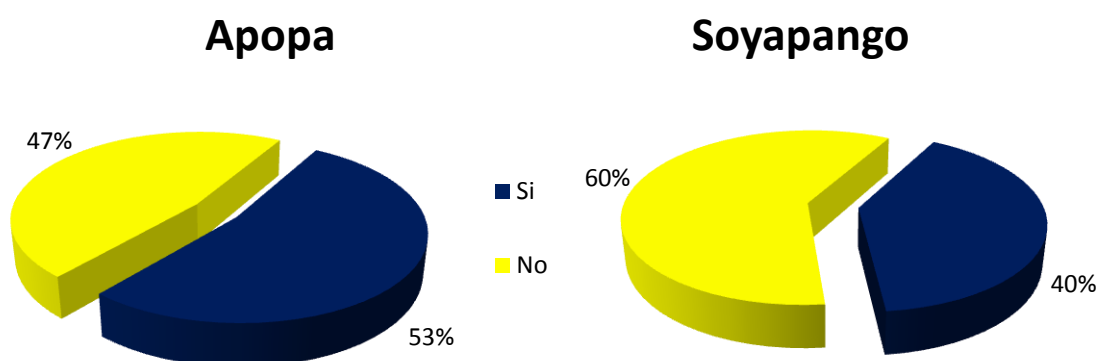
Pregunta N°1. ¿Es la primera vez que visita la tienda Jamcalza?

Objetivo: determinar la afluencia de nuevos clientes y la visita de clientes antiguos a la empresa.

CUADRO 22

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	18	53%	25	40%	43	45%
No	16	47%	37	60%	53	55%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 4



Análisis: del total de la muestra seleccionada el 55% ha visitado la tienda anteriormente, mientras que el 45% restante visitaba por primera vez las sucursales de Jamcalza. En ambas tiendas la afluencia de nuevos clientes es muy representativa, esto demuestra la importancia de buscar la satisfacción total de éstos para fidelizarlos con la empresa.

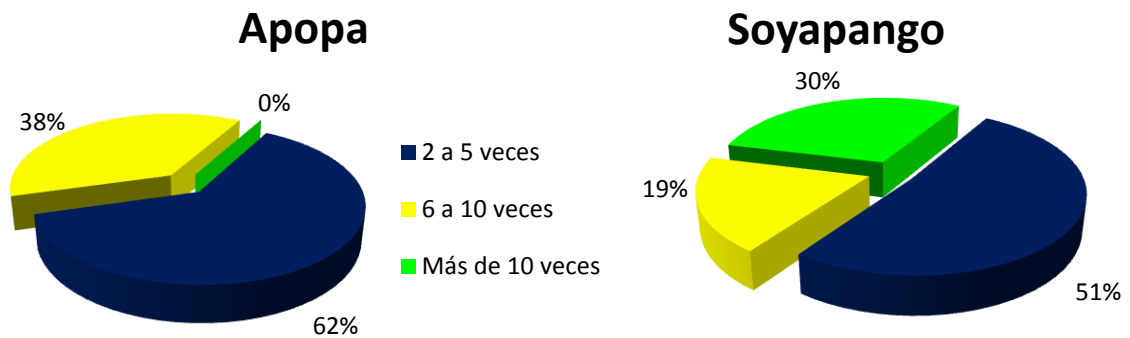
Pregunta N°2. ¿Cuántas veces la ha visitado?

Objetivo: establecer el número de veces que las personas han regresado a visitar la tienda para identificar si existe algún grado de fidelidad por parte de los clientes.

CUADRO 23

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
2 a 5 veces	10	63%	19	51%	29	55%
6 a 10 veces	6	38%	7	19%	13	25%
Más de 10 veces	0	0%	11	30%	11	21%
Total	16	100%	37	100%	53	100%

GRÁFICO 5



Análisis: de los encuestado que ya habían visitado la tienda anteriormente el 55% lo ha hecho de 2 a 5 veces y el 25% ha llegado de 6 a 10 veces a las tiendas; En el caso particular de la sucursal de Soyapango el 30% dijo haber visitado la tienda en más de 10 ocasiones. Jamcalza a pesar de tener solamente dos años de comercializar sus productos al público, posee un buen promedio de visitas y esto se convierte en una gran responsabilidad aumentar la afluencia de clientes y lograr su fidelización.

Pregunta N°3. ¿Qué lo motiva a visitar la tienda?

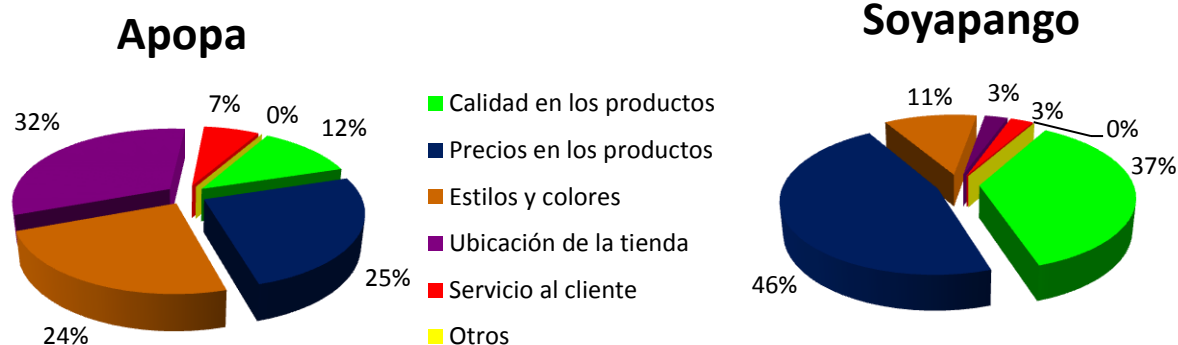
Objetivo: indagar las razones principales por las cuales las personas se interesan en visitar la tienda Jamcalza.

CUADRO 24

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Calidad en los productos	7	12%	26	37%	33	25%
Precios en los productos	15	25%	33	46%	48	37%
Estilos y colores	14	24%	8	11%	22	17%
Ubicación de la tienda	19	32%	2	3%	21	16%
Servicio al cliente	4	7%	2	3%	6	5%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%
Total	59	100%	71	100%	130	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 6



Análisis: el 32% de los encuestados en Apopa manifiestan que el principal aspecto que los motiva a los visitar la tienda es la ubicación de la misma, mientras que el 25% señala que los motiva el precio en los productos. Es necesario mencionar que la ubicación de la sucursal de Soyapango solamente logró un 3%, lo cuál debe ser evaluada con el fin de mejorar la afluencia de clientes; por otra parte el servicio al cliente es uno de los factores menos considerados con un 5% de los encuestados, indicando que se debe mejorar ese aspecto.

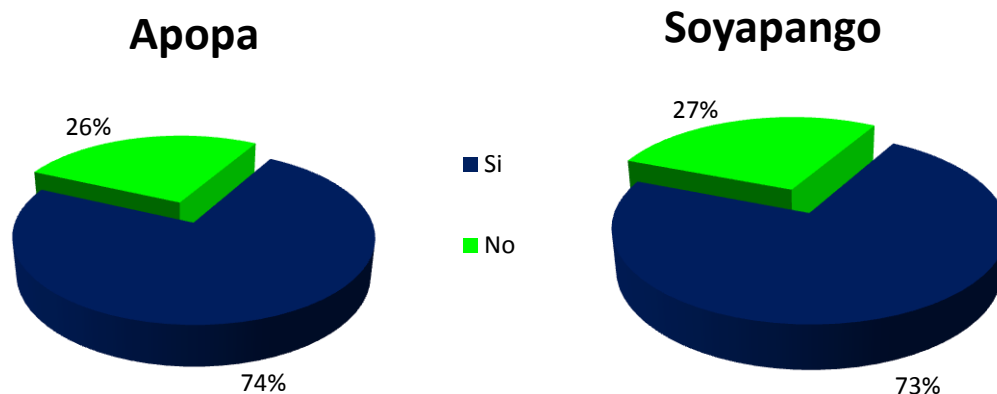
Pregunta N°4. ¿Al momento de ingresar a la tienda fue recibido cordialmente?

Objetivo: saber si los clientes desde el momento de su llegada a la tienda son atendidos cordialmente por los empleados.

CUADRO 25

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	25	74%	45	73%	70	73%
No	9	26%	17	27%	26	27%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 7



Análisis: del total de encuestados un 73% dijo haber sido recibido de manera cordial y un 27% expresó no haber sido recibido amablemente por el personal de la tienda. Según estos resultados los empleados de las tiendas Jamcalza manejan principios básicos de cortesía con los clientes pero se debe trabajar para garantizar que el 100% de los visitantes lo reciban.

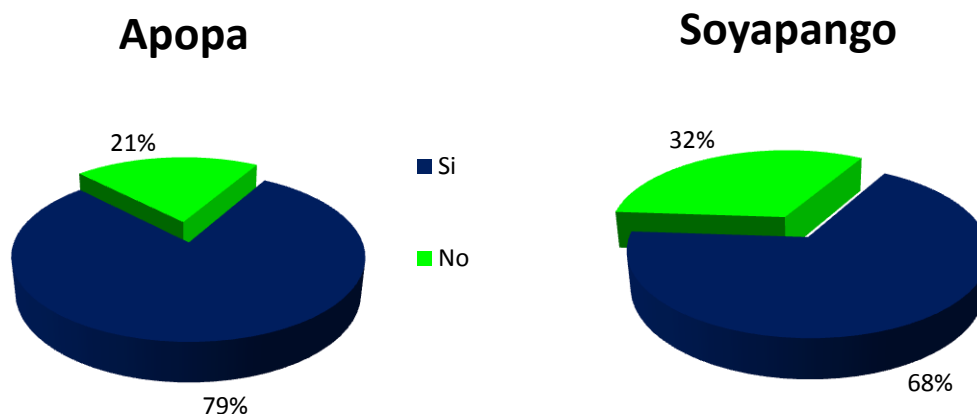
Pregunta N°5. ¿Al retirarse de la tienda lo invitaron a realizar una próxima visita?

Objetivo: conocer si los empleados cumplen las normas básicas de atención al cliente al motivar a los clientes a realizar una próxima visita a la tienda.

CUADRO 26

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	27	79%	42	68%	69	72%
No	7	21%	20	32%	27	28%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 8



Análisis: la mayoría de los encuestados fueron invitados por los empleados a realizar una próxima visita, mientras que el 28% manifestó que no haber sido invitado a regresar. Según las estadísticas obtenidas los empleados de Jamcalza regularmente invitan a sus clientes a “volver pronto”, situación que debe convertirse en una regla básica para generar un excelente servicio al cliente.

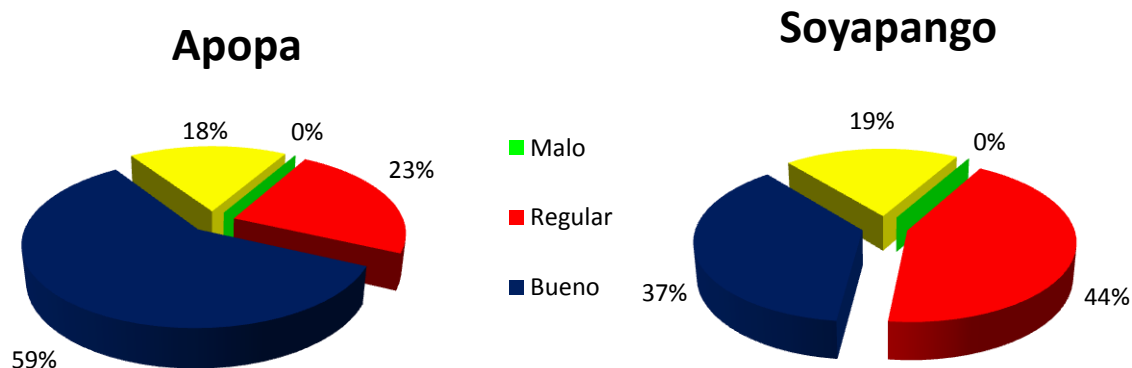
Pregunta N°6. ¿Cómo evalúa el conocimiento que tiene el personal sobre los productos, precios, promociones y otra información relacionada a la empresa?

Objetivo: conocer la capacidad y nivel de información que tiene el empleado para atender a los clientes de la empresa.

CUADRO 27

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Malo	0	0%	0	0%	0	0
Regular	8	18%	27	44%	20	21%
Bueno	20	59%	23	37%	43	45%
Excelente	6	24%	12	19%	33	34%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 9



Análisis: de las personas encuestadas el 45% califica como bueno el conocimiento y manejo de la información sobre productos, promociones y demás, seguido de un 34% que evalúa como regular el desempeño del empleado al momento de brindar información y solo el 21% considera que es excelente.

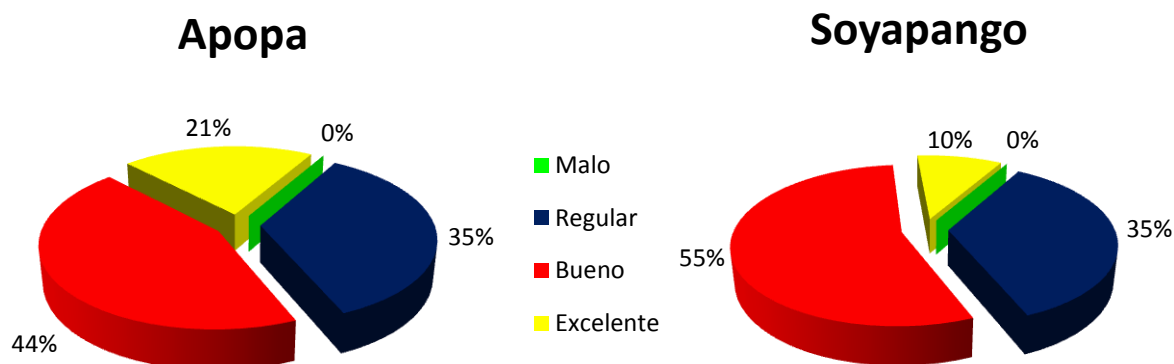
Pregunta N°7. ¿Cómo evalúa la atención que recibe por parte del personal de la tienda?

Objetivo: determinar si los clientes se encuentran satisfechos o aprueban la atención recibida por parte del empleado en la tienda.

CUADRO 28

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	12	35%	22	35%	34	35%
Bueno	15	44%	34	55%	49	51%
Excelente	7	21%	6	10%	13	14%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 10



Análisis: del total de la muestra el 51% considera bueno el servicio al cliente en las tiendas Jamcalza, seguido de un 35% que la califican como regular y apenas el 14% lo considera excelente. Según los datos obtenidos, el servicio al cliente prestado por la empresa debe mejorar para lograr la satisfacción total de los clientes.

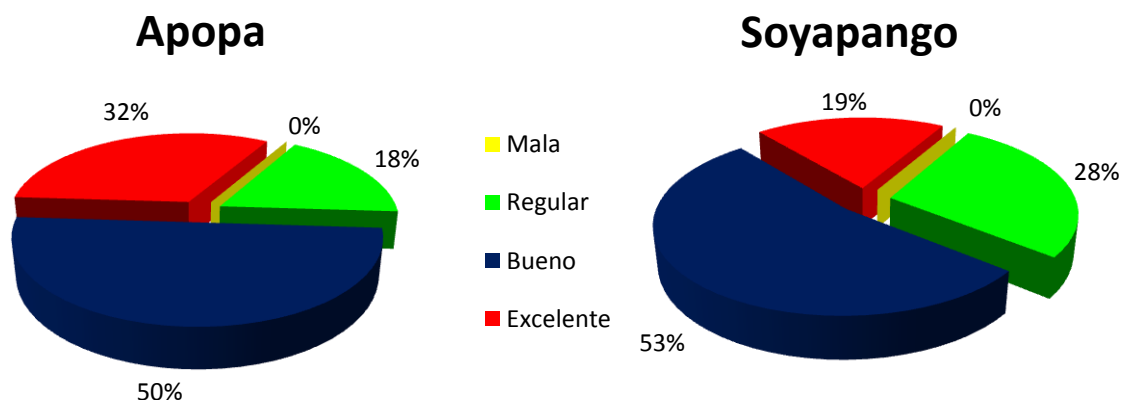
Pregunta N°8. ¿Cómo califica la higiene y el orden en el punto de venta?

Objetivo: conocer si los clientes se sienten cómodos en las instalaciones de la empresa al momento de realizar sus compras.

CUADRO 29

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Mala	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	6	18%	17	27%	23	24%
Bueno	17	50%	33	53%	50	52%
Excelente	11	32%	12	19%	23	24%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 11



Análisis: el 52% de las personas tomadas en cuenta para la muestra califica como bueno la higiene y orden de los puntos de venta, mientras que un 24% evalúa como regular y el resto de los encuestados considera como excelente el estado de las instalaciones. La limpieza y orden de las tiendas son aspectos importantes para brindar un buen servicio y los resultados demuestran que Jamcalza debe realizar cambios en las sucursales para brindar una experiencia positiva a los consumidores.

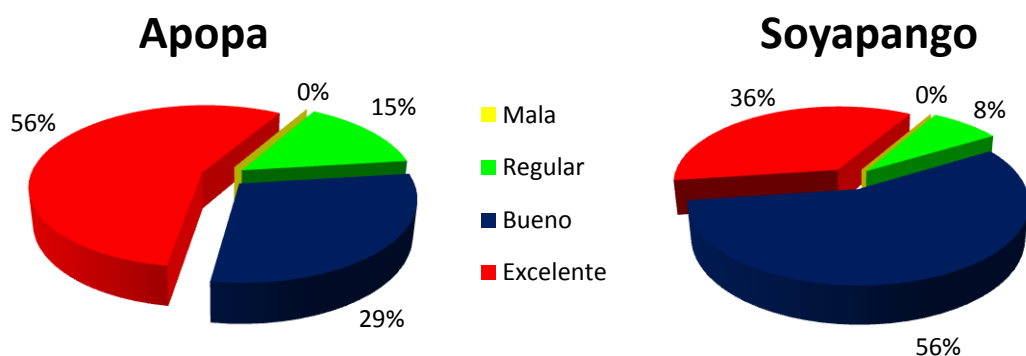
Pregunta N°9. ¿Cómo evalúa la calidad de los productos?

Objetivo: identificar la percepción de calidad que tienen los clientes sobre los productos ofrecidos por la empresa.

CUADRO 30

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Mala	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	5	15%	5	8%	10	10%
Bueno	10	29%	25	56%	45	47%
Excelente	19	56%	22	35%	41	43%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 12



Análisis: los productos ofrecidos por Jamcalza son considerados de buena calidad por parte de los clientes considerando que el 90% de los encuestados tienen una valoración positiva sobre la calidad de los productos. Estos resultados demuestran que los productos fabricados y comercializados por Jamcalza son bien aceptados por el mercado.

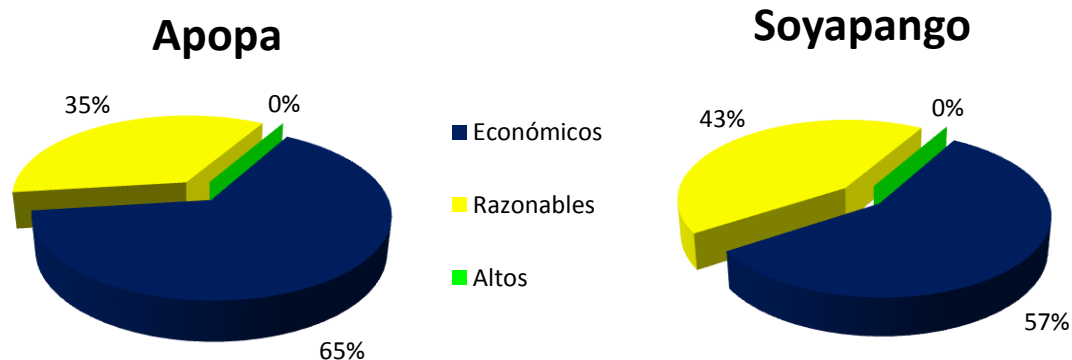
Pregunta N°10. ¿Cómo considera los precios de los productos?

Objetivo: analizar los precios de los productos ofrecidos por Jamcalza, para determinar si están dentro de la capacidad adquisitiva de sus clientes.

CUADRO 31

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Económicos	22	65%	23	58%	45	61%
Razonables	12	35%	17	43%	29	39%
Altos	0	0%	0	0%	0	0%
Total	34	100%	40	100%	74	100%

GRÁFICO 13



Análisis: el 61% de las personas consultadas perciben los precios de los productos como económicos y el 39% de ellos consideran los precios del calzado como razonables. En general los clientes de Jamcalza se encuentran satisfechos con los precios establecidos por la empresa.

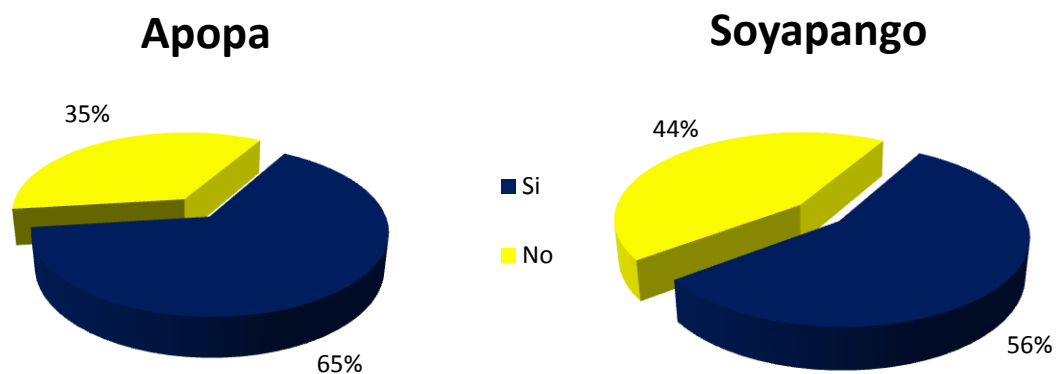
Pregunta N°11. ¿Le han ofrecido garantía en los productos?

Objetivo: determinar si la empresa ofrece garantía a los clientes por cualquier inconveniente que tenga con el producto.

CUADRO 32

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	22	65%	35	56%	57	59%
No	12	35%	27	44%	39	41%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 14



Análisis: al 59% de los encuestados le ofrecieron garantía en los productos adquiridos en las tiendas y a un 41% no le fue mencionado dicho beneficio. Los empleados no siempre informan a los clientes sobre las garantías, por lo tanto la empresa debe establecer como regla general comunicar a los clientes sobre dicho beneficio, esto permite generar cierta confianza en los compradores.

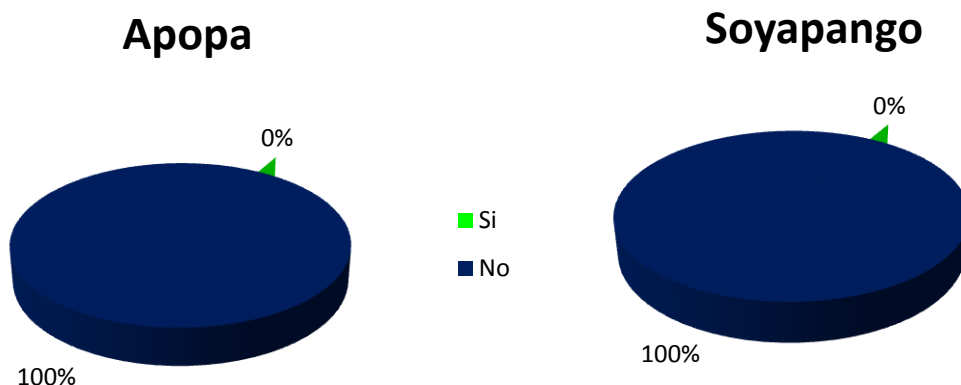
Pregunta N°12. ¿Alguna vez ha recibido un producto defectuoso por parte de la empresa?

Objetivo: conocer si el cliente ha recibido avería en los productos adquiridos con la finalidad de determinar la calidad de los mismos.

CUADRO 33

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	0	0%	0	0%	0	0%
No	34	100%	62	100%	96	100%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 15



Análisis: de las personas encuestadas que fueron informadas sobre las garantías de los productos nadie hizo efectiva dicho beneficio porque afortunadamente nunca recibieron un producto defectuoso en la tiendas Jamcalza.

Pregunta N°13. ¿En qué medios de comunicación ha visto publicidad de la empresa?

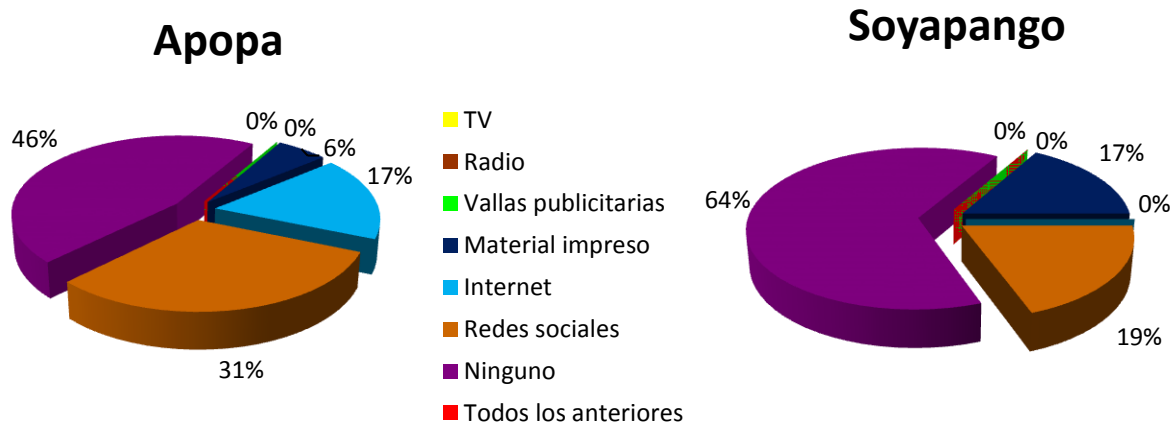
Objetivo: determinar los medios por los cuales la empresa se da a conocer al público.

CUADRO 34

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
TV	0	0%	0	0%	0	0%
Radio	0	0%	0	0%	0	0%
Vallas publicitarias	0	6%	0	0%	0	0%
Material impreso	2	6%	12	17%	14	13%
Internet	6	17%	0	0%	6	6%
Redes sociales	11	31%	14	19%	25	23%
Ninguno	16	46%	46	64%	62	58%
Todos los anteriores	0	0%	0	0%	0	0%
Total	35	100%	72	100%	107	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 16



Análisis: los resultados demuestran que un 58% de los encuestados no han visto publicidad de la empresa en ninguno de los medios de comunicación. Un 23% manifiesta haber visto publicidad en la página de Facebook, y un 13% ha visto publicidad de la empresa a través de material impreso como: volantes y trípticos. La publicidad es fundamental para que una empresa se dé a conocer y pueda promocionar sus productos considerando la capacidad de inversión que la empresa disponga para destinar a dicha actividad.

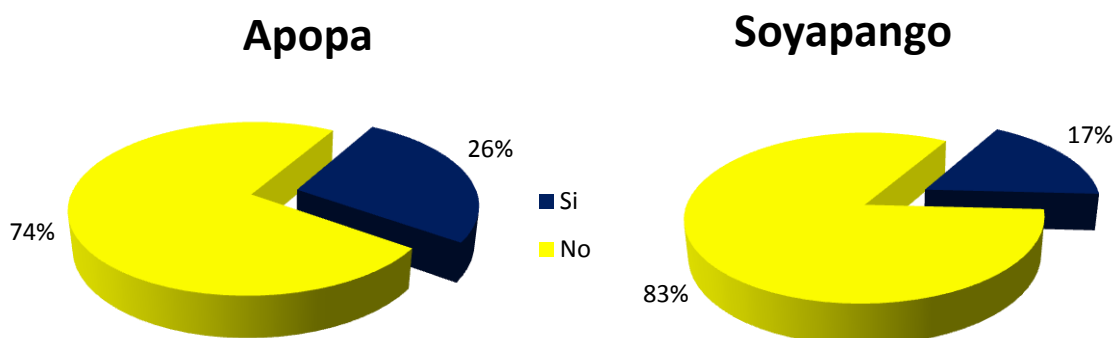
Pregunta N°14. ¿Ha visto información sobre la empresa a través de las redes sociales e Internet?

Objetivo: determinar si los clientes tienen el conocimiento de la presencia de la empresa en redes sociales e internet y si está siendo efectiva en su estrategia digital.

CUADRO 35

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	9	26%	7	18%	16	22%
No	25	74%	33	83%	58	78%
Total	34	100%	40	100%	74	0%

GRÁFICO 17



Análisis: del total de encuestados el 78% dice no haber visto información de la empresa en redes sociales e Internet, y solamente el 22% si ha visto presencia de Jamcalza en esos medios. Según los resultados obtenidos demuestra que la empresa no está aprovechando los diferentes medios digitales para darse a conocer y brindar información a sus clientes.

Pregunta N°15. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría recibir información de los productos?

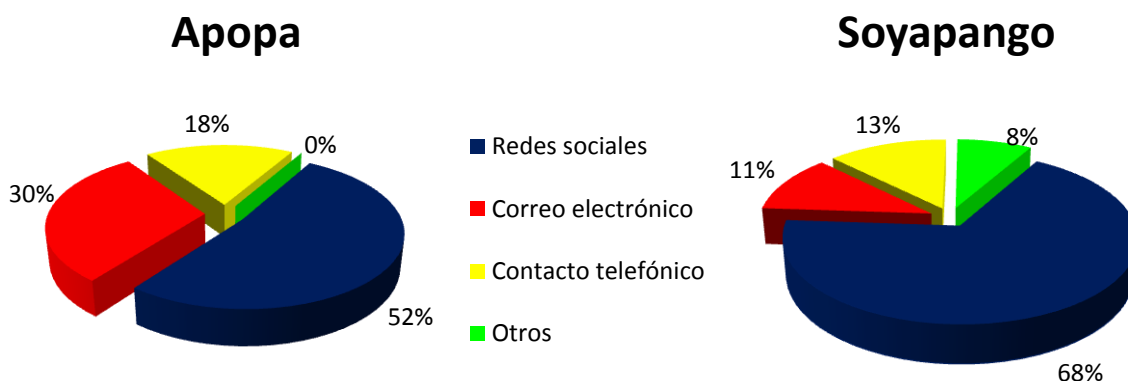
Objetivo: identificar los medios de comunicación que prefieren los clientes para recibir información que permita tener constante interacción y lograr su fidelización.

CUADRO 36

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Redes sociales	26	52%	42	68%	68	61%
Correo electrónico	15	30%	7	11%	22	20%
Contacto telefónico	9	18%	8	13%	17	15%
Otros	0	0%	5	8%	5	4%
Total	50	100%	62	100%	112	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 18



Análisis: según los resultados obtenidos el 61% de los clientes prefieren recibir información de la empresa a través de redes sociales e Internet, el 20% desean recibir correos electrónicos informativos y el 15% sugiere ser contactado vía teléfono. Las redes sociales e Internet se han convertido en herramientas necesarias para las empresas, es importante destacar que son mucho más económicos que otros medios y permiten tener un contacto más directo con los clientes.

Pregunta N°16. ¿Qué aspectos considera que la empresa debe desarrollar para mejorar el servicio al cliente?

Objetivo: recolectar sugerencias de los clientes sobre la mejora del servicio recibido en Jamcalza, esto permitirá obtener importante información para el diseño del modelo.

CUADRO 37

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Más publicidad	2	5%	10	13%	12	10%
Todo le parece bien	7	17%	2	3%	9	7%
Precios más accesibles	1	2%	0	0%	1	1%
Mejorar instalaciones y capacitación de personal	16	38%	45	56%	61	50%
Más estilos y tallas	11	26%	15	19%	26	21%
Tienda online	5	12%	8	10%	13	11%
Total	42	100%	80	100%	122	100%

Nota: pregunta abierta, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía mencionar varias respuestas.

GRÁFICO 19



Análisis: el 50% considera que el aspecto más importante a mejorar es el servicio al cliente, seguido por un 21% que sugieren a la empresa ofrecer mayor variedad de productos y tallas, y únicamente un 7% replica que todo está bien en cuanto al servicio prestado. Los resultados muestran que la empresa aún debe desarrollar ciertos aspectos importantes tales como: la capacitación de su personal, extender la línea de productos y ampliar sus instalaciones para mejorar el servicio al cliente brindado y de esta manera contribuir a la satisfacción de los consumidores.

Pregunta N° 17. ¿Qué opinión tiene acerca de Jamcalza?

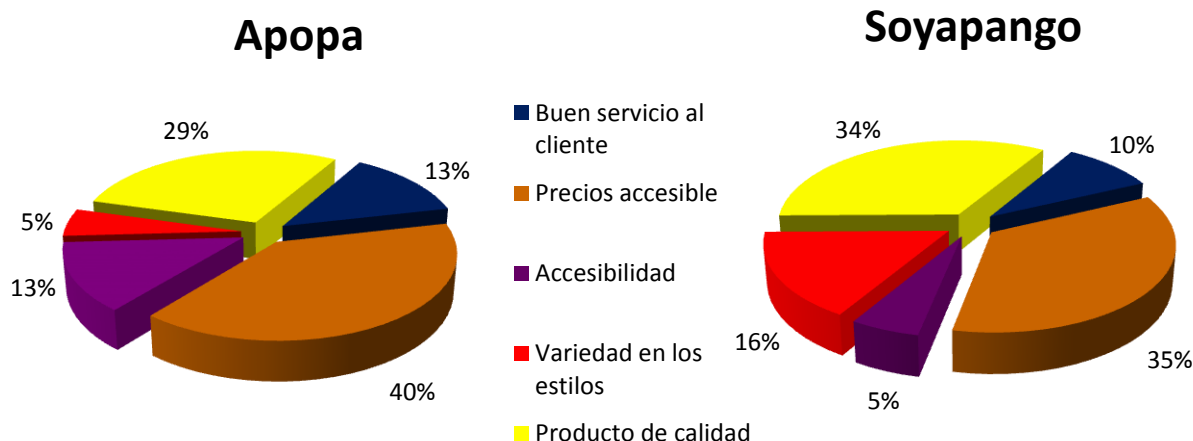
Objetivo: conocer la opinión que tienen los clientes sobre la empresa, información importante para la consecución de modelo.

CUADRO 38

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Buen servicio al cliente	5	13%	7	9%	12	10%
Precios accesible	15	39%	13	17%	41	40%
Accesibilidad	5	13%	4	5%	9	9%
Variedad en los estilos	2	5%	9	12%	14	14%
Producto de calidad	11	29%	11	14%	26	25%
Total	39	100%	78	100%	117	100%

Nota: pregunta abierta, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía mencionar varias respuestas.

GRÁFICO 20



Análisis: los precios y la calidad de los productos que ofrece Jamcalza son los principales factores que los clientes recuerdan al momento de valorar la empresa alcanzando un 40% y 25% respectivamente. Solamente un 10% considera el servicio al cliente como un aspecto positivo para definir la empresa.

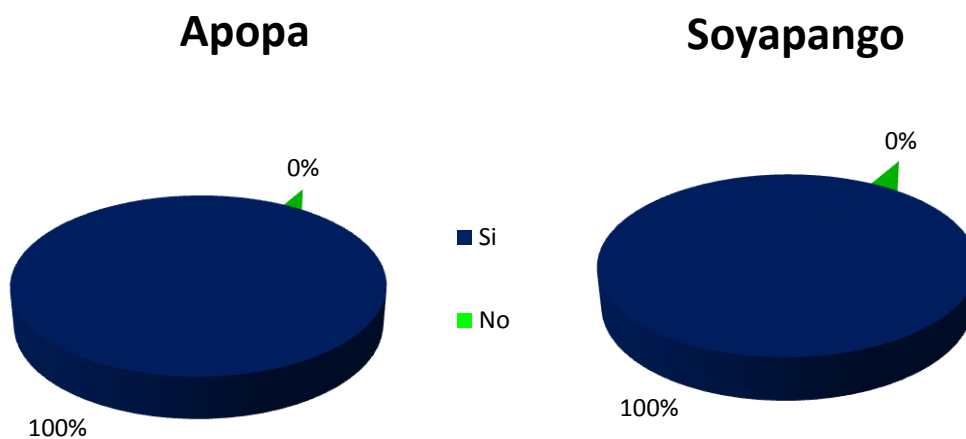
Pregunta N°18. ¿Recomendaría a sus amigos o familiares visitar las tiendas Jamcalza?

Objetivo: determinar la disposición que tienen los clientes de recomendar los puntos de ventas y los productos de la empresa.

CUADRO 39

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	34	100%	62	100%	96	100%
No	0	0%	0	0%	0	0%
Total	34	100%	62	100%	96	100%

GRÁFICO 21



Análisis: los encuestados manifestaron en un 100% que recomendarían las tiendas Jamcalza ya sea a sus familiares o amigos. Este resultado conlleva a la empresa al compromiso de buscar cumplir siempre las expectativas de sus clientes actuales y los potenciales.

Pregunta N°19 ¿Qué otras tiendas de calzado visita? ¿Por qué?

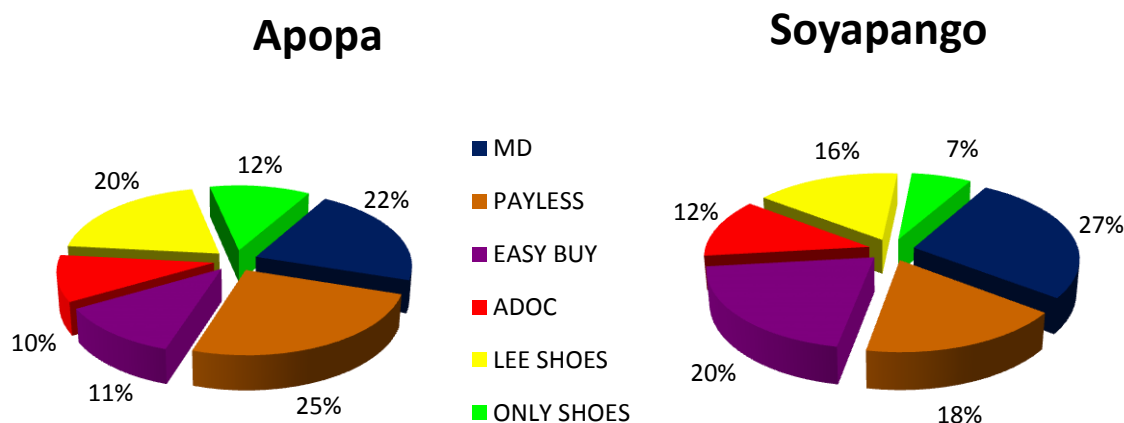
Objetivo: identificar otras tiendas de calzado que los clientes Jamcalza visita con la finalidad de conocer los competidores que enfrenta la empresa.

CUADRO 40

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
MD	13	22%	20	27%	33	25%
PAYLESS	15	25%	13	18%	28	21%
EASY BUY	7	12%	15	20%	22	16%
ADOC	6	10%	9	12%	15	11%
LEE SHOES	12	20%	12	16%	24	18%
ONLY SHOES	7	12%	5	7%	12	9%
Total	60	100%	74	100%	134	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 22



Análisis: la tienda de calzado que visitan más personas en MD obteniendo un 25%, seguida por Payless ShoesSource con un 21% y con un porcentaje más bajo se encuentra Only Shoes con tan solo un 9%. Ambas tiendas con porcentajes más altos pertenecen al grupo de las empresas líderes de este rubro, por lo tanto Jamcalza deberá esforzarse por mantener a sus clientes satisfechos para lograr fidelizarlos a la empresa.

Pregunta N°19-b ¿Por qué?

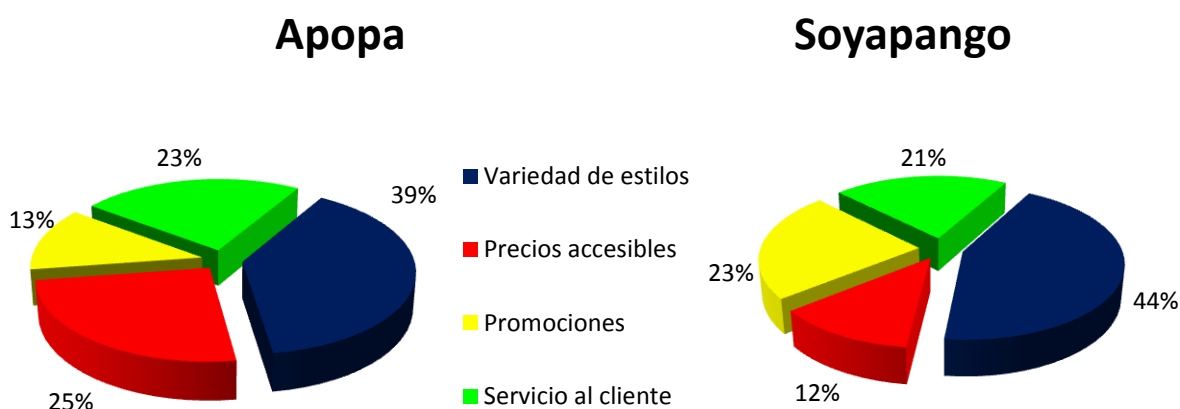
Objetivo: conocer las razones principales que motivan a los clientes a visitar las tiendas de calzado diferentes a Jamcalza.

CUADRO 41

Alternativa	Apopa	Porcentaje	Soyapango	Porcentaje	Total	Porcentaje
Variedad de estilos	25	39%	32	44%	57	42%
Precios accesibles	16	25%	9	12%	25	18%
Promociones	8	13%	17	23%	25	18%
Servicio al cliente	15	23%	15	21%	30	22%
Total	64	100%	73	100%	137	100%

Nota: pregunta abierta, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía mencionar varias respuestas.

GRÁFICO 23



Análisis: las razones con mayor porcentaje fueron: la variedad de estilos y el servicio al cliente recibido por parte de la empresa con 42% y 22% respectivamente. Según los resultados de la pregunta anterior las empresas visitadas por más clientes son MD y Payless ShoesSource, son estas quienes ofrecen diversidad de estilos de calzado y una atención más personalizada con los clientes. Estos factores deberán ser evaluados y mejorados por Jamcalza para lograr cumplir las expectativas de los consumidores y formar una relación redituable con los mismos.

Muestra N°3: los resultados arrojados por las encuestas dirigidas a las personas que compran en otras tiendas de calzado diferente a Jamcalza fueron los siguientes:

✓ **Datos de Clasificación.**

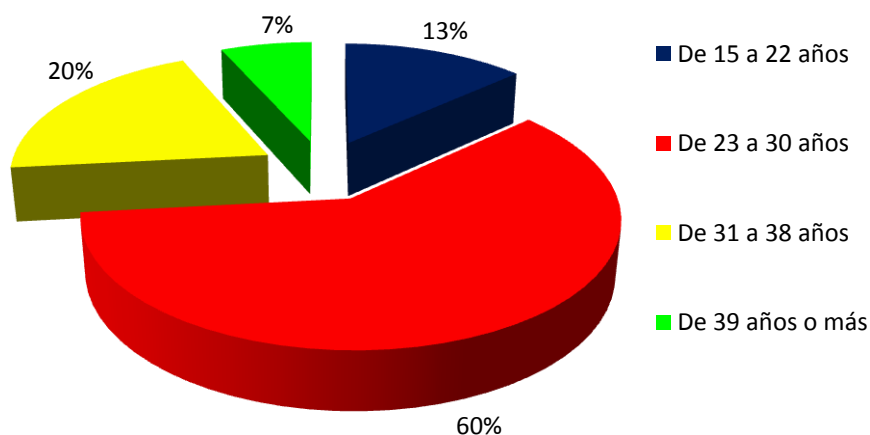
Pregunta N° 1. Edad

Objetivo: conocer el rango de edad de los clientes que visitan tiendas de calzado diferentes a Jamcalza.

CUADRO 42

Alternativa	Total	Porcentaje
De 15 a 22 años	2	13%
De 23 a 30 años	9	60%
De 31 a 38 años	3	20%
De 39 años o más	1	7%
Total	15	100%

GRÁFICO 24



Análisis: de las personas encuestadas el 60% dijeron tener edades que oscilan entre 23 y 30 años, seguido de un 20% con edades entre 31 a 38 años. Esto indica que la mayoría de personas que acuden a tiendas comercializadoras de calzado diferente a Jamcalza se encuentran en edades entre 23 a 30 años.

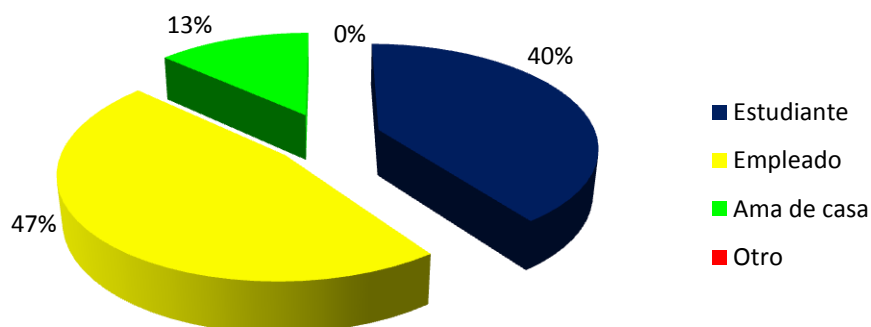
Pregunta N°2. Ocupación

Objetivo: saber las actividades que realizan las personas que visitan las tiendas de calzado que forman parte de la competencia de Jamcalza.

CUADRO 43

Alternativa	Total	Porcentaje
Estudiante	6	40%
Empleado	7	47%
Ama de casa	2	13%
Otro	0	0%
Total	15	100%

GRÁFICO 25



Análisis: el 47% de los encuestados eran empleados, mientras que el 40% se dedican a estudios académicos. Esto indica que la mayoría de personas clientes de otras tiendas comercializadoras de calzado perciben ingresos mensuales de sus empleos y tienen la capacidad de realizar compras.

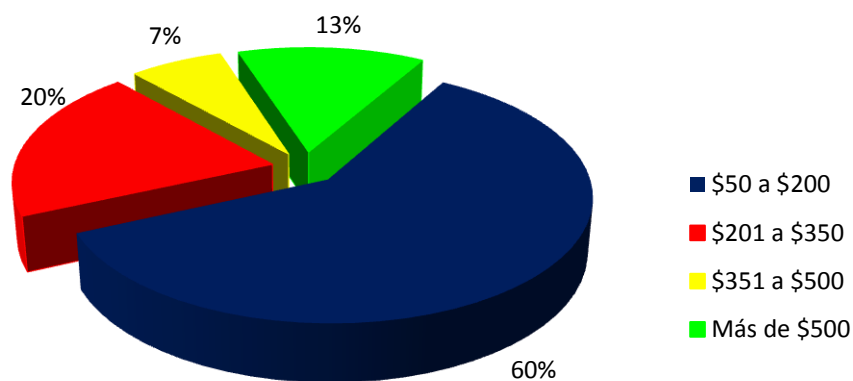
Pregunta N°3. Ingresos mensuales

Objetivo: conocer el poder adquisitivo que tiene los clientes que visitan las tiendas de calzado.

CUADRO 44

Alternativa	Total	Porcentaje
\$50 a \$200	9	60%
\$201 a \$350	3	20%
\$351 a \$500	1	7%
Más de \$500	2	13%
Total	15	100%

GRÁFICO 26



Análisis: el 60% de las personas tomadas en cuenta en esta muestra perciben ingresos entre \$50 y \$200 mensuales y el 20% entre \$201 a \$350 y apenas el 7% poseen ingresos entre \$351 a \$500, Esto indica que las personas aun con ingresos que oscilan entre \$50 a \$200 poseen la capacidad de comprar calzado en las tiendas comercializadoras diferentes a Jamcalza.

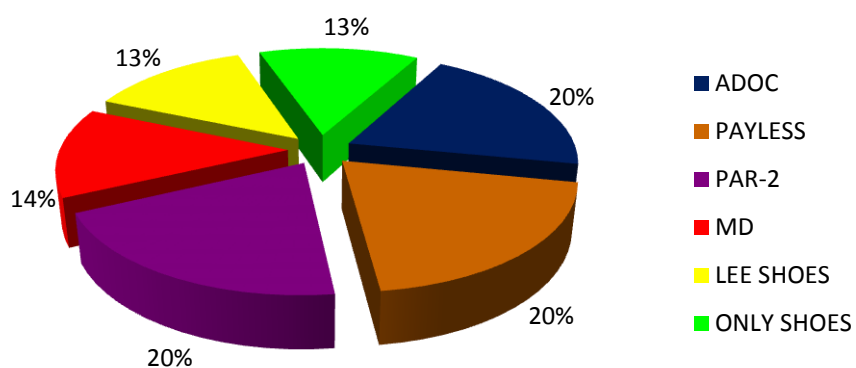
Pregunta N°4. Tienda de zapatería visitada

Objetivo: definir la tienda de calzado visitada por las personas.

CUADRO 45

Alternativa	Total	Porcentaje
ADOC	3	20%
PAYLESS	3	20%
PAR-2	3	20%
MD	2	13%
LEE SHOES	2	13%
ONLY SHOES	2	7%
Total	15	100%

GRÁFICO 27



Análisis: el 20% de las personas encuestadas compran regularmente en tiendas ADOC, 20% en zapaterías Payless ShoeSource y otro 20% en Par-2. Esto indica que la competencia de las empresas comercializadoras de calzado es muy fuerte, debido a la diversidad de tiendas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

✓ **Cuerpo de la encuesta**

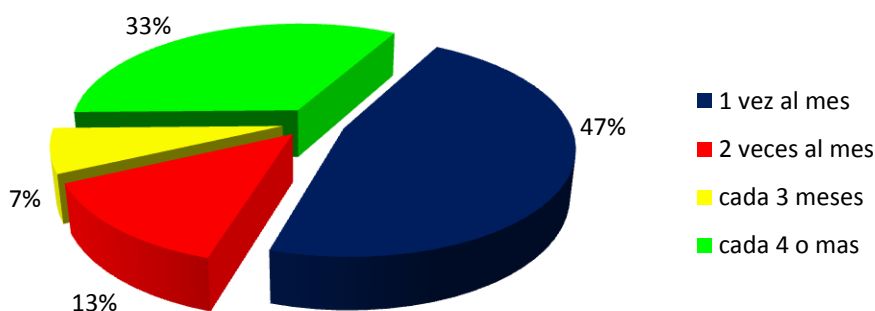
Pregunta N°1. ¿Cada cuánto visita la tienda?

Objetivo: identificar la frecuencia de visita que hacen los consumidores a la tienda de calzado.

CUADRO 46

Alternativa	Total	Porcentaje
1 vez al mes	7	47%
2 veces al mes	2	13%
cada 3 meses	1	7%
cada 4 o mas	5	33%
Total	15	100%

GRÁFICO 28



Análisis: del total de encuestados el 47% visita las tiendas comercializadoras de calzado una vez al mes, seguido de un 33% que lo hace cada 4 meses y solo un 7% asiste cada 3 meses. Esto indica que las empresas que comercializan calzado en el área metropolitana de San Salvador poseen mucha afluencia de clientes en sus tiendas ofreciendo diversidad de productos cada mes.

Pregunta Nº 2. ¿Qué lo motiva a visitar la tienda?

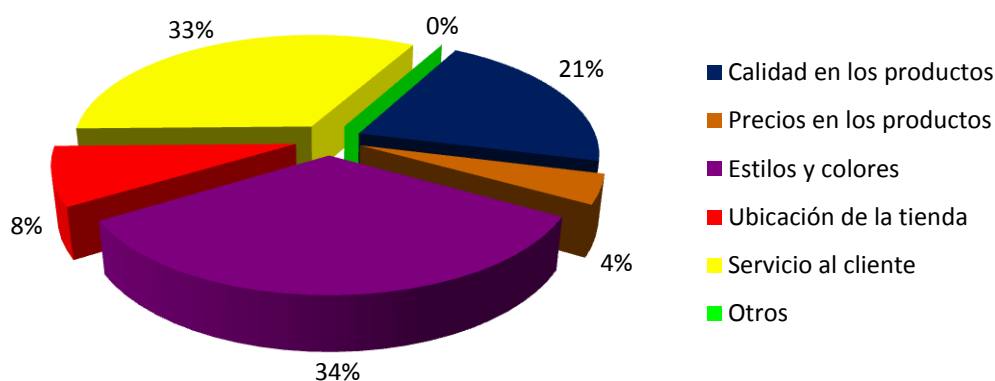
Objetivo: investigar las razones principales por las cuales los consumidores se interesan en visitar la tienda de calzado.

CUADRO 47

Alternativa	Total	Porcentaje
Calidad en los productos	5	21%
Precios en los productos	1	4%
Estilos y colores	8	33%
Ubicación de la tienda	2	8%
Servicio al cliente	8	33%
Otros	0	0%
Total	24	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 29



Análisis: los aspectos que regularmente motivan a los encuestados a visitar las tiendas de calzado son los estilos y colores de los productos y el servicio al cliente recibido con un 33% respectivamente. Indica que las personas además de preferir variedad en los productos también buscan un buen trato en las tiendas.

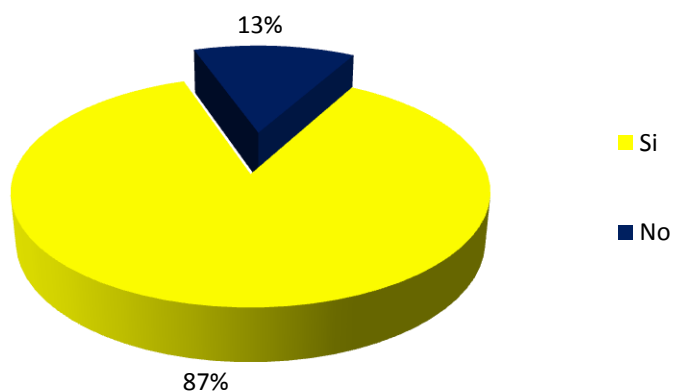
Pregunta N°3. ¿Al momento de ingresar a la tienda fue recibido cordialmente?

Objetivo: saber si los clientes son recibidos cordialmente desde el momento que llegan a la tienda.

CUADRO 48

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%

GRÁFICO 30



Análisis: el 87% manifestó haber sido recibido de una manera educada y cordial al ingresar a las tiendas de calzado y el restante 13% dijo que no fue recibido cordialmente. Se coincide que en la mayoría de tiendas el cliente es recibido de manera educada y atenta por parte de los empleados.

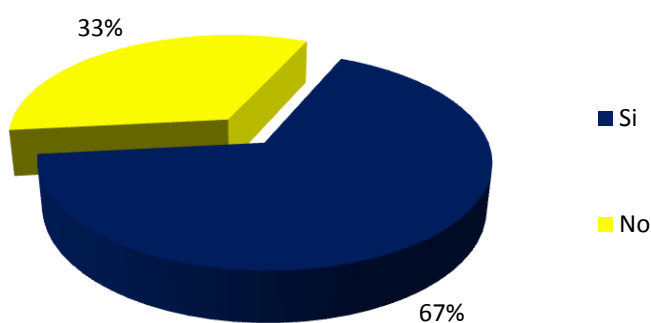
Pregunta N°4. ¿Al retirarse de la tienda lo invitaron a realizar una próxima visita?

Objetivo: establecer si los empleados motivan a los clientes a realizar una próxima visita a la tienda.

CUADRO 49

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%

GRÁFICO 31



Análisis: el 67% manifestó que el personal de la tienda le invitó a realizar una próxima visita cuando se retiraron, mientras que el 33% restante dijo que no. La mayor parte de empresas comerciales de calzado aplican esta forma de trato con los clientes y es parte de un servicio al cliente esencial en cualquier organización.

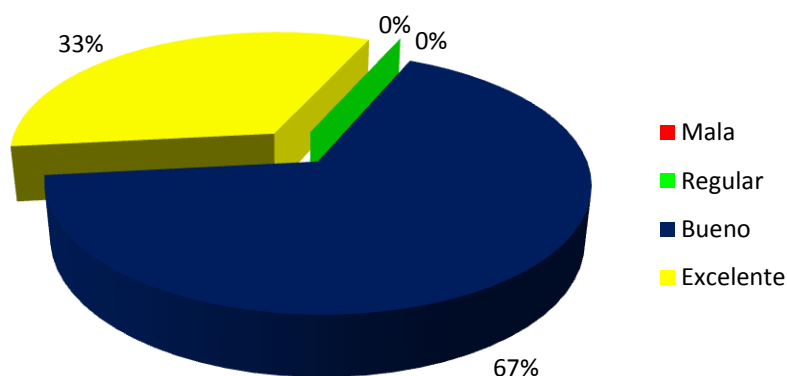
Pregunta N°5. ¿Cómo evalúa el conocimiento que tiene el personal sobre los productos, precios, promociones y otra información relacionada a la empresa?

Objetivo: conocer la capacidad y nivel de información que tiene el empleado para atender a los clientes con el fin de brindar un buen servicio.

CUADRO 50

Alternativa	Total	Porcentaje
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	14	93%
Excelente	1	7%
Total	15	100%

GRÁFICO 32



Análisis: de las personas encuestadas el 93% califica como bueno el conocimiento y manejo de la información sobre productos, promociones y demás, el resto considera que es excelente 34% el desempeño del empleado al momento de brindar información. Es importante que los clientes tengan una buena percepción del servicio prestado por el personal de la tienda, esto genera valor agregado a los negocios.

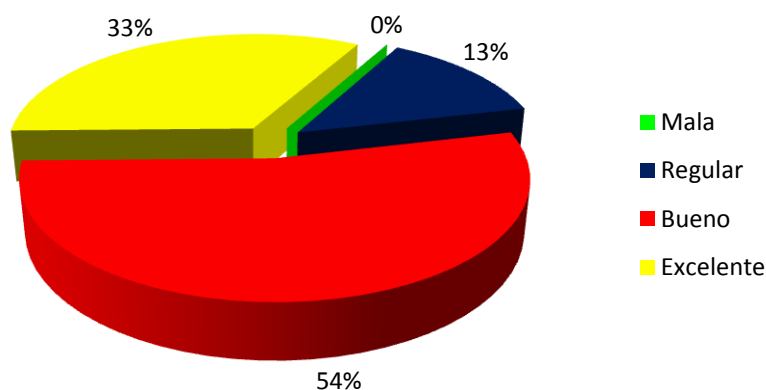
Pregunta N°6. ¿Cómo evalúa la atención que recibe por parte del personal de la tienda?

Objetivo: determinar si los clientes se encuentran satisfechos o aprueban la atención ofrecida por parte del empleado de la tienda.

CUADRO 51

Alternativa	Total	Porcentaje
Mala	0	0%
Regular	2	13%
Bueno	8	54%
Excelente	5	33%
Total	15	100%

GRÁFICO 33



Análisis: los encuestados con un 53% evaluaron como buena la atención que reciben en las diferentes tiendas de calzado mientras que el 33% la califican como excelente y sólo un 2% dicen que el servicio es regular. En general las personas que visitan las diferentes tiendas de calzado aprueban el servicio al cliente recibido.

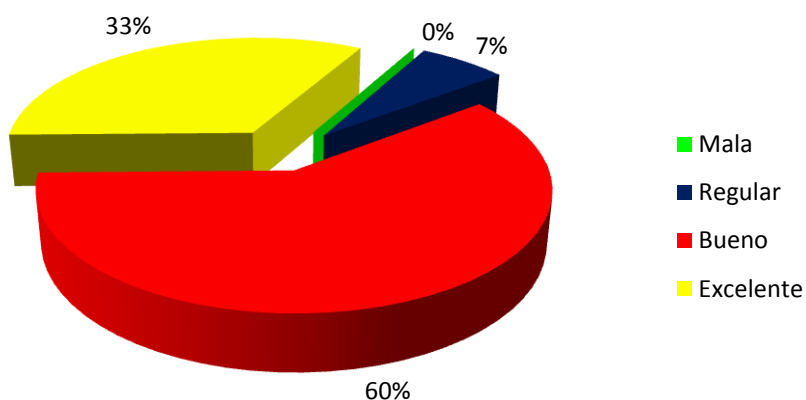
Pregunta N°7. ¿Cómo califica la higiene y el orden en el punto de venta?

Objetivo: conocer si los clientes se sienten cómodos en las instalaciones de la empresa al momento de realizar sus compras.

CUADRO 52

Alternativa	Total	Porcentaje
Mala	0	0%
Regular	1	7%
Bueno	9	60%
Excelente	5	33%
Total	15	100%

GRÁFICO 34



Análisis: un 60% considera como buena la higiene y orden de los puntos de venta, seguido de un 33% que consideran excelente y apenas 1% lo califica como regular. Parte fundamental para brindar un buen servicio es hacer que el cliente se sienta cómodo dentro de las instalaciones y las empresas comercializadoras de calzado no son la excepción.

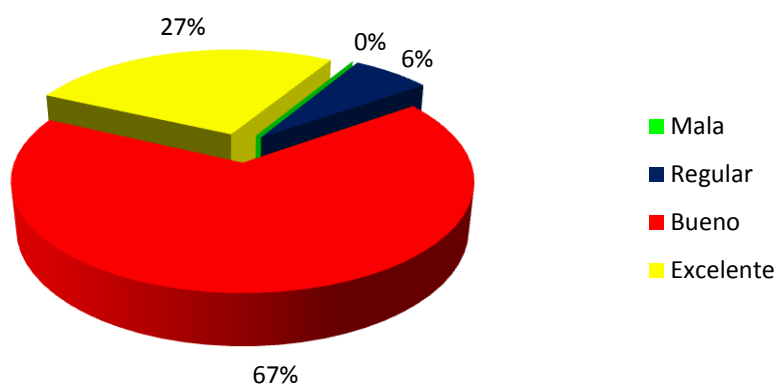
Pregunta N°8. ¿Cómo evalúa la calidad de los productos?

Objetivo: identificar la percepción de calidad que tienen los clientes sobre los productos ofrecidos por la empresa.

CUADRO 53

Alternativa	Total	Porcentaje
Mala	0	0%
Regular	1	7%
Bueno	10	67%
Excelente	4	27%
Total	15	100%

GRÁFICO 35



Análisis: de los encuestados un 67% considera buena la calidad de los productos, seguido de un 27% que lo perciben como excelente y solamente 1% dice que la calidad es regular. Esto demuestra que las empresas comercializadoras de calzado se preocupan por ofrecer productos que satisfagan las exigencias de los consumidores.

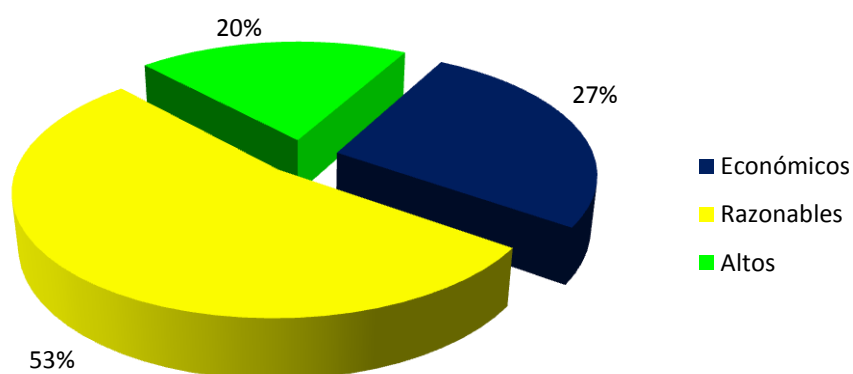
Pregunta N°9. ¿Cómo considera los precios de los productos?

Objetivo: analizar los precios de los productos ofrecido por la empresa para determinar si son un factor influyente en la frecuencia de compra de los consumidores.

CUADRO 54

Alternativa	Total	Porcentaje
Económicos	4	27%
Razonables	8	53%
Altos	3	20%
Total	15	100%

GRÁFICO 36



Análisis: el 53% de las personas opina que los precios de los productos ofrecidos por las empresas comerciales de calzado son razonables, el 27% los considera económicos y el 20% los cataloga como precios altos. Según los resultados obtenidos se puede concluir que los precios del calzado son considerados justos y están al alcance de los consumidores.

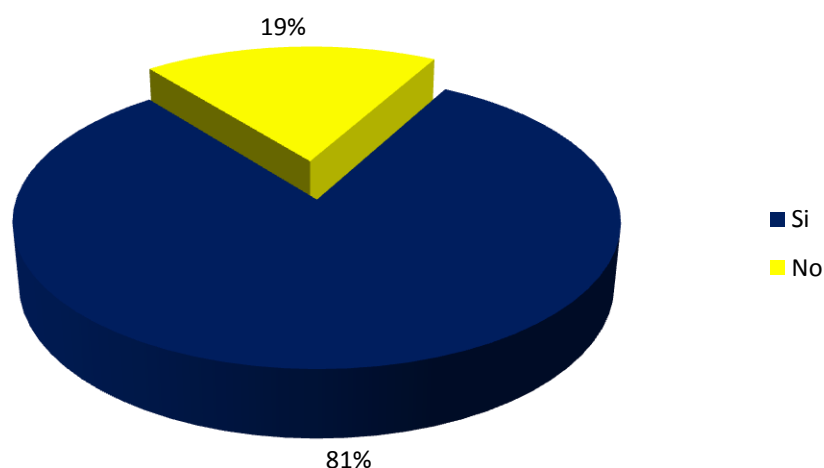
Pregunta N°10. ¿Le han ofrecido garantía en los productos?

Objetivo: determinar si la empresa ofrece garantía a los clientes por cualquier inconveniente que tenga con el producto.

CUADRO 55

Alternativa	Total	Total porcentaje
Si	13	81%
No	3	19%
Total	15	100%

GRÁFICO 37



Análisis: del total de encuestados al 80% le han ofrecido garantía en los productos adquiridos en las tiendas, mientras que al 20% restante no le fue ofrecida la garantía de su compra. Para las empresas comercializadoras de calzado es importante dar este tipo de información a sus clientes, esto se vuelve parte de un servicio post venta y a la vez se evitan malos entendidos en un futuro.

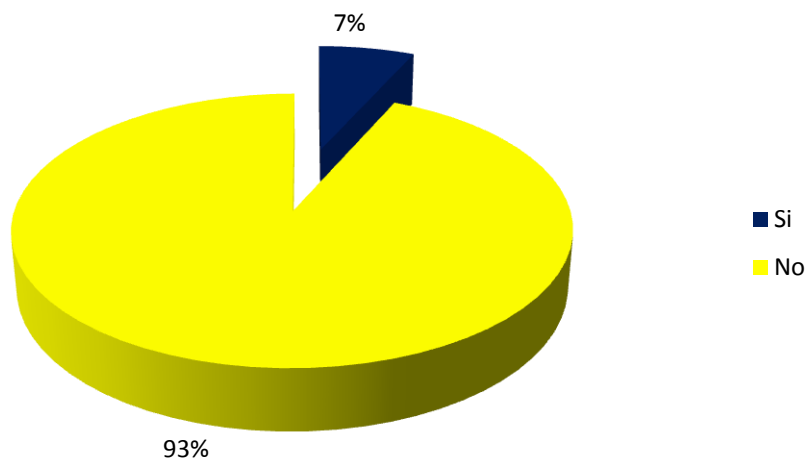
Pregunta N°11. ¿Alguna vez ha recibido un producto defectuoso por parte de la empresa?

Objetivo: conocer si el cliente ha recibido productos defectuosos con el propósito de determinar la calidad de los productos que la empresa ofrece.

CUADRO 56

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%

GRÁFICO 38



Análisis: el 93% manifestó que nunca ha recibido un producto defectuoso por parte de la empresa y el 7% dijo que sí. Según los resultados obtenidos, las tiendas de calzado se esfuerzan por ofrecer productos de calidad que satisfagan a sus consumidores.

Pregunta N°12. ¿Cómo le solucionó la empresa el problema?

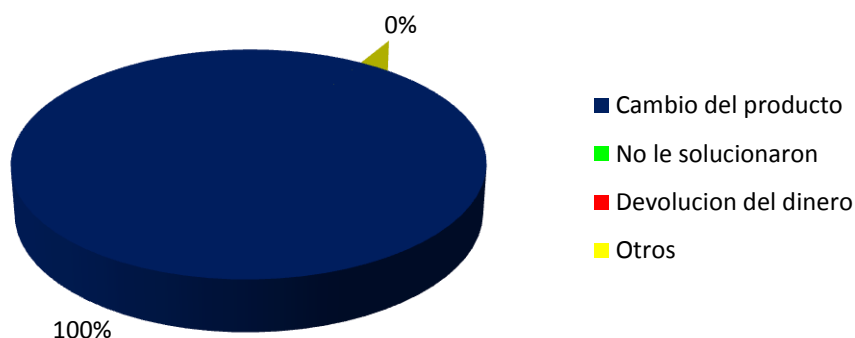
Objetivo: conocer los procedimientos que realiza la empresa ante los inconvenientes de brindarles un producto defectuoso a los clientes.

CUADRO 57

Alternativa	Total	Porcentaje
Cambio del producto	1	1
No le solucionaron	0	0
Devolución del dinero	0	0
Otros	0	0
Total	1	100%

Nota: pregunta anterior era filtro, el total de la frecuencia es menor al número de encuestados, dado que no todos la podían responder.

GRÁFICO 39



Análisis: el 100% dijo que la empresa solucionó el problema de haber adquirido un producto defectuoso con el cambio del mismo. Las tiendas de calzado al ofrecer garantía en sus productos procuran responder eficazmente ante quejas y reclamos de este tipo.

Pregunta N°13. ¿En cuánto tiempo le solucionaron su problema?

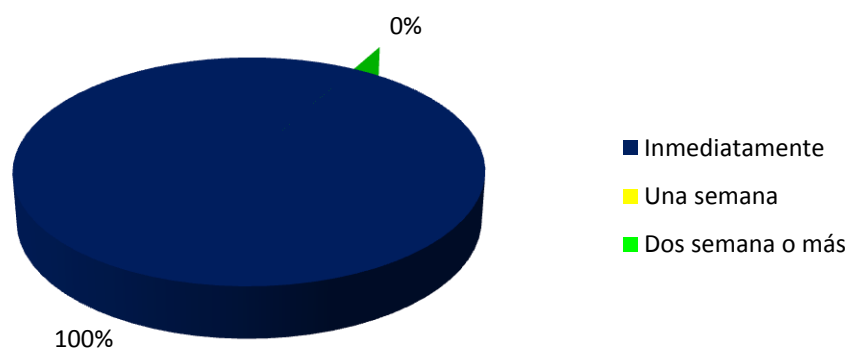
Objetivo: establecer la capacidad de respuesta que tiene la empresa para responder ante los problemas que surgen con los clientes.

CUADRO 58

Alternativa	Total	Porcentaje
Inmediatamente	1	0
Una semana	0	0
Dos semana o más	0	0
Total	1	100%

Nota: pregunta anterior era filtro, el total de la frecuencia es menor al número de encuestados, dado que no todos la podían responder.

GRÁFICO 40



Análisis: de las personas que adquirieron un producto defectuoso al 100% de ellas le fue solucionado el problema inmediatamente. Esto indica que las empresas de calzado reconocen la importancia de resolver cualquier problemática con sus clientes de manera rápida y eficaz.

Pregunta N°14. ¿En qué medios de comunicación ha visto publicidad de dicha zapatería?

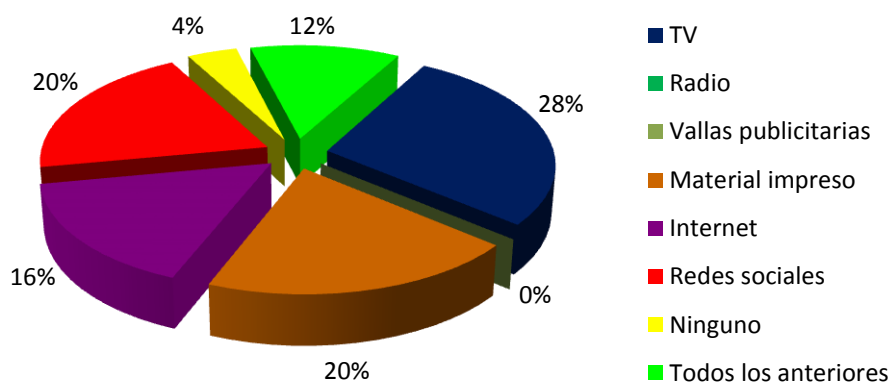
Objetivo: determinar los medios de comunicación que están siendo efectivos para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece.

CUADRO 59

Alternativa	Total	Total porcentaje
TV	7	28%
Radio	0	0%
Vallas publicitarias	0	0%
Material impreso	5	20%
Internet	4	16%
Redes sociales	5	20%
Ninguno	1	4%
Todos los anteriores	3	12%
Total	25	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 41



Análisis: según los resultados el 28% asegura haber visto publicidad de la zapatería de su preferencia en televisión, mientras que el 20% ha observado a través de material impreso al igual que en redes sociales y solo el 4% dice no haber visto publicidad de ningún tipo medios de comunicación. Está claro que para las empresas comercializadoras de calzado se vuelve necesario tener presencia publicitaria en cualquier medio de comunicación que le permita llegar a su mercado meta.

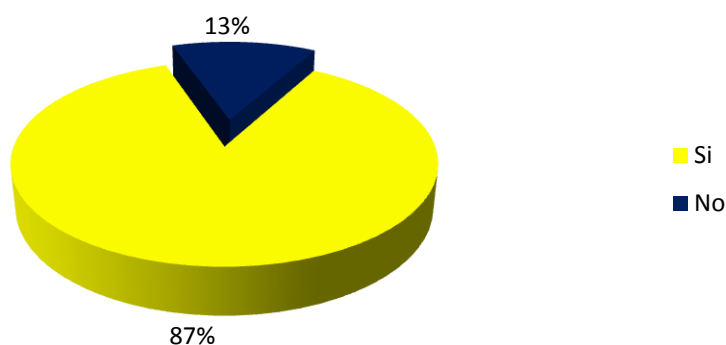
Pregunta N°15. ¿Ha visto información sobre la empresa a través de las redes sociales e Internet?

Objetivo: determinar si los clientes tienen el conocimiento de la presencia de la empresa en redes sociales e Internet y si ella está siendo efectiva en su estrategia digital.

CUADRO 60

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%

GRÁFICO 42



Análisis: el 87% de las personas encuestadas aseguran haber visto información de la empresa en redes sociales e Internet y sólo el 13% dice que no ha visto información de la tienda por estos medios. Hoy en día las redes sociales e Internet se han convertido en herramientas importantes de publicidad para las empresas y al mismo tiempo genera un acercamiento con sus clientes a través de la interacción.

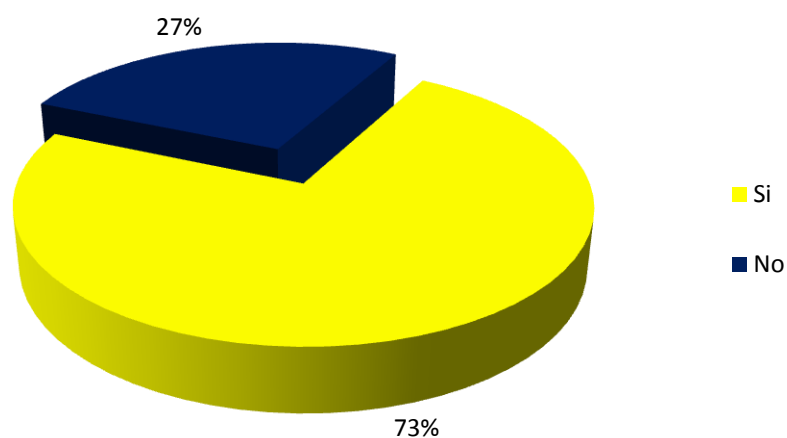
Pregunta N°16. ¿Suele comprar en la misma tienda?

Objetivo: determinar la existencia de fidelidad de parte del consumidor hacia la empresa.

CUADRO 61

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%

GRÁFICO 43



Análisis: el 73% de los encuestados afirman que suelen comprar en la misma tienda, esto demuestra que existe cierta fidelización de clientes en las empresas diferentes a Jamcalza, un 27% manifiesta que no siempre compra en la misma tienda.

Pregunta N°17. ¿Por qué?

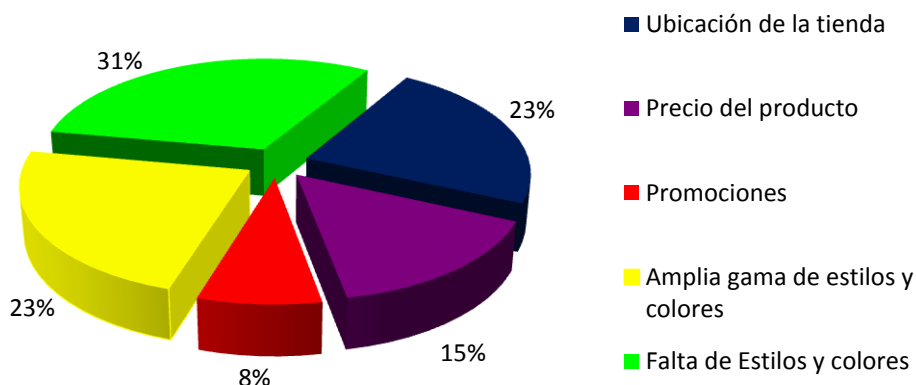
Objetivo: conocer las razones que tienen los consumidores para adquirir o no productos siempre en la misma tienda.

CUADRO 62

Alternativa	Total	Porcentaje
SI		
Ubicación de la tienda	3	23%
Precio del producto	2	15%
Promociones	1	8%
Amplia gama de estilos y colores	3	23%
No		
Falta de Estilos y colores	4	31%
Total	13	100%

Nota: pregunta abierta, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía mencionar varias respuestas.

GRÁFICO 44



Análisis: la falta de estilos y colores es uno de los motivos que impiden la fidelización de clientes en el sector del calzado con un 31% de los encuestados, este dato está basado en las tiendas como Par-2 y Only Shoes. Se puede observar todo lo contrario con las personas que visitan MD, Payless y ADOC, debido a que estas empresas si cuentan con amplia gama en estilos y colores.

Pregunta N°18. ¿Qué otras tiendas de calzado visita?

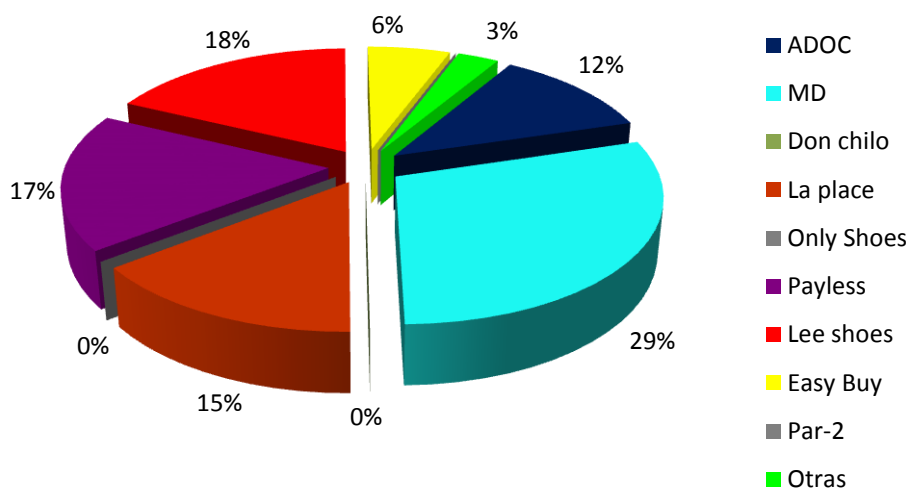
Objetivo: saber cuáles son las otras opciones en tiendas de calzado que el cliente posee al momento de realizar su compra.

CUADRO 63

Alternativa	Total	Porcentaje
ADOC	4	12%
MD	10	29%
Don chilo	0	0%
La place	5	15%
Only Shoes	0	0%
Payless	6	18%
Lee Shoes	6	18%
Easy Buy	2	6%
Par-2	0	0%
Otras	1	3%
Total	34	100%

Nota: pregunta de opción múltiple, el total de frecuencia es mayor al número de la muestra, dado que se podía elegir más de una alternativa.

GRÁFICO 45



Análisis: el 29% de los encuestados además de visitar su tienda preferida acuden también a las tiendas MD, seguidas por las tiendas Payless y Lee Shoes con un 18% respectivamente. Esto indica que las personas en ocasiones suelen visitar diferentes tiendas de calzado para buscar más opciones de compra.

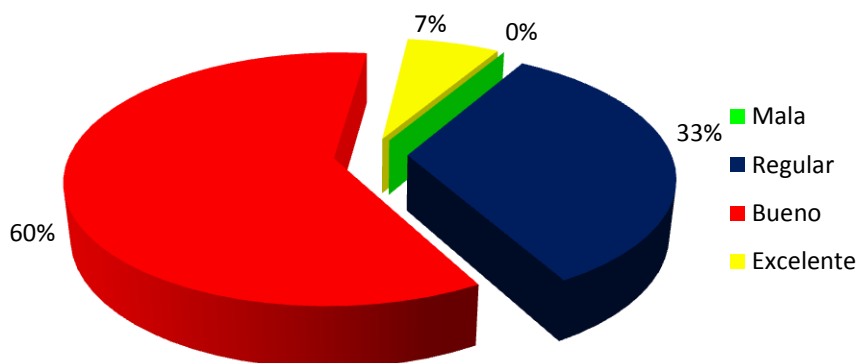
Pregunta N°19. ¿Cómo evalúa la atención recibida en esas otras tiendas?

Objetivo: establecer el grado de atención al cliente que ofrecen las otras empresas de calzado.

CUADRO 64

Alternativa	Total	Porcentaje
Mala	0	0%
Regular	5	33%
Bueno	9	60%
Excelente	1	7%
Total	15	100%

GRÁFICO 46



Análisis: el 60% de los encuestados evalúan como buena la atención que reciben por las otras tiendas, el 33% de ellos lo califica como regular. A pesar de no ser su tienda preferida, la mayoría de los encuestados le otorgan una buena calificación al servicio al cliente recibido.

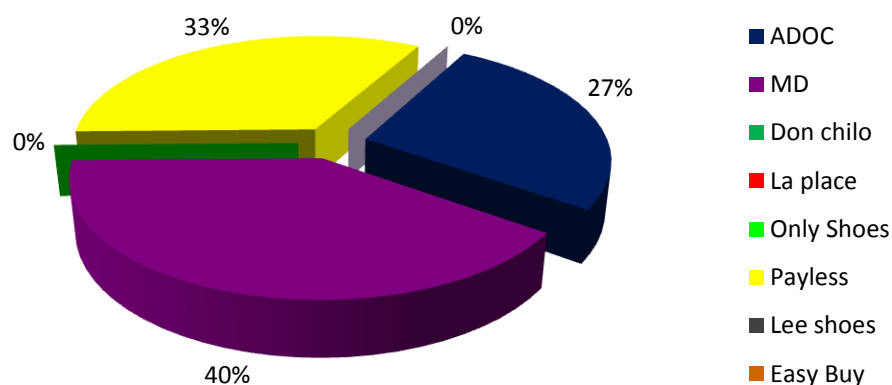
Pregunta N°20. ¿Qué tienda le atendió mejor?

Objetivo: determinar la tienda de calzado que ofrece un mejor servicio al cliente según los consumidores.

CUADRO 65

Alternativa	Total	Porcentaje
ADOC	4	27%
MD	6	40%
Don chilo	0	0%
La place	0	0%
Only Shoes	0	0%
Payless	5	33%
Lee shoes	0	0%
Easy Buy	0	0%
Par-2	0	0%
Otras	0	0%
Total	15	100%

GRÁFICO 47



Análisis: los encuestados manifiestan con un 40% que la tienda MD fue la que mejor le atendió, mientras que un 33% dijo que fue la tienda Payless ShoeSource, seguido por tiendas ADOC con un 27%. La tienda no predilecta que mejor cumple con las expectativas de los encuestados es una de las zapaterías más grandes en el país.

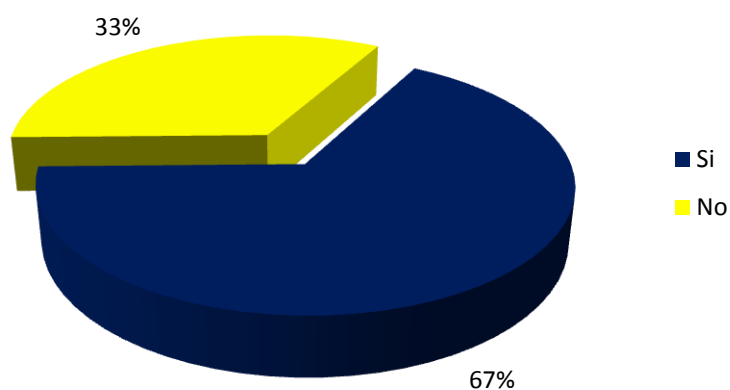
Pregunta N°21. ¿Recibe usted algún incentivo por volver a visitarle?

Objetivo: investigar si las empresas brindan algún tipo de estímulo por volver a realizar sus compras en la empresa.

CUADRO 66

Alternativa	Total	Total porcentaje
Si	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%

GRÁFICO 48



Análisis: un 67% de los encuestados manifiestan haber recibido algún tipo de incentivo de la tienda para volver a visitarla mientras que el 33% de ellos dijo que no. Muchas empresas suelen brindar incentivos como parte de su estrategia de servicio al cliente y lograr su fidelización a través de ellos.

Pregunta N°22. ¿Qué tipo de incentivo recibe?

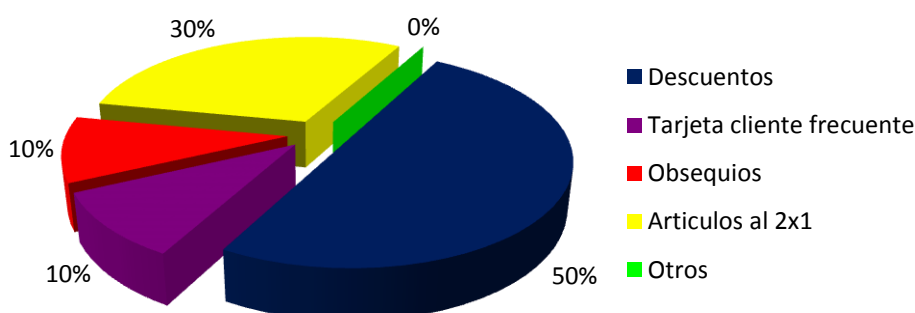
Objetivo: determinar qué clase de incentivos ofrecen las empresas por visitarlos nuevamente.

CUADRO 67

Alternativa	Total	Porcentaje
Descuentos	5	50%
Tarjeta cliente frecuente	1	10%
Obsequios	1	10%
Artículos al 2x1	3	30%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Nota: pregunta anterior era filtro, el total de la frecuencia es menor al número de encuestados, dado que no todos la podían responder.

GRÁFICO 49



Análisis: de los incentivos que brindan las empresas comercializadoras de calzado el 50% son descuentos en la próxima compra, seguido de un 30% al cual ofrecen artículos al 2x1. Los consumidores suelen esperar este tipo de incentivos por parte de cualquier empresa, esto los hace sentirse importantes. Las empresas de calzado deben tomar en cuenta este tipo de iniciativas para ser competitivos en el mercado.

10. Conclusiones y recomendaciones.

10.1. Conclusiones.

a) Muestra 1: entrevista a empleados y Gerente de la empresa.

- La empresa Jamcalza no aplica evaluaciones constantes sobre la calidad en el servicio y productos que ofrece a sus clientes.
- La empresa Jamcalza no cuenta con estrategias de servicio al cliente que permita a sus empleados brindar un servicio de calidad y convertirlo en un elemento diferenciador ante la competencia.
- Jamcalzano enfoca sus esfuerzos en el desarrollo e implementación de estrategias de servicio al cliente que puedan contribuir al incremento de la afluencia de clientes y fidelización de los mismos, aun teniendo la capacidad económica para destinar fondos a dicha actividad.
- Según la información obtenida por parte de los empleados, la empresa carece de un registro de clientes o base de datos que permita llevar un control de los mismos.
- La empresa Jamcalza no ofrece ningún tipo de incentivo a los empleados que tienen contacto directo con el cliente, este factor puede influir negativamente en la prestación del servicio.

b) Muestra 2: encuesta a clientes de Jamcalza.

- La empresa no aprovecha la afluencia de nuevos clientes para establecer relaciones duraderas con sus clientes que le permita aumentar su participación en el mercado.
- Los consumidores manifiestan que uno de los factores que influyen en la satisfacción de servicio al cliente es el lugar y la ambientación en el que se encuentran al momento de realizar una compra, aspectos que según los encuestados deben mejorar en las tiendas Jamcalza.

- Los clientes de la empresa Jamcalza muestran cierto grado de insatisfacción al evaluar la atención recibida por parte del personal de las tiendas, aunque se sienten complacidos con los precios y calidad de los productos.
- Las redes sociales y el Internet se han convertido en herramientas básicas en el mundo de los negocios y son considerados hoy en día como un medio altamente efectivo para promocionarse. Jamcalza no está sabiendo aprovechar este recurso para promocionar sus productos, sus tiendas e interactuar con sus clientes.
- Según los consumidores los empleados de la empresa no han sido debidamente capacitados en el área de servicio al cliente que les permita vivir una mejor experiencia en sus compras

c) Muestra 3: encuesta a clientes de la competencia.

- Uno de los aspectos a destacar en las tiendas de calzado competidoras de Jamcalza es el esfuerzo que hacen por brindar un buen servicio a sus clientes y la valoración que estos hacen sobre el mismo.
- La mayor parte de las empresas comercializadoras de calzado en San Salvador hacen promoción de sus tiendas en los diferentes medios de comunicación según la capacidad económica de cada una.
- Los clientes suelen comprar en la misma tienda y son fieles a la empresa por la variedad de productos que ofrecen y el servicio recibido por parte del personal de ventas.
- Las empresas comercializadoras de calzado competencia de Jamcalza suelen dar algún tipo de incentivo como descuentos especiales, tarjeta de cliente frecuente u obsequios a sus clientes.

10.2. Recomendaciones.

a) Muestra 1: entrevista a empleados y Gerente de la empresa.

- Desarrollar estrategias necesarias para brindar un servicio al cliente de calidad y realizar evaluaciones periódicas que permitan controlar y mejorar los estándares de calidad del servicio.
- Diseñar un modelo de servicio al cliente que permita la satisfacción total de los consumidores para lograr la fidelización de los mismos y diferenciación ante la competencia.
- Desarrollar actividades dirigidas a la mejora del servicio al cliente que estén acordes a las posibilidades económicas de la empresa para su adecuada implementación.
- Crear un registro de clientes a través de una base de datos que permita clasificarlos de tal forma que la información pueda ser utilizada para diseñar una estrategia de fidelización.
- Elaborar programas de incentivos que contengan beneficios monetarios y no monetarios que mejoren el rendimiento en los empleados

b) Muestra 2: encuesta a clientes Jamcalza.

- Desarrollar actividades promocionales que motiven a los nuevos clientes a realizar próximas compras con la finalidad de fortalecer la relación y darle continuidad a la misma.
- Remodelar y reordenar las tiendas con el objetivo de brindar una experiencia positiva durante proceso de compra.
- Desarrollar un modelo de servicio al cliente que permita la satisfacción total de los consumidores, contribuyendo a la fidelización de los mismos.
- Contratar personal encargado del manejo eficiente de las redes sociales y pagina web de la empresa y demás medios publicitarios para una mejor promoción de la misma.

- Diseñar programas de capacitación enfocados especialmente en el servicio al cliente y llevarlos a cabo de manera periódica.

c) Muestra 3: encuesta clientes de la competencia.

- Esto reafirma que la empresa Jamcalza debe mejorar sus estrategias de servicio al cliente con el objetivo de posicionarse, mantenerse en el mercado y ser una empresa competitiva en el sector, reconociendo también la fidelidad de los clientes existentes a través de incentivos como descuentos especiales y demás obsequios que aporten a la relación con los consumidores. También se recomienda destinar fondos para fines publicitarios de la empresa siempre que estén acordes al presupuesto de la misma.

CAPITULO III: MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada a los clientes de las tiendas comercializadoras de calzado, se demuestra que los consumidores no solamente consideran el precio, calidad y variedad de los productos al momento de realizar sus compras sino que toman muy en cuenta la atención recibida por parte de los empleados de la empresa.

Muchas empresas están conscientes del entorno competitivo en el rubro de la venta del calzado debido a la poca diferenciación en los precios y productos ofrecidos, es por ello que las empresas buscan sobresalir a través de la mejora en la atención al cliente que les permita brindar una experiencia positiva durante el proceso de compra. Jamcalza a pesar de contar con una amplia experiencia en la fabricación de calzado, se encuentra en una etapa de desarrollo porque posee solamente dos años ofreciendo sus productos a través de un canal directo de comercialización, por tal razón sus tiendas poseen una baja afluencia de clientes a pesar de ofrecer calidad en los productos y precios accesibles.

Jamcalza al cumplir las expectativas de sus clientes en relación a precio y calidad, debe enfocar sus esfuerzos en el diseño e implementación de un modelo que permita brindar un excelente servicio a sus clientes que pueda ser utilizado como un factor diferenciador ante la competencia.

Todo modelo orientado a mejorar el servicio al cliente debe incluir los elementos esenciales que contribuyen a la satisfacción de los consumidores; para el diseño del modelo de servicio al cliente Jamcalza, los elementos a considerar obtenidos del estudio realizado a la empresa y sus clientes son: producto, venta, post-venta, tiempo, ubicación y empleados.

En este capítulo se desarrollará la propuesta de un modelo de servicio al cliente ajustado a las condiciones y posibilidades de la empresa, esto con el objetivo que pueda ser implementado de manera efectiva en sus dos sucursales ubicadas en la

zona metropolitana de San Salvador específicamente en los municipios de Apopa y Soyapango, dicho modelo incluirá estrategias enfocadas a mejorar los elementos mencionados anteriormente con el propósito de cumplir las expectativas de sus consumidores, logrando una relación de fidelidad con la empresa.

B. OBJETIVOS.

1. Objetivo general.

- Diseñar un modelo de servicio al cliente a través de estrategias que permitan satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas de los clientes, estableciendo un vínculo de confianza y fidelidad hacia la empresa Jamcalza.

2. Objetivos específicos.

- Crear estrategias que permitan a las personas conocer los productos, promociones y descuentos de la empresa Jamcalza a través de los medios de comunicación digitales como redes sociales e Internet.
- Establecer estrategias de merchandising que generen un mayor impacto visual en las tiendas logrando una identificación de los clientes con la marca.
- Diseñar un programa de capacitación enfocado en el servicio al cliente, que permita a la empresa estandarizar la atención brindada por parte de los empleados en cada una de sus tiendas.
- Lograr la fidelización de los clientes actuales y potenciales a través de promociones y descuentos especiales otorgados por realizar compras periódicas en la empresa.

C. IMPORTANCIA DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA JAMCALZA.

En un mercado muy competitivo donde cada vez existen mayor número de empresas comercializadoras de calzado en el área metropolitana de San Salvador ofreciendo productos y estándares de calidad muy similares, hacen mucho más compleja la tarea de las nuevas empresas lograr un posicionamiento efectivo e incluso mantenerse en el mercado.

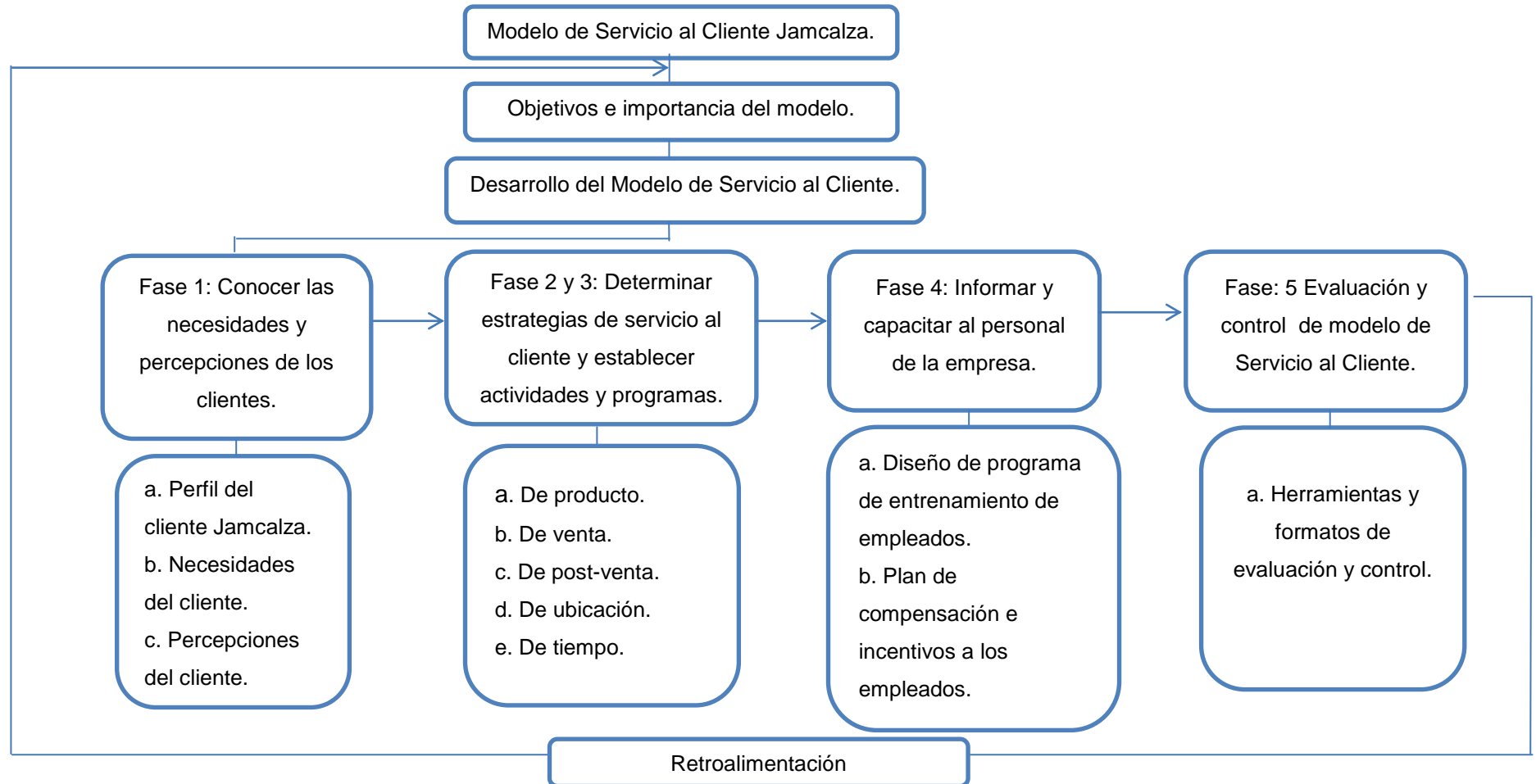
Jamcalza a pesar tener poco tiempo comercializando calzado a través de un canal directo, ha logrado cierta aceptación en el mercado en lo referente a la calidad y precio de sus productos, sin embargo la investigación realizada a través de encuestas, muestra que los clientes no se encuentran totalmente satisfechos al momento de realizar sus compras en las tiendas, sugiriendo una mejora en la calidad del servicio brindado por los empleados de la empresa.

El diseño de este modelo pretende brindar un aporte a la empresa Jamcalza en diversas áreas, generando beneficios tales como:

- El logro de la satisfacción de los clientes generará publicidad boca a boca provocando una mayor afluencia de personas a las tiendas.
- Un servicio al cliente de calidad podrá convertirse en un factor diferenciador ante los competidores que participan en el mercado.
- El desarrollo de una cultura organizativa a través de la mejora continua del cliente interno de la empresa por medio de la motivación y capacitación del mismo, generando un ambiente laboral agradable y una mejor comunicación con los directivos.
- La empresa controlará y evaluará de manera efectiva los elementos considerados en el modelo, con el objetivo de realizar los cambios necesarios en la búsqueda de la perfección del servicio prestado.
- Se logrará una relación de fidelización del cliente hacia la empresa generando un mayor flujo de ventas en las tiendas Jamcalza.
- Mayor comodidad y confianza para los clientes a través de la mejora de las instalaciones e imagen de las sucursales.

D. ESQUEMA DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA JAM INDUSTRIAL S.A DE C.V.

FIGURA 9



Fuente: elaborado por grupo de investigación.

E. FASES DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE.

El modelo de servicio al cliente se divide en cinco fases que contienen elementos esenciales para la satisfacción y fidelización de los clientes de la empresa Jamcalza.

A continuación se resumen las fases a desarrollar:

1. Conocer las necesidades y percepciones del consumidor Jamcalza.

Para que las estrategias brinden los resultados esperados deben estar enfocadas al segmento de mercado adecuado, para esto se debe tener claro el perfil del consumidor que visita las tiendas, así como las percepciones que estos tienen sobre la empresa y lo que esperan de ella.

En esta fase es necesario utilizar herramientas de investigación que recolecten la información requerida. Estas herramientas pueden ser: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, observación. El buen uso de estas herramientas genera información concreta que determinará la orientación del modelo.

2. Determinar estrategias de servicio al cliente.

Al definir las necesidades, percepciones, expectativas y establecer el perfil del consumidor, se deben crear estrategias de servicio al cliente que contribuyan a la satisfacción de los mismos a través de seis elementos esenciales que son: producto, venta, post-venta, ubicación y tiempo, elementos considerados por los consumidores que deben ser mejorados en las tiendas Jamcalza.

3. Establecer programas y actividades.

Con las estrategias creadas y enfocadas de acuerdo a las expectativas de los clientes, la empresa debe determinar las actividades y programas por cada elemento, estas deben contar con un cronograma y presupuesto que este dentro de las capacidades de la empresa.

4. Informar y capacitar a los empleados de la empresa.

La inducción en los empleados es fundamental, pues ellos deben compartir la misma visión y misión de la empresa, trabajando juntos por lograr los objetivos organizacionales. Para ello es necesario tomar en cuenta a los colaboradores de la empresa y hacerlos sentir un elemento importante en las diferentes áreas en las que

se desenvuelven, creando un el ambiente laboral agradable y que sea transmitido a los clientes.

5. Evaluación y control del modelo.

Debe ser evaluado a través de herramientas que permitan conocer los resultados generados en la ejecución del modelo y se demuestre si los resultados esperados son realmente los obtenidos. En caso de detectar áreas de oportunidad se realizaran todos los cambios necesarios para lograr la correcta ejecución de cada una de las fases.

F. DESARROLLO DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE JAMCALZA.

1. Fase 1: conocer las percepciones y necesidades de los clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabulación de la encuesta realizada a los clientes de la empresa Jamcalza fue posible identificar en cierta medida las percepciones y opiniones que tienen sobre la empresa. A través de este instrumento también fue posible recabar información importante para el desarrollo de un perfil del cliente de Jam Industrial S.A de C.V que permita dirigir los esfuerzos de manera acertada y obtener como resultado una mejora en el servicio al cliente y la fidelización de éstos.

1.1. Perfil del cliente Jamcalza.

Cualquier empresa debe tomar en cuenta el mercado objetivo o núcleo de clientes al cual está dirigido su producto o servicio para saber enfocar las estrategias de una manera efectiva.

El perfil se obtuvo mediante la investigación realizada al cliente, el cual describe las características principales de los consumidores que visitan las tiendas Jamcalza, definiendo al público objetivo que es considerado una variable muy importante para la creación de estrategias a desarrollar en el modelo.

**CUADRO 68
PERFIL DEL CONSUMIDOR JAMCALZA**

Público Objetivo	Mujeres
Variables de Segmentación Geográfica	
Delimitación por zona	Área Metropolitana de San Salvador
Ubicación	Residentes en los municipios de Apopa y Soyapango.
Variables de segmentación socio demográficas	
Edad	De 23 años en adelante.
Ocupación	Empleados/ Amas de casa
Ingresos	\$50 a \$350
Variables psicográficas.	
Personalidad	Trabajadoras, hogareñas, razonables al realizar sus compras.
Estilo de vida	Estilo de vida cuidadoso, buscan un buen calzado cuidando la economía familiar.
Gustos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan productos que estén acordes a las tendencias de la moda. • Durabilidad en el calzado.
Variables de conducta	
Decisión de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúan diferentes estilos antes de tomar la decisión de compra. • El precio es un factor clave para adquirir el producto. • Los momentos de verdad son muy influyentes al realizar sus compras.
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos y tallas. • Buenas ofertas y descuentos. • Instalaciones adecuadas y personal debidamente capacitado.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

1.2. Necesidades del cliente Jamcalza.

Para lograr la satisfacción de los clientes primero se debe identificar las necesidades que estos tienen. A continuación se detallan las obtenidas a través del estudio realizado:

- Mejorar las instalaciones de las tiendas es una necesidad latente de los clientes para cumplir sus expectativas.
- Información y conocimiento sobre productos, promociones y descuentos por parte de los empleados de las tiendas Jamcalza.
- Los clientes esperan encontrar nuevos estilos y variedad en tallas cada vez que visitan las tiendas.
- Promoción y publicidad de las tiendas Jamcalza a través de los diferentes medios de comunicación.

1.3. Percepción de los clientes.

- Los clientes consideran que los productos ofrecidos por Jamcalza son de buena calidad.
- Los precios de los productos son percibidos como razonables en relación al producto adquirido.
- La atención al cliente recibida por parte del personal de la empresa debe ser mejorada.
- La publicidad de la empresa es muy deficiente debido a que la mayoría de clientes manifiesta no haber visto información en ningún medio de comunicación.

2. Fase 2 y 3: Determinar estrategias de servicio al cliente y establecer actividades y programas.

Las estrategias de servicio al cliente deben estar orientadas a cubrir las necesidades y mejorar las percepciones de los consumidores sobre la empresa, identificadas anteriormente dentro de la fase uno. Dichas estrategias están agrupadas en los seis elementos de satisfacción incluidos en el modelo. Cada estrategia contiene las actividades o programas necesarios para la ejecución efectiva de las mismas.

Se cree conveniente la aplicación de las siguientes estrategias que buscan la mejora del servicio al cliente en las tiendas Jamcalza:

2.1. Estrategias de producto.

Estrategia N°1 Presentación y empaque del producto.

Objetivos: proporcionarle al cliente un empaque atractivo y funcional que genere un valor agregado mediante su uso y contribuya a la promoción de las tiendas.

Importancia: las principales funciones tradicionales del empaque de un producto son la protección del mismo, comodidad al transportarlo y facilitar la entrega al consumidor final, pero hoy en día esta característica se ha convertido en un aspecto influyente en la decisión de compra de los consumidores, un empaque atractivo que genere un valor agregado al producto para ellos puede ser determinante y a la vez sirve a la empresa como medio de promoción e información del mismo.

Descripción: el producto deberá ser entregado en su caja debidamente identificada, adicional a esto, se brindará una bolsa especial de tela reciclable que contenga el logotipo de la marca. El diseño de la bolsa será el que genere un valor agregado a la compra del producto porque cumplirá doble funcionalidad, por un lado será el empaque secundario del producto y al reverso podrá ser utilizado como depósito donde se podrá guardar el calzado en el hogar.



Actividades:

- Entregar el producto con su empaque primario y secundario.
- El empleado al realizar una venta debe explicar al cliente la doble función de la innovadora bolsa para que el beneficio sea aprovechado.
- Controlar las existencias del nuevo empaque para evitar quedarse sin inventario y notificar al proveedor para la elaboración del mismo.

Costo:

Actividad	Cantidad Mensual	Costo Unitario	Costo Total
Elaboración de empaque secundario.	500	\$0.80	\$400
Total			\$400

Tiempo:

Fecha de Inicio	Finaliza
1° semana de mayo.	31 de diciembre.

Estrategia N°2 Disponibilidad del producto en las tiendas.

Objetivos: facilitar la búsqueda del calzado mediante un sistema de inventario que registre la entrada y salida del producto, evitando la falta del mismo en las tiendas.

Importancia: para una empresa siempre es importante llevar un registro detallado de las existencias de los productos en los puntos de venta, evitando que los clientes se retiren del lugar sin haber realizado su compra, por lo general la falta del producto provoca que las personas satisfagan sus necesidades en otra empresa, aumentando la posibilidad que el cliente no realice una próxima visita.

Descripción: según los empleados de Jamcalza uno de los principales motivos por el cual los clientes se retiran de las tiendas sin realizar sus compras es la falta de inventario en el calzado. Se pretende erradicar esta problemática mediante la aplicación de un sistema que permita el registro del inventario en categoría de estilos, tallas y colores, donde el empleado podrá verificar fácilmente en la computadora si hay existencia del producto y en caso de no tener el producto buscado tener con certeza la fecha del ingreso del mismo.

INGRESE CODIGO DEL CALZADO

MANTENIMIENTO PRODUCTOS

Generar codigo MOVER INVENTARIO? SI NO PRESIONA DOBLE CLICK

CODIGO CATEGORIA TIPO

11 CALZADO GIVARI [icon]

DESCRIPCIÓN

PLATAFORMA

PRECIO VTA UNIT.	ULTIMO VLR COMPRA	SALDO	STOCK MINIMO
25.00	0	35	0

COSTO PROMEDIO COSTO INVENTARIO

***** INVENTARIO DETALLADO DE CALZADO ***** BORRAR IMAGEN

TALLA ->	AMARILLO	NEGRO	VERDE
35 39 40	82 60	78	88

INGRESAR Consultar MODIFICAR ELIMINAR INFORME SALIR

Actividades:

- Utilizar un software que permita llevar un registro de inventario detallando la cantidad de producto en estilo, color y talla de cada sucursal, facilitando la búsqueda del calzado en bodega.
- Mantener una comunicación permanente entre los departamentos de producción y ventas que le permita a los vendedores dar una respuesta rápida y concreta a los clientes en caso de no poseer el producto buscado.
- El ejecutivo de ventas debe notificar anticipadamente al jefe inmediato la necesidad del calzado que esté a punto de agotarse.

Costo:

Actividad	Cantidad	Costo
Compra del software personalizado de inventario	1	\$150.00
Total		\$150.00

Tiempo:

Fecha de Inicio	Duración
1° semana de enero	Permanente.

2.2. Estrategia de marketing y venta.

Estrategia N°3 Marketing a través de redes sociales e Internet.

Objetivos: promocionar la empresa a través de las redes sociales e Internet para lograr un mejor posicionamiento de la empresa y sus marcas.

Importancia: las redes sociales y el Internet son la plataforma ideal para dar a conocer las novedades y promociones de la empresa debido a que las personas dedican gran parte de su tiempo a la utilización de estos medios de comunicación, disminuyendo el tiempo y costo de publicidad de la misma.

Descripción: de acuerdo a las preferencias de los consumidores que visitan las tiendas Jamcalza los mejores medios para brindar información sobre la empresa, sus productos y promociones es a través de las redes sociales e internet. Este es uno de los punto más débiles con los que cuenta la empresa Jamcalza, porque a pesar de contar con un perfil de Facebook y página web, no cuenta con un community manager (administrados de redes sociales e Internet) que pueda manejar una estrategia digital e interactúe constantemente con los clientes y lograr un mayor acercamiento con ellos a través de estos medios.





Actividades:

- Contratar un community manager que este interactuando constantemente con las personas que visiten el perfil de Facebook, Twitter, Página Web, entre otros.
- Rediseñar la página web, para que el cliente pueda navegar con mayor facilidad desde una computadora o cualquier dispositivo móvil y cuente con toda la información requerida.
- Realizar sorteos y concursos en redes sociales para captar la atención de los consumidores.

Costo:

Actividades	Costo mensual	Costo Anual
Manejo de página web y redes sociales.	\$150.00	\$1,800.00
Rediseño de la página web.	\$75.00	\$75.00
Premios.	\$30.00	\$360.00
Total	\$180.00	\$2,235.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1º semana de febrero	Permanente

Estrategia N° 4 Merchandising.

Objetivos: utilizar los espacios disponibles dentro de las tiendas optimizando la imagen de la empresa y contribuir a la mejora del servicio al cliente.

Importancia: la utilización de esta técnica influye de gran manera en la decisión de compra de los consumidores, cautivando a los clientes al asociar las marcas de la empresa con aspectos positivos convirtiéndolo en una experiencia de compra inolvidable y diferenciada de la competencia.

Descripción: optimizar la fachada de las tiendas de tal manera que las personas asocien la marca y el sector al que pertenece, a su vez pueda ser visto desde una distancia considerable generando impacto con el logotipo de la empresa, escaparates atractivos y promociones que motiven el ingreso a la tienda.

Actualmente



Propuesta



Actividades:

- Alinear el calzado en un mismo sentido.
- Colocar el calzado máximo en 3 niveles de repisas.
- Exhibir grupos de calzado por segmento de población y de precios.
- No amontonar el calzado ni mezclar colores.
- Evitar colocar carteles o anuncios informales.
- Decorar de manera sencilla y elegante.
- No exhibir el mismo modelo de calzado en diferentes colores ni tallas.
- Colocar recipientes para botar basura, pero sin causar mala impresión.

Costo:

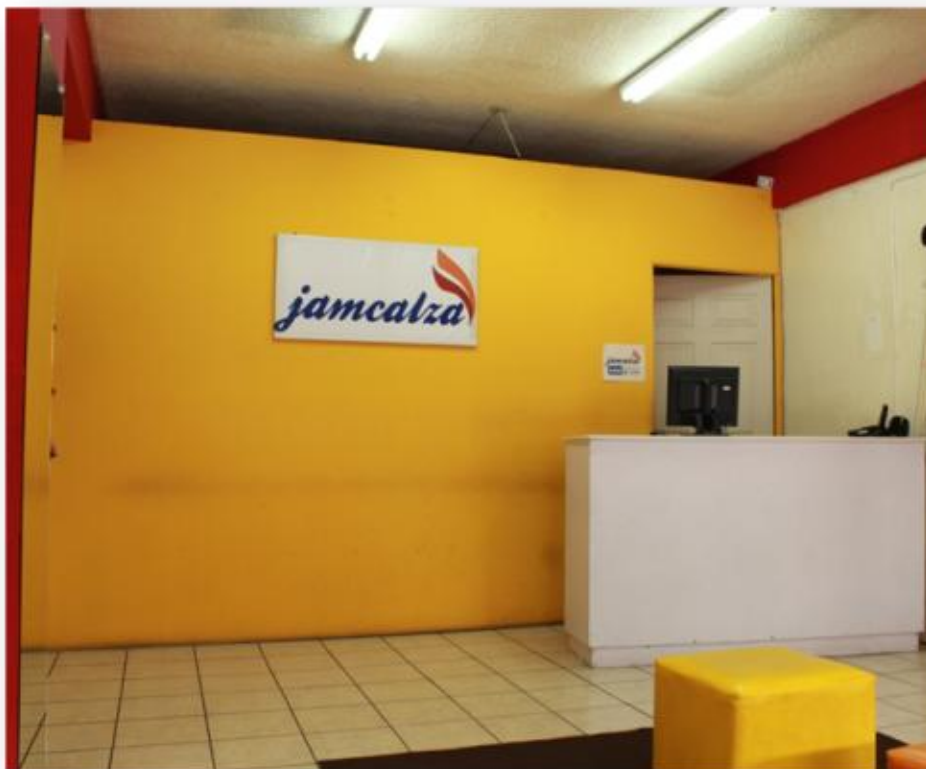
Actividad	Costo Unitario	Costo total
Diseño, impresión e instalación del rótulo principal.	\$125.00	\$250.00
Impresión de viniles de promociones.	\$ 10.00	\$20.00
Total	\$135.00	\$ 270.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1° semana de enero	Permanente

Descripción: aprovechar el espacio disponible en el área de caja , colocando un recurso audiovisual donde se presentará al cliente información como promociones, nuevos estilos, precios y marcas de la empresa, facilitando en cierta forma la venta del producto.

Actualmente



Propuesta



Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo Total
Pantalla LCD	\$300.00	\$600.00
Decoración de pared frontal	\$30.00	\$60.00
Total		\$660.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1° semana de abril.	Permanente

Descripción: generar impacto en el cliente al colocar murales que transmitan la personalidad y estilo de cada marca comercializada por la empresa creando una buena imagen de marca. Esto también ayudará al orden de la tienda permitiendo al cliente identificar fácilmente el tipo de calzado que busca.

Actualmente



Propuesta



Costo:			Tiempo:	
Actividad	Costo unitario	Costo total	Fecha de Inicio	Duración
Diseño de mural sobre marcas.	\$30.00	\$30.00	4° semana de enero	Permanente
Impresión e instalación del mural.	\$75.00	\$150.00		
Repisas de madera para colocación de calzado.	\$75.00	\$150.00		
Total		\$380.00		

Estrategia N°5 Motivación de los empleados.

Objetivos: incentivar a los empleados que tienen contacto directo con los clientes para un mejor rendimiento en la prestación del servicio.

Importancia: cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa. Una de las maneras más conocidas de motivación laboral es otorgar incentivos y premios que pueden ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador puede tener diferentes necesidades.

Descripción: esta estrategia tendrá la finalidad de mejorar el rendimiento de los empleados para cumplir con las metas organizacionales y optimizar las relaciones internas de la empresa, se darán incentivos económicos por metas mensuales a través de una bonificación y comisión por venta de productos. A continuación que se detalladichos incentivos:

- Comisión del 3% sobre la venta neta realizada.
- Bono de \$75.00 por meta mensual alcanzada (\$3,000.00)

Actividades:

- informar a los empleados sobre los nuevos incentivos y comisiones a implementar.
- revisar el rendimiento de la estrategia mensualmente para hacer una valoración comparativa y si realmente está siendo efectiva.

Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo total
Comisión	\$90.00	\$180.00
Bono	\$75.00	\$150.00
Total		\$330.00

*Costo estimado considerando el cumplimiento de la meta de venta.

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1° semana de Junio.	Varía dependiendo de los resultados obtenidos de la estrategia.

Estrategia N°6 Identificación y presentación del personal.

Objetivos: transmitir al cliente una buena impresión de la empresa a través de los empleados.

Importancia: la imagen personal que transmiten los empleados de una empresa, refleja a la vez la imagen de la misma. Por ello es muy importante que todos independientemente del cargo que ocupen deban lucir impecables y debidamente identificados con la empresa.

Descripción: se propone que los empleados de la empresa Jamcalza estén uniformados con un atuendo demostrando que forman parte de esta, creando un código de vestimenta el cual ayudará a que el empleado pueda ser fácilmente reconocido en momentos donde haya una mayor concentración de clientes en las tiendas. Deberán vestir con pantalón jeans, zapatos cerrados color negro y camisa estilo Oxford que será proporcionada por la empresa.



Actividades:

- Diseñar camisas presentables con el logo de Jamcalza, tres camisas por empleado una de cada tonalidad institucional, es decir (rojo, azul y amarillo).
- Verificar que los empleados se presenten a la empresa con sus uniformes limpios y ordenados.

Costo:

Actividad	Costo unitaria	Costo Total
6 camisas estilo Oxford con logo bordado.	\$9.00	\$54.00
Total		\$54.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1° semana de enero.	Anual

2.3. Estrategia de Post-venta.

Estrategia N° 7 Tarjeta de cliente frecuente.

Objetivos: retribuir la lealtad que los clientes muestran hacia la organización e incentivar a los demás a convertirse en clientes fieles a la empresa.

Importancia: los clientes son parte esencial para las empresas sobre todo aquellos que realizan compras de manera repetitiva en la misma. En este sentido es muy importante retribuir de alguna forma la lealtad que muestran hacia la organización. A la vez de gratificarlos, se les incentiva a realizar futuras compras y la empresa puede obtener prestigio a través de la publicidad boca a boca que pueda generar la estrategia.

Descripción: la funcionabilidad de esta práctica se describe a grandes rasgos en los siguientes puntos:

- Mediante una base de datos se identifican a los clientes que cuentan con una alta frecuencia de compras. Debido a la ausencia de datos previo a la aplicación de esta estrategia, se tomará como referencia un periodo determinado en el cual se evaluará y determinará los clientes que apliquen a dicho beneficio.
- El portador de la tarjeta tendrá la ventaja de contar con descuentos especiales durante el mes de su cumpleaños.
- Por cada compra realizada el cliente acumulará puntos, que podrán ser canjeados por descuentos en sus próximas compras de calzado a precio regular.



REGISTRO DE BASE DE DATOS.

The screenshot shows a software window titled "Clientes" with a light blue background. At the top left, there is a "Clientes" tab. To its right is a dropdown menu labeled "Seleccionar Cliente:" with "Gustavo Delucchi" selected. Below this, there is a "Menos Datos:" checkbox which is checked. The form contains several input fields: "Nombre:" (empty), "Edad:" (empty), "Dirección:" (empty), "Teléfono:" (empty), "Fecha Nacimiento:" (empty), "Notas:" (empty text area), "Puntos:" (empty), "VT0:" (empty), "E mail" (dropdown menu), and "Canje" (dropdown menu). At the bottom of the window, there is a navigation bar with the text "Registro: 3 de 4" and several navigation icons (back, forward, search, etc.).

Condiciones en el uso de la tarjeta.

- La afiliación será gratuita, en caso de robo o extravió de la tarjeta tendrá un valor de reposición de \$3 dólares.
- Al hacer uso de los beneficios de esta tarjeta el cliente deberá presentar algún documento de identificación.
- El uso de esta tarjeta será personal e intransferible.
- El descuento máximo del canje de puntos será de \$10 por compra.
- Los puntos acumulados tendrán una validez de un año calendario a partir de la afiliación del cliente.

Actividades:

- Creación de una base de datos de los clientes que incluya información como: nombre completo del cliente, edad, fecha de nacimiento, correo electrónico, número de contacto telefónico, historial de compra y fecha de adquisición de la tarjeta de cliente frecuente.
- Elaboración de la tarjeta de cliente frecuente.
- Al realizar la compra, el empleado deberá preguntar al consumidor si posee la tarjeta de cliente frecuente, en caso de poseerla cargar los puntos generados por la compra, de lo contrario motivarlo a cumplir los requisitos para su futura obtención.

Costo:				Tiempo:	
Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fecha de inicio.	Duración.
Creación del software de la base de datos.	-		\$180.00		
Impresión de tarjeta plastificada de cliente frecuente.	100	\$1.75	\$175.00	1 semana de mayo.	Un año prorrogable.
Total			\$355.00		

Estrategia N°8 E-mail marketing

Objetivos: incentivar a los clientes a visitar las tiendas Jamcalza a través de invitaciones por correo electrónico en fechas especiales.

Importancia: un email que incluye información interesante para los suscriptores, ayuda a tener una buena relación con ellos. Esta herramienta permite a las empresas enviar emails de forma masiva pero que estén personalizados para adaptarse a las necesidades de los receptores, generando un interés personal con la empresa.

Descripción: se enviará correos personalizados en el mes de cumpleaños de cada cliente, ofreciendo descuentos especiales y promocionando los estilos de temporada y demás información relevante para ellos.

Tarjeta de felicitación



Envío de Promociones.



Actividades:

- Enviar tarjeta electrónica de felicitación de cumpleaños a los clientes.
- Envío de correos con información de las promociones del mes.

Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo total
Diseño de tarjeta de felicitación.	\$15.00	\$15.00
Diseño de correo informativo de promociones.	\$15.00	\$60.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1º semana de Enero.	Permanente.

Estrategia N°9 Manejo de reclamos y quejas.

Objetivo: brindar la oportunidad a los clientes de quejarse o realizar sugerencias para mejorar o conocer sus necesidades del servicio prestado.

Importancia: un buen sistema de gestión y solución de quejas dará la oportunidad a los clientes de brindar sus opiniones para que éstas posteriormente sean tomadas en cuenta en la mejora del servicio prestado.

Descripción: se colocará en las tiendas un buzón de sugerencias en donde los clientes puedan emitir sus quejas, opiniones y evaluar de manera anónima el servicio recibido por parte de los empleados. La identificación de las causas reales o potenciales de las quejas e inconformidades permitirá tomar acciones correctivas o preventivas para erradicar la insatisfacción del cliente.



Actividades:

- Elaborar un buzón de sugerencias para cada sucursal.
- El empleado motivará al cliente a emitir sus opiniones en el buzón de sugerencia.
- Revisar mensualmente las opiniones emitidas en el buzón de sugerencia.

Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo total
Elaboración del buzón	\$30.00	\$60.00
Papel	\$10.00	\$20.00
Total	\$40.00	\$80.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
2° semana de julio.	Permanente.

2.4. Estrategias de Ubicación

Estrategia N° 10 Orientación a las instalaciones de la tienda Jamcalza.

Objetivos: orientar a los clientes sobre la ubicación de las tiendas para facilitar su llegada a la misma.

Importancia: uno de los aspectos a tomar en cuenta al ofrecer un producto o servicio, es la accesibilidad que tenga el cliente de llegar a la empresa. En muchas ocasiones las personas no acuden a los puntos de venta por desconocer la ubicación exacta o por la dificultad de llegar a la zona.

Descripción: colocar señalización sobre la ubicación de las tiendas facilitará la orientación de las personas hacia la empresa, la propuesta de esta estrategia se basa en la opinión de los clientes que visitan la sucursal de Soyapango, quienes expresaron que es muy difícil para un cliente potencial llegar a la tienda. Así mismo, contribuirá a la publicidad de la empresa.



Actividades:

- Diseñar y colocar rótulos que ayuden a las personas a dar con la ubicación de las tiendas.
- Repartir hojas volantes promocionando la empresa y a la vez que contenga un mapa de la ubicación de la misma con puntos de referencia.
- Incluir en la página web de forma textual y gráfica las direcciones exactas de las sucursales, y las diferentes rutas de transporte público que transitan por la zona.

Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo total
Elaboración y colocación de rótulos.	\$45.00	\$270.00
Impresión de hojas volantes 1/3 de carta.	\$0.06	\$60.00
Total		\$330.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
4° semana de febrero.	Rótulos permanentes y hojas volante 1 mes.

Estrategia N°11 Confianza, comodidad y seguridad al cliente.

Objetivos:brindar un ambiente de confianza, comodidad y seguridad al cliente.

Importancia:las empresas están obligadas a tomar en cuenta medidas de prevención que garanticen la seguridad y tranquilidad de los clientes en los puntos de venta, si esto no es percibido por ellos es muy probable que no vuelvan a visitar la tienda.

Descripción: se implementará un sistema de cámaras de vigilancia que ayudará a evitar posibles daños o robos al interior de sus tiendas, a la vez se colocará señalización de carácter preventivo en caso de emergencias como ruta de evacuación, extintores. Para brindar una mayor comodidad a los clientes dentro de las tiendas se mejorará el sistema de ventilación para mantener una temperatura agradable dentro de ellas.

Actividades:

- Colocación de extintores en las instalaciones de manera visible y de fácil acceso en caso de emergencia.
- Colocar señalización en las puertas de salida de emergencia y libres de obstáculos.
- Mantener limpia y ordenada la tienda e instalar un sistema de iluminación y ventilación apropiadas.
- Adquirir sistema de cámaras de seguridad de circuito cerrado y situarlas en puntos estratégicos dentro de las tiendas.

Colocar alfombras que permitan al cliente tallarse el calzado con mayor comodidad.

Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo total
2 extintores	\$68.00	\$136.00
Impresión de rótulos de seguridad industrial.	\$15.00	\$30.00
1 alfombra grande tamaño 3mts x 1mt.	\$60.00	\$60.00
1 cámara de seguridad.	\$120.00	\$120.00
2 ventiladores de techo	\$60.00	\$120.00
Total		\$466.00

Tiempo:

Fecha de inicio.	Duración.
1° semana de enero.	Permanente.

2.5. Estrategias de tiempo.

Estrategia N° 12 Estacionalidad del producto.					
Objetivo: mostrar gama de productos nuevos cada vez que el cliente visite la empresa.					
Importancia: para el éxito de un negocio es necesario brindar al cliente una gama de productos diferentes cada vez que visite la empresa ofreciendo nuevos productos de acuerdo a las tendencias de la moda.					
Descripción: se realizará una rotación de inventario cada tres meses permitiendo la disponibilidad de diferentes diseños de calzado para que los clientes realicen compras con mayor frecuencia.					
Actividades:					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y fabricar los estilos de calzados que estén de moda en cada temporada del año. • Ubicar los estilos más recientes en los mostradores principales de la tienda, para que las personas se interesen en ingresar y realicen una posible compra. • Promocionar anticipadamente la llegada de nuevos estilos a la tienda para crear expectación en el cliente 					
Costo: El costo dependerá de la materia prima a utilizar en el calzado que este a la moda en cada temporada.	Tiempo: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha de inicio.</th> <th>Duración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>Cada 3 meses.</td> </tr> </tbody> </table>	Fecha de inicio.	Duración	Enero	Cada 3 meses.
Fecha de inicio.	Duración				
Enero	Cada 3 meses.				

Estrategia N° 13 Velocidad de las transacciones.

Objetivos: incrementar la eficiencia de los empleados al momento de la prestación del servicio para lograr la satisfacción del consumidor.

Importancia: el tiempo es uno de los recursos más importantes en la vida de cualquier persona y perderlo esperando representa un gran desperdicio para ellos. El retraso y la pérdida de tiempo afectan de forma importante la experiencia del cliente y la imagen que tienen sobre marca. Este defecto en el proceso de venta se traduce en pérdida de clientes, no sólo por el consumidor que abandona la fila y se marcha a otro negocio, sino por los malos comentarios que hará en su círculo inmediato de personas.

Descripción: se determinará un tiempo promedio de 8 minutos para realizar el proceso completo de compra por cada cliente que ingrese a la sucursal, esto brindará mayor eficiencia en la atención evitando las consecuencias de la demora de dicho proceso.

Actividades:

- Capacitar al personal de las tiendas para mejorar los tiempos del proceso de compra.
- Organizar adecuadamente la bodega para encontrar el producto buscado con mayor rapidez.
- Mejorar el método de facturación del producto para agilizar el despacho del cliente y evitar aglomeraciones en la tienda.

Costo:

Actividad	Costo unitario	Costo Total
Impresora de facturación	\$40.00	\$80.00
Total		\$80.00

Tiempo:

Fecha de inicio:	Duración:
1 semana de enero	Permanente.

3. Informar y capacitar al personal de la empresa.

La comunicación que debe existir entre los altos mandos de la empresa y los subalternos debe ser de manera constante con el fin de guiar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es necesario que las estrategias desarrolladas en la fase anterior se den a conocer detalladamente a los empleados para su correcta ejecución. Estas estrategias pueden estar planteadas claramente por quienes participaron en su elaboración, pero para el resto del personal quizá requiera de reuniones o folletos informativos.

Así mismo es importante informar a los empleados sobre las características del producto, promociones y descuentos de la temporada. Un vendedor debe conocer el producto tanto como si él mismo lo hubiese fabricado.

3.1. Programa de capacitación a empleados sobre servicio al cliente Jamcalza.

a) Introducción

La atención al cliente es uno de los elementos que cada vez toma más relevancia, pues es un factor que al ser brindado con altos estándares de calidad puede convertirse en un componente diferenciador ante la competencia. Este servicio depende de los empleados de la empresa, especialmente de aquellos que tienen un contacto más directo con el cliente.

Los empleados al momento de atender a los clientes pueden verse influenciados por diferentes aspectos ya sea emocionales, familiares, sociales y culturales que afecten la calidad con la que el cliente espera ser atendido.

Por ello es necesario que la alta gerencia se enfoque en el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competitividad y satisfacción, y contar así con empleados preparados para enfrentar de manera óptima las exigencias que demandan los clientes.

b) Objetivos.

• **Objetivo General.**

Demostrar la importancia de lograr la satisfacción del cliente, fomentando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención brindada a los consumidores.

• **Objetivos específicos.**

- ✓ Promover que cada uno de los participantes se reconozca como el reflejo de la calidad y profesionalismo de la empresa.
- ✓ Resaltar el valor de la cultura de servicio para un mejor desempeño laboral en los empleados.
- ✓ Crear conciencia sobre la importancia de la empatía y la flexibilidad para satisfacer mejor las necesidades específicas de los clientes.
- ✓ Potenciar las habilidades personales reconociendo las áreas de fortaleza y oportunidad.

c) Tiempo.

Ejecutar un nuevo programa de inducción de personal cada seis meses, con un mínimo de 48 horas de formación al año. Las sesiones se realizarán en las instalaciones de la empresa.

d) Beneficios.

Al fomentar la motivación, reflexión y responsabilidad personal de los participantes como representantes directos de la imagen de la empresa, se crea conciencia del compromiso implícito en ofrecer al cliente una imagen confiable y profesional, que se traduce en la satisfacción total del cliente.

e) Participantes.

Los empleados que tengan contacto directo con los clientes, supervisor de las tiendas y representantes de los demás departamentos de la empresa.

f) Contenido.

En cada temática se desarrollarán ejercicios prácticos para una mayor comprensión, estas deberán ser expuestas mediante material didáctico como diapositiva, carteles,

folletos u otros que se estimen convenientes, para impartir el programa de forma interactiva con el empleado. A continuación se presentan los temas propuestos para el programa de capacitación que están distribuidos en dos módulos con una duración de 24 horas cada uno. Una capacitación generará mejores resultados si se realiza un día de entrenamiento en tres meses consecutivos que al realizar el módulo completo en tres días seguidos. El primer módulo podrá ser desarrollado en cualquiera de los meses de enero a junio y el siguiente en los meses de julio a diciembre para completar el programa.

**CUADRO 69
TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN**

Temática		Tiempo
Módulo 1	Enero a Junio	24 horas
La calidad en el servicio.	La calidad en el servicio provee al cliente un plus que muchas veces propicia su elección final de compra en el mercado.	3 horas
Creación de valor y satisfacción del cliente.	Cumplir con las expectativas del cliente y que perciba una experiencia positiva provoca la satisfacción del mismo generando lealtad hacia la empresa.	5 horas
Decálogo del servicio al cliente.	Un estudio reveló que el 85 por ciento de los consumidores deja una organización, tras una experiencia negativa con la atención recibida. Llevar a la práctica este decálogo puede generar altos estándares de calidad en la atención al cliente.	3 horas
Herramientas del servicio al cliente.	Estas estrategias además de contribuir a la plena satisfacción de los consumidores, facilitan y hacen más placentero el trabajo de las personas encargadas de brindar el servicio.	4 horas
Eficiencia en el servicio	Para dar un buen servicio al cliente, no basta la amabilidad, sino que también es necesario atenderlo con rapidez. Hacer esperar de más al cliente podría ser motivo suficiente para que éste deje de ser nuestro cliente y se pase a las filas de la competencia.	3 horas
Técnicas sobre manejo de quejas y reclamos.	Brindar herramientas que permitan el manejo de situaciones difíciles con los clientes, aprovechar las quejas y reclamos como oportunidades de negocio y herramientas de gestión para la empresa.	4 horas
Retroalimentación		2 horas

Módulo 2	Julio a Diciembre	24 horas
Habilidades de la comunicación.	Con el cliente debe existir una cortesía comunicativa, escuchar activamente y formular preguntas de manera atenta para proyectar un servicio de calidad y a la vez desarrollar Habilidades de expresión: corporal, Vocal.	4 horas
Momentos de verdad	El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio es importante causar una buena impresión ya que sobre la base de éste contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.	3 horas
Importancia y beneficios de la fidelización.	Un cliente satisfecho transmite esa sensación a tres o más personas mientras que el insatisfecho deja ver su descontento a nueve o más personas. Fidelizar al cliente existente es mucho más barato y redituable que conseguir uno nuevo.	3 horas
Gestión de la lealtad	La lealtad se logra con el producto básico, la imagen y percepción de la marca o empresa e incrementando la satisfacción del cliente mediante una adecuada gestión de la atención y servicio.	5 horas
Establecimiento de confianza y reputación corporativa.	El proceso de creación de confianza se inicia cuando el individuo percibe indicaciones o formas, en las cuales se sugiere que la empresa puede ser confiable. Ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, miles de empresas en el mundo dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a tratar de incrementar el número de retención de clientes y su grado de satisfacción generando confianza y reputación.	3 horas
Niveles de relación con el cliente.	Las relaciones fuertes con los clientes ofrecen un grado de protección contra las acciones de la competencia, los niveles serán de importancia para que los empleados puedan reconocer el mínimo indispensable de relación con un cliente y hasta dónde puede llegar su nivel de confianza en dicha relación.	4 horas
Retroalimentación	Al final de cada sesión se realizará una auto-evaluación sobre los conocimientos adquiridos, posibles dudas y sugerencias para futuras capacitaciones.	2 horas

g) Presupuesto.

En el siguiente presupuesto se toman en cuenta los costos de en los que la empresa incurrirá para realizar efectivamente los dos módulos contenidos en el programa de capacitación.

CUADRO 70

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Capacitador	1	\$600.00	\$1,200.00
Material didáctico	7	\$ 2.50	\$35.00
Mobiliario y Equipo audiovisual	-	\$ 15.00	\$90.00
Refrigerio	7	\$2.50	\$105.00
Total			\$1,430.00

4. Evaluación y control.

Todo proyecto, plan o modelo puesto marcha puede sufrir cambios al momento de ser aplicado, esto implica que cada actividad planeada deba ser realizada periódicamente y evaluar si los resultados están encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

La evaluación del modelo de servicio al cliente deberá llevarse a cabo al menos dos veces al año; es decir, cada seis meses con la finalidad de realizar mejoras en las áreas que así lo requieran. Las herramientas a utilizar para dicha evaluación son: SERVQUAL, Análisis de satisfacción del personal (ASP) y Análisis comparativo de servicio al cliente.

4.1. SERVQUAL.

Mide y relaciona la percepción del cliente y las expectativas respecto a la calidad del servicio recibido. Actualmente la escala consta de cinco dimensiones que califican la calidad de los servicios de una organización: Confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, bienes materiales o tangibles. En base a estas dimensiones se estructuran tres instrumentos de medición que en conjunto arrojan resultados sobre la calidad del servicio al cliente.

a) Evaluación de las expectativas de la calidad del servicio

El instrumento a utilizar en esta etapa de la evaluación es un cuestionario que contiene 20 preguntas relacionadas al servicio al cliente que se espera recibir por cualquier empresa dedicada a la comercialización de calzado.

**CUADRO 71
CUESTIONARIO SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de confiabilidad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.							
2	Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.							
3	Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.							
4	Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.							
5	Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de responsabilidad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Los empleados de una organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes.							
2	Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.							
3	Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atenderá un cliente.							

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de seguridad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza.							
2	Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro.							
3	Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía.							
4	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de empatía								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal.							
2	Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.							
3	Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas.							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de bienes tangibles								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna.							
2	Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas.							
3	La presentación de los empleados de una organización excelentes buena.							
4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos.							
5	Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes.							

b) Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad.

La siguiente evaluación permitirá conocer la importancia que dan los clientes a los diferentes factores de la calidad del servicio, la calificación será distribuida de un total de 100 puntos, entre más importante consideren cada factor se le asignará un mayor puntaje.

CUADRO 72

Concepto		Puntaje
1	La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación	
2	La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable correctamente	
3	La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio	
4	El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza	
5	El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes	
		100 puntos

c) Evaluación de las percepciones de la calidad del servicio

Se solicitará a los clientes responder un cuestionario que indicará sus percepciones específicas respecto al servicio al cliente brindado por Jamcalza.

**CUADRO 73
CUESTIONARIO SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de confiabilidad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando Jamcalza promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple.							
2	Cuando tiene un problema, Jamcalza muestra un interés sincero por solucionarlo.							
3	Jamcalza lleva a cabo el servicio bien a la primera.							
4	Jamcalza lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo.							
5	Los empleados de Jamcalza comunican con exactitud cuándo se llevaran a cabo los servicios.							

Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de responsabilidad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Los empleados de Jamcalza le proporcionan un servicio rápido.							
2	Los empleados de Jamcalza nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							
3	Los empleados de Jamcalza siempre están dispuestos a ayudarle.							
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de seguridad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de Jamcalza le inspira confianza.							
2	Se siente seguro en sus transacciones realizadas en Jamcalza.							
3	Los empleados de Jamcalza suelen ser cortos con usted.							
4	Los empleados de Jamcalza tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas.							
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de empatía								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Jamcalza le proporciona atención personalizada.							
2	Jamcalza se interesa por actuar del modo más conveniente para usted.							
3	Los empleados de Jamcalza comprenden sus necesidades específicas.							
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de bienes tangibles								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Jamcalza cuenta con un equipamiento de aspecto moderno.							
2	Las instalaciones físicas de Jamcalza son visualmente atractivas.							

3	Los empleados de Jamcalza tienen buena presencia.							
4	En Jamcalza, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo.							
5	Jamcalza tiene unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes.							

4.2. Análisis de satisfacción del personal (ASN).

Es una herramienta utilizada para la medición de la percepción de los empleados acerca de la organización, como se comportan en el trabajo y su estado emocional. Es una herramienta con el fin de estudiar el estado motivacional del empleado para poder mejorarlo y conseguir un mayor rendimiento. Las interrogantes de la encuesta llevarán opciones de respuestas en escala predeterminadas de la siguiente manera: muy satisfechas, satisfechas, insatisfechas, muy insatisfechas y sin opinión

La identificación de actuaciones específicas en relación a aquellas dimensiones que se hayan reflejado como “máxima prioridad de mejora” o “ámbito de mejora” habrá de remitirse a la consideración de los resultados en los distintos ítems contenidos en la misma. Se plantea como esquema de referencia para el análisis de los distintos ítems o contenidos, el siguiente:

Porcentaje del Colectivo	Consideración
>80% de satisfechos y muy satisfechos	Áreas excelentes.
- 70%-80% de satisfechos y muy satisfechos	Áreas fuertes.
- 50%-69% de satisfechos y muy satisfechos.	Áreas con oportunidades de mejora.
50% de satisfechos y muy satisfechos	Áreas que requieren mejora.

CUADRO 74

Dimensiones	Preguntas	Total
Condiciones de trabajo	1. Condiciones físicas y ambientales. 2. Condiciones de seguridad e higiene. 3. Condición de horario y calendario de trabajo.	3
Formación	4. Satisfacción con la formación para el puesto. 5. Formación para el desarrollo profesional. 6. Respuesta a solicitudes formación.	3

Promoción y desarrollo profesional	7. Satisfacción con la tarea. 8. Aprovechamiento de la capacidad profesional. 9. Igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo profesional. 10. Satisfacción de expectativas promoción y desarrollo profesional en el centro.	4
Reconocimiento	11. Conocimiento criterios valoración del trabajo. 12. Reconocimiento al trabajo bien hecho en la unidad. 13. Reconocimiento al cumplimiento de responsabilidades en el centro.	3
Retribución	14. Retribución total. 15. Comparación otras categorías. 16. Comparación otros sectores.	3
Relación Mando-colaborador	17. Capacitación del mando. 18. Instrucciones y apoyo del mando. 19. Trato personal del mando. 20. Relación profesional con el mando.	3
Participación	21. Posibilidades de participación en decisiones operativas. 22. Posibilidades de participación en la mejora de la unidad. 23. Potenciación del trabajo en equipo y la aportación de sugerencias por el mando directo.	3
Organización y gestión de cambio	25. Conocimiento de la estructura. 26. Organización del trabajo en la unidad. 27. Coordinación entre unidades. 28. Esfuerzos del centro para la mejora.	4
Clima de trabajo	29. Clima de trabajo en la unidad. 30. Nivel de colaboración entre unidades.	2
Comunicación	31. Información para la ejecución del trabajo. 32. Información sobre las decisiones del centro que afectan. 33. "Escucha" y consideración de sugerencias de mejora.	3
Conocimiento e identificación con objetivos	34. Conocimiento de objetivos y resultados de la unidad. 35. Adecuación de los objetivos y resultados del centro. 36. Conocimiento de objetivos y resultados del centro.	3
Percepción de la dirección	37. Percepción de las decisiones de la dirección. 38. Receptividad direccional del centro.	2
TOTAL		38

4.3. Cronograma.

Descripción	Meses																																																								
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre												
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4					
Estrategias de producto																																																									
Imagen del producto																																																									
Presentación y empaque del producto																																																									
Disponibilidad del producto en tiendas																																																									
Estrategias de marketing y ventas																																																									
Mercadeo a través de redes sociales																																																									
Merchandising																																																									
Incentivo al empleado																																																									
Identificación y presentación del personal																																																									
Estrategias de post-venta																																																									
Tarjeta de cliente frecuente																																																									
Email marketing																																																									
Manejo de reclamos y quejas																																																									
Estrategias de ubicación																																																									
Orientación a las instalaciones																																																									
Confianza, comodidad y seguridad al cliente																																																									
Estrategia de tiempo																																																									
Estacionalidad del producto																																																									
Velocidad en las transacciones																																																									
Información e capacitación al personal																																																									
Capacitación al empleado																																																									
Evaluación del Modelo																																																									
Evaluación al empleado																																																									
Evaluación al cliente																																																									

4.4. Presupuesto.

Descripción	Costo mensual	Costo anual	Costos fijo año 2.
Estrategias de producto			
Presentación y empaque del producto	\$400.00	\$3,200.00	\$3,200.00
Elaboración del empaque	\$400.00	\$3,200.00	\$3,200.00
Disponibilidad del producto en tiendas	-	\$150.00	\$0.00
Creación del software de inventario	-	\$150.00	\$0.00
Estrategias de marketing y ventas			
Mercadeo a través de redes sociales	\$180.00	\$2,055.00	\$1,980.00
Manejo de la página web y redes sociales	\$150.00	\$1,650.00	\$1,650.00
Rediseño de la página web		\$75.00	
Premios	\$30.00	\$330.00	\$330.00
Merchandising	\$20.00	\$1,320.00	\$80.00
Diseño, impresión e instalación del rótulo principal	-	\$250.00	
Viniles de promociones	\$20.00	\$80.00	\$80.00
Decoración pared frontal	-	\$60.00	
Diseño del mural sobre marcas	-	\$30.00	
Impresión e instalación de mural	-	\$150.00	
Repisas de madera para colocación de producto	-	\$150.00	
Pantalla LCD	-	\$600.00	
Identificación y presentación del personal	-	\$54.00	\$54.00
Estrategias de post-venta			
Tarjeta de cliente frecuente	\$30.00	\$355.00	\$175.00
Creación del software de la base de datos		\$180.00	
Impresión de la tarjeta		\$175.00	\$175.00
Email- marketing	\$15.00	\$75.00	\$60.00
Diseño de la tarjeta de felicitación		\$15.00	
Diseño de catálogo electrónico	\$15.00	\$60.00	\$60.00
Manejo de reclamos y quejas	\$3.33	\$80.00	\$20.00
Elaboración de buzón (cant.2)		\$60.00	
Papel	\$3.33	\$20.00	\$20.00
Estrategias de ubicación			
Orientación a las instalaciones	\$60.00	\$390.00	\$200.00
Elaboración y colocación de rótulos (6 rótulos)		\$270.00	\$80.00
Impresión de hojas volantes (cant.2000)	\$60.00	\$120.00	\$120.00
Confianza, comodidad y seguridad al cliente	-	\$466.00	\$0.00
2 Extintores	-	\$136.00	
Impresión de rótulos de seguridad industrial	-	\$30.00	
Alfombra	-	\$60.00	
2 ventiladores de techo		\$120.00	
Cámara de seguridad	-	\$120.00	
Estrategia de tiempo			
Velocidad en las transacciones	\$80.00	\$80.00	\$0.00
Impresora de facturación (cant.2)	-	\$80.00	
Información e capacitación al personal			
Capacitación al empleado	\$650.00	\$1,430.00	\$1,430.00
Capacitador	\$600.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Material didáctico	\$17.50	\$35.00	\$35.00
Mobiliario y equipo audiovisual	\$15.00	\$90.00	\$90.00
Refrigerio	\$17.50	\$105.00	\$105.00
Sub-total		\$9,655.00	\$7,199.00
Imprevistos 10%		\$965.50	\$719.90
COSTO TOTAL DEL MODELO		\$10,620.50	\$7,918.90

Nota: El cálculo de los costos anuales son en base a la fecha de inicio de cada estrategia.

GLOSARIO.

B

Bienes de consumo: mercancías producidas por y para la sociedad en el territorio del país o importadas para satisfacer directamente una necesidad de alimentación, bebida, habitación, servicios personales, mobiliario, vestido, etc. Cualquier mercancía que satisface una necesidad del público consumidor.

C

Calidad: totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que tienen que ver con la capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Calidad en el servicio: dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio.

Cliente externo: aquellas personas fuera de la organización, que reciben, utilizan o se benefician con lo que nosotros realizamos.

Cliente interno: aquel que utiliza, recibe o se beneficia con el producto de nuestro trabajo, dentro de la misma organización.

COEXPORT: Corporación de Exportadores de El Salvador es una gremial sin fines de lucro al servicio de las empresas exportadoras que vela por los intereses del sector exportador.

Comportamiento del consumidor: estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y disponen los bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.

D

Diferenciación: consiste en elaborar un conjunto de diferencias significativas en la oferta a fin de conseguir una distinción de las ofertas de la competencia

E

Enfoque al cliente: investigar las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades, para satisfacer dichas necesidades.

Estrategia: es la selección y organización de actividades futuras que partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con el fin de lograr determinados objetivos.

Expectativas: predicciones hechas por los consumidores sobre lo que ocurrirá durante una transacción inminente. Es decir que cuando un cliente se dirige a una empresa a solicitar un servicio tiene creada una idea de cómo va a ser ese servicio.

F

Fidelización: se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece “fiel” a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

I

Inducción o capacitación: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Industria: grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos cercanos unos de otros.

Investigación de mercado: es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

M

Mercado meta: conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la empresa decide servir.

Momentos de verdad: cada instante en el que el cliente entra en contacto con la organización, se lleva una impresión de personas o de recursos de la misma.

P

Patentes de inversión: es un derecho de propiedad industrial que ostenta la persona (física o moral) titular del mismo, el inventor o un tercero confiriéndole la exclusiva explotación de un invento bajo los límites y las prerrogativas prefijados por la ley.

Percepción: proceso por el que un individuo elige, organiza, e interpreta entradas de información para hacerse una imagen coherente del mundo.

Perfil Del consumidor: es el conjunto de características que, con base en el análisis de las variables de un mercado, describe al cliente meta de una empresa.

Productividad: es la relación entre la cantidad de un bien o servicio y la cantidad de factores que han servido para producirlo. Se relaciona con la capacidad de los recursos para producir o no los servicios necesarios.

Producto sustituto: es aquel producto que satisface las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece el sector o la industria.

Prueba piloto: es aquella experimentación que se realiza por primera vez con el objetivo de comprobar ciertas cuestiones. Se trata de un ensayo experimental, cuyas conclusiones pueden resultar interesantes para avanzar con el desarrollo de algo.

Publicidad boca a boca: es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales de persona a persona. Esta es una forma común de comunicación en donde una persona cuenta anécdotas reales o inventadas, recomendaciones, información de carácter general, de una manera informal, personal.

R

Retail: es una palabra en inglés que traducida al español significa venta minorista, venta al detalle, venta al menudeo y está enfocado a satisfacer las necesidades a los consumidores finales.

S

Satisfacer: proceso consistente en hallar, aceptar y poner en práctica la alternativa que mejor satisface ciertos objetivos mínimos.

U

Unidad de análisis: es el objeto concreto que se investiga (por ejemplo, personas, salas de clase, organizaciones, naciones).

V

Valor total del cliente: valor monetario percibido de la agrupación de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan de una determinada oferta de mercado.

Venta cruzada: táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente, basándose en sus compras anteriores. Se pretende dar cobertura a un mayor abanico de necesidades con el objetivo de aumentar las ventas y además fidelizar al comprador.

Ventaja competitiva: capacidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar.

Vulcanización: se define como aquel proceso de encadenamiento cruzado de cadenas de polímeros con azufre, lo que permiten mejorar o reparar ciertas características de materiales elásticos como es el caso del caucho.

BIBLIOGRAFÍA.

a) Libros.

- (s.f.).Albretch, K. (1998). La excelencia en el servicio. Colombia.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación . Colombia: Pearson Educación.
- Blanco,C. &. (2012). Comunicación empresarial y atención al cliente.España.
- Browning, H. &. (1978). The emergence of a service society. Springfield.
- Cuadrado, J. &. (1993).
- Desarrollo, P. d. (2009). Almanaque 262. San Salvador.
- G., M. R. (2006). Marketing en el siglo XXI: Marketing de servicios. Madrid.
- H., B. G. (2006). El servicio al cliente. Colombia .
- L., P. K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.
- Lovelock, C. (2004). Administración de servicios . México: Pearson.
- PNUD, P. d. (2009). Almanaque. San Salvador.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Schnarch, K. (2011). Marketing de fidelización ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana. Colombia: Ecoe.
- Tscholhl, J. (2008). "Leales para siempre" ¿Como conservar clientes con un buen servicio? México: Pax.
- Tscholhl, J. (2008). El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia "Servicio al cliente" . Estados Unidos .
- Vargas, M. &. (2006). Calidad y Servicio "Conceptos y herramientas".

b) Tesis consultadas.

- Cruz Gil, R. C., Lazo, M. L., &Grande Mayorga , C. E. (Junio de 2007). "Diseño de un modelo de calidad de servicio al cliente para la mediana empresa euro rent cars S.A. de C.V". San Salvador, El Salvador.
- Cornejo Alas, C. R., Leyton Barrientos, K. E., &Yanes López, A. L. (Abril de 2006). "Propuesta de un sistema de calidad de servicio al cliente en la gran empresa comercializadora de calzado de San Salvador, Caso Ilustrativo. San Salvador, El Salvador.

c) **Sitios web.**

- Banco Central de Reserva de El Salvador. (s.f.). Obtenido de <http://www.bcr.gob.sv/>(consultado: 16 de mayo, 9:50 a.m.)
- (s.f.) Obtenido de <http://www.todomktblog.com>. (consultado: 12 de junio, 4:15 p.m.)
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. (s.f.). Obtenido de <http://www.fusades.com.sv>(consultado: 16 de mayo, 8:00 a.m.)

ANEXOS.

ANEXO #1 GUÍA DE PREGUNTAS PARA DIAGNÓSTICO.

1. ¿Cuándo y cómo nació la empresa?
2. ¿Cuántos empleados la conforman?
3. ¿Cuántas sucursales tiene Jamcalza en la actualidad?
4. ¿A cuánto ascienden los ingresos anuales de la empresa?
5. ¿Han recibido algún tipo de apoyo de entidades privadas o gubernamentales?
6. ¿Cuáles y cuantas marcas maneja la empresa?
7. ¿Poseen alianzas estratégicas con otras marcas de calzado?
8. ¿Posee la empresa una estructura jerárquica que defina las líneas de autoridad?
9. ¿Se capacita al personal constantemente?
10. ¿Cuál es el objetivo principal de Jamcalza?
11. ¿Cuáles son los precios de los productos que ofrecen?
12. ¿Cuál es la mayor dificultad que la empresa enfrenta?
13. ¿Cuánto es el valor en los activos que la empresa ha registrado?
14. ¿Qué planes a futuro tiene la empresa?
15. ¿Los proveedores de materia prima que tiene Jamcalza son nacionales o extranjeros?
16. En caso que uno de los proveedores le fallará, ¿Poseen otras opciones para sustituirlo?

ANEXO #2 GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE MERCADEO DE LA EMPRESA JAMCALZA.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL.**

GUIA DE ENTREVISTA



1. ¿Es importante para ustedes el servicio al cliente?
2. ¿Implementan estrategias basadas en el servicio al cliente? ¿Cuáles?
3. En la actualidad, ¿Cuál es la mayor dificultad que enfrente la empresa?
4. ¿Implementa algún tipo de capacitación al personal de servicio al cliente?
5. ¿Estaría interesado en implementar un modelo de servicio al cliente?
6. ¿Tiene la empresa una base de dato de sus clientes?
7. En el caso de desarrollar un modelo de servicio al cliente, ¿Cuál es el monto que estaría dentro de las capacidades de la empresa destinar a la implementación de dicho modelo?
8. ¿Poseen algún tipo de alianza estratégica para distribuir calzado de otras marcas en sus tiendas o viceversa?

ANEXO # 3 GUÍA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA JAMCALZA.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL.**



1. ¿Alguna vez ha recibido capacitación sobre técnicas de servicio al cliente?
2. ¿Con que frecuencias recibe dichas capacitaciones por parte de la empresa?
3. ¿Existe alguna guía a seguir para brindar atención a los clientes?
4. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?
5. ¿Describa el significado que tiene para usted el servicio al cliente?
6. ¿La empresa maneja algún tipo de información sobre sus clientes?
7. ¿Existe algún procedimiento a realizar ante quejas y reclamos por parte de los clientes? ¿Cuál?
8. ¿Podría mencionar los principales motivos por lo que los clientes no realizan sus compras?
9. Actualmente ¿ofrece la empresa algún tipo de promociones a sus clientes?
10. ¿Posee la empresa algún tipo de medición de la satisfacción del cliente?
11. ¿Qué sugeriría para mejorar el servicio al cliente en la tienda Jamcalza?

ANEXO #4 CUESTIONARIO A CLIENTES DE LA EMPRESA JAMCALZA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL.



A. Solicitud de colaboración.

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Mercadeo Internacional, y estamos realizando el trabajo de graduación titulado "Modelo de servicio al cliente para la mediana empresa comercializadora de calzado del Área Metropolitana de San Salvador", solicitamos su colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario con fines académicos, de antemano gracias.

B. Datos de Clasificación.

1. Edad:

- a. De 15 a 22 años b. De 23 a 30 años
c. De 31 a 38 años d. 39 años o más

2. Ocupación-

- a. Estudiante b. Empleado
c. Ama de casa d. Otro _____

3. Ingresos mensuales.

- a. \$50 a \$200 b. \$201 a \$350
c. \$351 a \$500 d. Más de \$500

C. Indicaciones: Por favor marque con una X dentro del cuadro la respuesta que mejor indique su opinión, así mismo complete las preguntas que lo requieran.

1. ¿Es la primera vez que visita la tienda Jamcalza?

- a. Si b. No

Si su respuesta es SI pase a la pregunta 3

2. ¿Cuántas veces la ha visitado?

- a. 2 a 5 veces b. 6 a 10 veces c. más de 10 veces

3. ¿Qué lo motiva a visitar la tienda?

- a. Calidad en los productos b. Precio en los productos
c. Estilos y colores de decoración de la tienda
e. Servicio al cliente f. Otros: _____

4. ¿Al momento de ingresar a la tienda fue recibido cordialmente?

- a. Si b. No

5. ¿Al retirarse de la tienda lo invitaron a realizar una próxima visita?

- a. Si b. No

6. ¿Cómo evalúa el conocimiento que tiene el personal sobre los productos, precios, promociones y otra información relacionada a la empresa?

- a. Malo b. Regular c. Bueno Excelente

7. ¿Cómo evalúa la atención que recibe por parte del personal de la tienda?

- a. Malo b. Regular c. Bueno Excelente

8. ¿Cómo califica la higiene y el orden en el punto de venta?

- a. Mala Regular c. Bueno d. Excelente

9. ¿Cómo evalúa la calidad de los productos?

- a. Mala b. Regular c. Bueno Excelente

10. ¿Cómo considera los precios de los productos?

- a. Económicos c. Razonables d. Altos

11. ¿Le han ofrecido garantía en los productos?

- a. Si b. No

12. ¿Alguna vez ha recibido un producto defectuoso por parte de la empresa?

- a. Si b. No

13. ¿En qué medios de comunicación ha visto publicidad de la empresa?

- a. TV b. Radio Vallas publicitarias
d. Ninguno e. Internet f. Redes sociales
g. Material impreso h. Todos los anteriores i. Otros: _____

14. ¿Ha visto información sobre la empresa a través de las redes sociales e Internet?

- a. Si b. No

15. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría recibir información de los productos?

- a. Redes sociales b. Correo electrónico c. Contacto telefónico

16. ¿Qué aspectos considera que la empresa debe desarrollar para mejorar el servicio al cliente?

17. ¿Qué opinión tiene acerca de Jamcalza?

18. ¿Recomendaría a sus amigos o familiares visitar las tiendas Jamcalza?

- a. Si b. No

19. ¿Qué otras tiendas de calzado visita?

- a. ADOC b. MD c. Don Chilo d. La Place
e. Only Shoes f. Payson g. Lees h. Otras: _____

ANEXO #5 ENCUESTA A CLIENTES DE LA COMPETENCIA DE JAMCALZA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL.



A. Solicitud de colaboración.

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Mercadeo Internacional, y estamos realizando el trabajo de graduación titulado "Modelo de servicio al cliente para la mediana empresa comercializadora de calzado del Área Metropolitana de San Salvador", solicitamos su colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario con fines académicos, de antemano gracias.

B. Datos de Clasificación.

1. Edad:

- a. De 15 a 22 años b. De 23 a 30 años
c. De 31 a 38 años d. 39 años o más

2. Ocupación.

- a. Estudiante b. Empleado
c. Ama de casa d. Otro _____

3. Ingresos mensuales.

- a. \$50 a \$200 b. \$201 a \$350
c. \$351 a \$500 d. Más de \$500

4. Tienda de zapatería visitada.

- a.

C. Indicaciones: Por favor marque con una X dentro del cuadro la respuesta que mejor indique su opinión, así mismo complete las preguntas que lo requieran.

1. **¿Cada cuánto visita la tienda?**
a. 2 a 5 veces b. 6 a 10 veces c. Más de 10 veces

2. **¿Qué lo motiva a visitar la tienda?**
a. Calidad en los productos b. Precio en los productos
c. Estilos y colores d. Ubicación de la tienda
e. Servicio al cliente f. Otros: _____

3. **¿Al momento de ingresar a la tienda fue recibido cordialmente?**
a. Si b. No

4. **¿Al retirarse de la tienda lo invitaron a realizar una próxima visita?**
a. Si b. No

5. **¿Cómo evalúa el conocimiento que tiene el personal sobre los productos, precios, promociones y otra información relacionada a la empresa?**
a. Malo b. Regular c. Bueno Excelente

6. **¿Cómo evalúa la atención que recibe por parte del personal de la tienda?**
a. Malo b. Regular c. Bueno Excelente

7. **¿Cómo califica la higiene y el orden en el punto de venta?**
a. Mala b regular c. Bueno d. Excelent

8. **¿Cómo evalúa la calidad de los productos?**
a. Mala b. Regular c. Bueno d. Ex ente

9. **¿Cómo considera los precios de los productos?**
a. Económicos b razonables c. Altos

10. **¿Le han ofrecido garantía en los productos?**
a. Si b. No

11. ¿Alguna vez ha recibido un producto defectuoso por parte de la empresa?

- a. Si b. No

Si su respuesta es NO pasar a la pregunta 15.

12. ¿Cómo le solucionó la empresa el problema?

- a. Cambio del producto b. No le solucionaron
c. Devolución del dinero d. Otros: _____

13. ¿En cuánto tiempo le solucionaron su problema?

- a. Inmediatamente b. Una semana c. Dos semanas o más

14. ¿En qué medios de comunicación ha visto publicidad de la empresa?

- a. TV b. Radio c. Vallas publicitarias
d. Material impreso e. Internet f. Redes sociales
g. Ninguno h. Todos los anteriores Otros: _____

15. ¿Ha visto información sobre la empresa a través de las redes sociales e Internet?

- a. Si b. No

16. ¿Suele comprar en la misma tienda?

- a. Si b. No

17. ¿Por qué?

18. ¿Qué otras tiendas de calzado visita?

- a. ADOC b. MD c. Don Chilo d. La Place
e. Only Shoes f. Paylees Lee Shoes Otras: _____

19. ¿Cómo evalúa la atención recibida en esas otras tiendas?

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

20. ¿Qué tienda le atendió mejor?

- a. ADOC b. MD c. Don Chilo d. La Place
e. Only Shoes f. Finess g. Lee Shoes h. Otros

21. ¿Recibe usted algún incentivo por volver a visitarle?

- a. Si b. No

22. ¿Qué tipo de incentivo recibe?

- a. Descuentos b. Tarjetas cliente frecuente Obsequios
d. Artículos al 2x1 e. Otros: _____

Gracias por su colaboración.