



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE MERCADOTECNIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN MARKETING**

**TEMA**

**ENDOMARKETING PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS  
COMERCIALES DE LA EMPRESA DIGITAL HOME S.A.**

**TUTOR**

**PhD. EVA GUERRERO LÓPEZ**

**AUTORA**

**TATIANA CAROLINA CONTRERAS YAGUAL**

**GUAYAQUIL**

**2019**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Endomarketing para optimizar los procesos comerciales de la empresa Digital Home S.A.	
<b>AUTORES/ES:</b>  Contreras Yagual Tatiana Carolina	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  Guerrero López Eva Marjoriet PhD.
<b>INSTITUCIÓN:</b>  <b>Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil</b>	<b>Grado obtenido:</b>  Ingeniería en Marketing
<b>FACULTAD:</b>  ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b>  MERCADOTECNIA
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2019	<b>N. DE PAGS:</b>  132
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b>  Marketing interno, Optimizar, Procesos Comerciales, Empresa	
<b>RESUMEN:</b>  Esta investigación está basada en la problemática que la empresa DIGITAL HOME S.A. presenta. Esta empresa se dedica a los proyectos, ventas y servicios de equipos de climatización con 10 años en el mercado Guayaquileño. Actualmente se encuentra establecida en el norte de Guayaquil, pero en los últimos años esta ha cesado su crecimiento, esto debido al incremento de la competencia en este sector pero sobre todo a la falta de ventas que esta presenta ocasionado por diversos factores, como son una atención al cliente deficiente por colaboradores desmotivados y por los desperdicios o mudas que los procesos comerciales de dicha entidad	

<p>presentan. Para confirmar dicha problemática se realizó una investigación de campo cuyo método fue deductivo para captar y comprender las circunstancias y factores que influyen en los procesos comerciales. Tiene un enfoque cualitativo para obtener resultados medibles los cuales son necesarios para nuestra investigación todo esto con la finalidad de reestructurar los procesos comerciales mediante la eliminación de desperdicios y la mejora del ambiente laboral de la empresa.</p>		
<p><b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b></p>	<p><b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b></p>	
<p><b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b></p>		
<p><b>ADJUNTO PDF:</b></p>	<p><b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>NO</b> <input type="checkbox"/></p>
<p><b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Contreras Yagual Tatiana Carolina</p>	<p><b>Teléfono:</b> 0980168580</p>	<p><b>E-mail:</b> Taticontrerascy@outlook.es</p>
<p><b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b></p>	<p>PhD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO, DECANO</p> <p><b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 201 DECANATO</p> <p><b>E-mail:</b> riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>Mg. LCDA. MARISOL IDROVO AVECILLAS, DIRECTORA DE CARRERA</p> <p><b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 285</p> <p><b>E-mail:</b> midrovoa@ulvr.edu.ec</p>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis completa Contreras Yagual 2019.docx (D49720461)  
Submitted: 3/26/2019 3:33:00 PM  
Submitted By: ibetancourt@ulvr.edu.ec  
Significance: 5 %

### Sources included in the report:

Tesis Calderón-Vergara. URKUND.docx (D40860153)  
3.28\_MGTH\_Marathon Sports\_2019-02-14.docx (D47986114)  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/>  
<https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>  
<https://soy.marketing/endomarketing-importancia-beneficios/>  
<http://www.alvarezigarzabal.com/blog/tag/procesos-esbeltos/>  
<https://www.juanmerodio.com/endomarketing-digital/>  
<https://www.roastbrief.com.mx/2016/12/el-endomarketing-origen-de-la-smiley-face/>  
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-eso-llamado-endomarketing-por-juan-sanclemente/243285>  
1b502429-ee64-458a-aa8a-61c0e2fceba8  
45fe41ff-d5a9-41d8-b281-3a7911cca91e  
88783b94-0984-4403-83a4-3973f9a6e8a0

### Instances where selected sources appear:

36

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

El(Los) estudiante(s) egresado(s) **CONTRERAS YAGUAL TATIANA CAROLINA**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **ENDOMARKETING PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES DE LA EMPRESA DIGITAL HOME S.A.**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:



TATIANA CAROLINA CONTRERAS YAGUAL

C.I. 0927648329

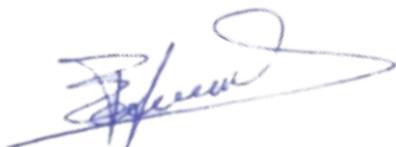
## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **ENDOMARKETING PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES DE LA EMPRESA DIGITAL HOME S.A.**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **ENDOMARKETING PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES DE LA EMPRESA DIGITAL HOME S.A.**, presentado por los estudiantes **CONTRERAS YAGUAL TATIANA CAROLINA** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERA EN MARKETING**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



GUERRERO LOPEZ EVA MARJORIET PhD.

C.C.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecida con Dios por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para seguir por el camino que me ha designado, a mi madre Deysi Yagual y mi padre Buanerge Contreras por darme la oportunidad de poder seguir una carrera profesional, por estar pendiente de mí durante mis años de estudios siendo el pilar fundamental de mi vida.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, a la Escuela de Mercadotecnia y a todos los docentes que conocí a lo largo de mi vida universitaria, gracias por haber compartido sus conocimientos, a la empresa DIGITAL HOME S.A con su representante legal el Lcdo. Enrique Armando Aguirre Coronel quien me facilitó toda la información para proceder con la elaboración de mi proyecto de titulación.

Y a mí tutora MAE. Eva Guerrero por ser mi guía en el proyecto de titulación, quien ha estado pendiente del desarrollo del mismo y ha compartido sus conocimientos siendo fuente de inspiración para la elaboración de dicho proyecto.

**Tatiana Carolina Contreras Yagual.**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a Dios el cual ha permitido que llegue hasta este punto y si él lo permite seguir adelante con mi formación profesional, a mis padres quienes han velado por mí y confían fielmente en mis decisiones.

Dedicado de igual manera a mi familia en general quienes han puesto su fe en mí y mis estudios, en especial a mis abuelos quienes me criaron en mis primeros años de vida.

Y a todas aquellas personas que no creen poder lograrlo; “El poder está en los primeros 100,000 pasos, luego de eso ya has pasado varias metas sin pensarlo”.

**Tatiana Carolina Contreras Yagual.**

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Formulación del problema .....	4
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivo general .....	5
1.6. Objetivos específicos .....	5
1.7. Justificación de la investigación.....	5
1.8. Delimitación o alcance de la investigación .....	6
1.9. Hipótesis de la investigación.....	7
1.10. Línea de investigación institucional/facultad. ....	7
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Marco teórico. ....	8
2.1.1. Antecedentes.....	8
2.1.2. Marketing. ....	10

2.1.3.	Endomarketing.....	11
2.1.4.	Optimización .....	16
2.1.5.	Procesos comerciales. ....	20
2.2.	Marco Conceptual.....	42
2.3.	Marco Legal. ....	45
2.3.1.	Dependientes de comercio.....	45
2.3.2.	Ambiente laboral.....	46
2.3.3.	Seguridad ocupacional. ....	47
CAPÍTULO III .....		48
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	48
3.1.	Metodología. ....	48
3.2.	Tipo de investigación.....	48
3.3.	Enfoque.....	48
3.4.	Técnicas e instrumentos. ....	49
3.5.	Población.....	49
3.6.	Muestra. ....	50
3.7.	Análisis de resultados. ....	51
3.7.1.	Encuesta realizada a clientes internos. ....	51
3.7.2.	Entrevista a expertos en Marketing: Endomarketing. ....	61
3.7.3.	Conclusiones a partir de los resultados. ....	64
CAPÍTULO IV .....		66
4.	PROPUESTA.....	66
4.1.	Título de la propuesta. ....	66
4.2.	Listado de contenidos. ....	66
4.2.1.	SEIRI: Organización de puestos de trabajos. ....	67
4.2.2.	SEITON: Establecer las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo. ....	71
4.2.3.	SEISO: Revisión de procesos comerciales.....	82
4.2.4.	SEIKETSU: Sociabilización de nuevos procesos comerciales.....	90
4.2.5.	SHITZUKE: Control para una mejora continua. ....	97

4.3. Cronograma de monitoreo y control de la propuesta .....	100
4.4. Presupuesto de la propuesta .....	103
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA .....	109
ANEXOS.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Delimitación de la investigación</i> .....	7
Tabla 2. <i>Síntomas y causas comunes de los desperdicios o mudas</i> .....	19
Tabla 3. <i>Matriz de administración de tiempo</i> .....	27
Tabla 4. <i>5 eses y su significado</i> .....	34
Tabla 5. <i>Las cinco disciplinas de Peter Senge</i> .....	38
Tabla 6. <i>Resumen de técnicas e instrumentos de investigación</i> .....	49
Tabla 7. <i>Listado actualizado del personal de la empresa Digital Home S.A</i> .....	50
Tabla 8. <i>Ambiente laboral adecuado</i> .....	51
Tabla 9. <i>Motivación del cliente interno</i> .....	52
Tabla 10. <i>Cliente interno identificado con la empresa</i> .....	53
Tabla 11. <i>Tareas desempeñadas por el cliente interno</i> .....	54
Tabla 12. <i>Remuneración</i> .....	55
Tabla 13. <i>Satisfacción con su puesto de trabajo</i> .....	56
Tabla 14. <i>Conocimiento de políticas y procedimientos</i> .....	57
Tabla 15. <i>Tareas acorde al puesto de trabajo</i> .....	58
Tabla 16. <i>Sociabilización de procesos comerciales</i> .....	59
Tabla 17. <i>Reuniones con directivos</i> .....	60
Tabla 18. <i>Matriz de administración de tiempo a aplicar para organizar las actividades de un puesto de trabajo</i> .....	67
Tabla 19. <i>Presupuesto para la capacitación general</i> .....	92
Tabla 20. <i>Presupuesto para la capacitación del departamento comercial</i> .....	93
Tabla 21. <i>Cronograma de monitoreo y control de la propuesta</i> .....	100
Tabla 22. <i>Presupuesto de la propuesta para Digital Home S.A</i> .....	103
Tabla 23. <i>Flujo de caja proyectado al 2021</i> .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tres tipos de mercadeo en las empresas. ....	9
<i>Figura 2.</i> Procesos de marketing. ....	11
<i>Figura 3.</i> Desperdicios o mudas. ....	18
<i>Figura 4.</i> Procesos comerciales y de mercadotecnia. ....	20
<i>Figura 5.</i> Detalles de las abreviaturas usadas en la figura4. ....	21
<i>Figura 6.</i> Seis paradigmas de la interacción humana. ....	28
<i>Figura 7.</i> Filosofía Kaizen, fundamentos principales, pilares, métodos y herramientas. .....	32
<i>Figura 8.</i> Ciclo de mejora continua. ....	32
<i>Figura 9.</i> Ambiente laboral adecuado.....	51
<i>Figura 10.</i> Motivación del cliente interno. ....	52
<i>Figura 11.</i> Cliente interno identificado con la empresa.....	53
<i>Figura 12.</i> Tareas desempeñadas por el cliente interno.....	54
<i>Figura 13.</i> Remuneración.....	55
<i>Figura 14.</i> Satisfacción con su puesto de trabajo. ....	56
<i>Figura 15.</i> Conocimiento de políticas y procedimientos. ....	57
<i>Figura 16.</i> Tareas acorde al puesto de trabajo.....	58
<i>Figura 17.</i> Sociabilización de procesos comerciales. ....	59
<i>Figura 18.</i> Reuniones con directivos. ....	60
<i>Figura 19.</i> Formato para listado de actividades realizadas por cada cliente interno.....	69
<i>Figura 20.</i> Formato para listado de actividades realizadas por cada cliente interno.....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Formato de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Digital Home S.A.</i> .....	115
Anexo 2. <i>Formato de entrevista realizada a dos expertos de marketing.</i> .....	116
Anexo 3. <i>Logotipo de la empresa.</i> .....	117
Anexo 4. <i>Foto del local comercial ubicado en la Av. Francisco de Orellana.</i> .....	117
Anexo 5. <i>Formato de listado de actividades diarias realizadas por el cliente interno.</i> .....	118

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los sectores comerciales se han visto afectados por la competencia que cada vez incrementa su tamaño y la lucha de estrategias para acaparar mayor número de clientes es constante. Pero debido a la excesiva atención que se le da a los clientes externos los cuales “son quienes nos dan los ingresos y para quienes trabajamos” se ha descuidado por completo a una pieza clave dentro de las empresas: Los clientes internos.

Este descuido ha provocado que exista un descontento de parte del cliente interno con quienes lo dirigen, creando desmotivación y a su vez provocando un ambiente laboral inestable. Cuan más grande es esta situación, se corre el riesgo de que se vea reflejado en la participación de mercado de la empresa y haciéndola llegar a un punto crítico. Otros de los problemas que se presentan en las empresas son los desperdicios o mudas que afectan los procesos provocando el disgusto de los clientes y la disminución de estos por no responder a sus necesidades según ellos lo requieren.

Aquí es donde entra el endomarketing como una herramienta invaluable que aporta a la mejora de la empresa basándose en el cliente interno. Esta herramienta ve a los colaboradores como clientes y busca venderles la empresa como el lugar perfecto para laborar y desarrollarse profesionalmente.

El endomarketing en conjunto con la filosofía de Kaizen el cual otorga las 5 eses como herramienta para un proceso de limpieza, organización, corrección y mejora continua trabajan para que los procesos comerciales sean los precisos con una estandarización que aporte calidad, productividad y respuesta inmediata a las anomalías que se puedan presentar.

Mediante el método deductivo se obtienen respuestas que consolidan lo mencionado con anterioridad mediante las encuestas realizadas a los 25 clientes internos y las entrevistas realizadas a dos expertos en endomarketing. Estas nos permiten verificar con un enfoque cuantitativo detenidamente la situación actual de la empresa.

Para solucionar la situación actual de los procesos comerciales y como el endomarketing pueda aportar a esta labor, se define trabajar con las 5 eses de la filosofía de Kaizen para optimizar los procesos comerciales de la empresa Digital Home S.A.

Mediante estas 5 eses se desglosa las acciones que harían que la empresa entre en un estado de mejora continua que ayudará al crecimiento de esta. Las 5 eses normalmente son aplicadas para espacios físicos de trabajo, sin embargo, también son una buena fuente de organización, revisión, limpieza, estandarización y disciplina aplicable a los procesos dentro de una empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Endomarketing para optimizar los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A.

### 1.2. Planteamiento del problema

La empresa Digital Home S.A. se encuentra ubicada en la Alborada XIII etapa frente al Riocentro norte, dedicada a la venta de productos de climatización, tanto de residencias, industrias, oficinas como de vehículos, sistemas de seguridad como sistemas de CCTV, domótica, alarmas, notificación de incendios y equipos de aventura. Digital Home S.A. tiene en el mercado 9 años y aproximadamente año y medio en su nueva ubicación. Las visitas al Showroom varían dependiendo de la época, ya que la línea fuerte de la empresa es la climatización. La afluencia de clientes es mayor entre los meses de noviembre a abril. Con el paso del tiempo la competencia ha incrementado viendo en este mercado oportunidades de crecimiento lo que conlleva hacer del mercado un lugar más competitivo y con un target ansioso de obtener la mejor promoción y el mejor precio.

El manejo y control de procesos comerciales por parte de la administración de la empresa se ha mantenido desde el inicio de la misma. Esto nos refleja una problemática la cual es el manejo generalizado y poco desarrollado de procesos comerciales que presentan un crecimiento en comparación con su inicio. El no tener establecidos los procesos que debe desarrollar cada puesto de trabajo crea desperdicios de tiempos y acciones duplicadas por parte del personal comercial.

Dentro de esta problemática, se detecta la incorrecta gestión de solicitud de mercadería a proveedores. Dicha acción la realiza cada vendedor cuando necesita el producto para entrega inmediata o porque hace falta en el stock. Esto se realiza por varias personas provocando acciones duplicadas enviando al mensajero al mismo lugar de dos a tres veces al día. Otro factor que se presenta es la generación de factura y guía de remisión. Al realizar la venta, el vendedor debe generar un pedido, luego de realizar el pedido informa a la encargada de facturación que le genere factura. Al ser electrónica la

factura, el único respaldo del comprador es la guía de remisión la cual se elabora una vez la factura este realizada. El problema que genera este factor es, que, en el instante en el que se solicita autorización para la factura, el sistema presenta problemas y no autoriza factura ni permite generar la guía y el vendedor debe realizar una a mano.

Entre estos factores, también se encuentra la falta de un encargado de la bodega, tanto para despacho como para control de la misma. Este puesto ha estado sin responsable durante un año aproximadamente lo que ha hecho que los vendedores, mensajero y jefe operativo tomen esta responsabilidad como suya, a medias ya que ocasionan variaciones en el inventario. Se puede mencionar que el personal es reducido para las responsabilidades que hay que asumir en general sin contar con la poca capacitación que tienen lo que incurre en una ineficiencia de los procesos comerciales.

En caso de que esta situación siga el curso que ha mantenido desde hace un año pueden acarrear una serie de complicaciones tales como clientes insatisfechos creando publicidad negativa para la empresa, faltas a las políticas de la empresa, quejas y excusas para no laborar, renuncia del personal comercial e inconsistencias en precios de ventas al público que afecten de manera general a la empresa, viéndose en peligro incluso el personal de servicios el cual lleva una dirección descentralizada pero que de igual manera responden al mismo gerente de la empresa.

Sin embargo, si la empresa toma la sugerente resolución a los problemas planteados tendremos a un personal motivado, capacitado y con conocimiento de sus deberes y responsabilidades el cual realizará su trabajo según lo definido respetando los procesos esto hará de la empresa más organizada y limpia en su accionar sin contar con una correcta dirección y control que guiará a la misma a un incremento de ventas y mejorando la participación de mercado.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo el endomarketing aporta a la optimización de los procesos comerciales en la empresa DIGITAL HOME S.A.?

#### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los procesos comerciales actuales de la empresa DIGITAL HOME SA?
- ¿Qué factores influyen en el cliente interno para el desarrollo de los procesos comerciales?
- ¿Cuál es el comportamiento interno del cliente interno de la empresa DIGITAL HOME S.A.?
- ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del comportamiento del cliente interno de la empresa DIGITAL HOME S.A.?

#### **1.5. Objetivo general**

Establecer estrategias de Endomarketing para la optimización de los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A.

#### **1.6. Objetivos específicos**

- Analizar los procesos comerciales actuales de la empresa DIGITAL HOME S.A.
- Identificar factores que influyen en el cliente interno para el desarrollo de los procesos comerciales.
- Evaluar el comportamiento del cliente interno de la empresa DIGITAL HOME S.A.
- Establecer factores positivos y negativos del comportamiento del cliente interno de la empresa DIGITAL HOME S.A.

#### **1.7. Justificación de la investigación**

La presente investigación busca definir cuál es la mejor estrategia de Endomarketing para la optimización de los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME SA. El Endomarketing según, menciona “la creciente productividad de las empresas cuando se encuentra con un personal motivado, lo cual eleva el compromiso y responsabilidad para realizar las tareas utilizando el mejor esfuerzo para lograr metas de la empresa”. Esto abre puertas a un sin número de opciones para lograr mediante dicha estrategia de endomarketing la recuperación y mantenimiento de una participación de mercado viable para ser una empresa competitiva.

Si bien es cierto dicha investigación es un desafío, puesto que se debe investigar y aplicar estrategias de endomarketing en una empresa cuya jefatura está concebida bajo procesos y acciones poco flexibles, no se convierte en un caso aislado y completamente nuevo, ya que el tema de endomarketing viene tomando fuerza desde ya algún tiempo atrás. También buscamos determinar el estado del ambiente interno de la empresa, cuáles son las causas y a raíz de esto se establecerá estrategias de endomarketing que optimicen los procesos comerciales y mantener al cliente interno motivado.

La investigación se realizará mediante técnicas que faciliten la elaboración de propuestas de endomarketing, y que busca la implementación de estrategias para optimizar procesos que beneficiará a las actividades comerciales de la empresa, con un impulso en las áreas organizativas, lo que dará como resultado un esperado crecimiento económico a mediano plazo. La presente investigación responde a la necesidad de reestructurar, renovar y relanzar la empresa DIGITAL HOME S.A., para generar una opción de negocio cuya fortaleza sea la promoción comercial, a través de la recuperación de cartera de clientes, de modo que influya en los resultados de negocio y permita la adecuada socialización a través de los canales de comercialización.

El proyecto fomentará la comunicación interna para los profesionales de la investigación, e incrementará la accesibilidad del público en general mediante un servicio oportuno y rápido dadas las facilidades que brindan la optimización de los procesos comerciales, y ante ello, es necesario implementar un servicio al cliente de mayor abastecimiento y calidad de productos, brindando confianza para todos los clientes que día a día interactúan comercialmente con la empresa.

### **1.8. Delimitación o alcance de la investigación**

El presente proyecto se va a llevar a cabo en la ciudad de Guayaquil, en la Empresa DIGITAL HOME S.A., con todos los colaboradores del departamento administrativo y comercial, en el año 2018, sobre la optimización de los procesos comerciales, planteados desde los puntos estratégicos de planificación, coordinación y programación.

**Tabla 1.** Delimitación de la investigación

<b>Sector</b>	Privado
<b>Área</b>	Departamento administrativo y comercial
<b>Tema</b>	Endomarketing para optimizar los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A.
<b>Problema</b>	¿De qué manera la participación de mercado se ve afectado por un carente y correcto desarrollo de los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A?
<b>Aspecto</b>	Control interno de procesos comerciales.
<b>Espacial</b>	El trabajo de investigación se realizará en la empresa DIGITAL HOME S.A.
<b>Temporal</b>	El periodo de estudio abarcará el año 2019
<b>Lugar</b>	Guayaquil.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### **1.9. Hipótesis de la investigación**

Si se aplica estrategia de endomarketing se optimizarían los procesos comerciales en la empresa DIGITAL HOME S.A

**Variable Independiente:** Estrategia de Endomarketing

**Variable Dependiente:** Procesos comerciales

### **1.10. Línea de investigación institucional/facultad.**

*“Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables”.*

La presente investigación, se trabaja bajo la línea de “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables. Ya que dicha investigación está basada en el endomarketing para la optimización de procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A. Esta hará que el desarrollo estratégico empresarial mediante el estudio del cliente interno de la empresa sea el acorde para cumplir con las demandas del mercado en el que se desarrolla (Climatización).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco teórico.

##### 2.1.1. Antecedentes.

El nacimiento del Endomarketing o mercadotecnia interna se le acredita al diseñador Harvey Ball. Quien fue contratado para que ideara una “estrategia” para levantar el espíritu de los empleados de dos empresas que fueron unificadas (la State Mutual Life Assuance Company de Worcester, Massachusetts que adquirió la Guarantee Mutual Company, de Ohio). Harvey Ball creó una imagen, está era una cara sonriente con un ojo ligeramente más pequeño que el otro. Al ser presentada antes los ejecutivos de la empresa, esta hizo que ellos empezaran a sonreír. La imagen fue parte de la llamada “campaña de la Amistad” durante la cual State Mutual entregó 100 “pins” a los empleados, con el sencillo propósito de que sonrieran en el momento de atender a los clientes. (Patxot, 2016, pág. 1).

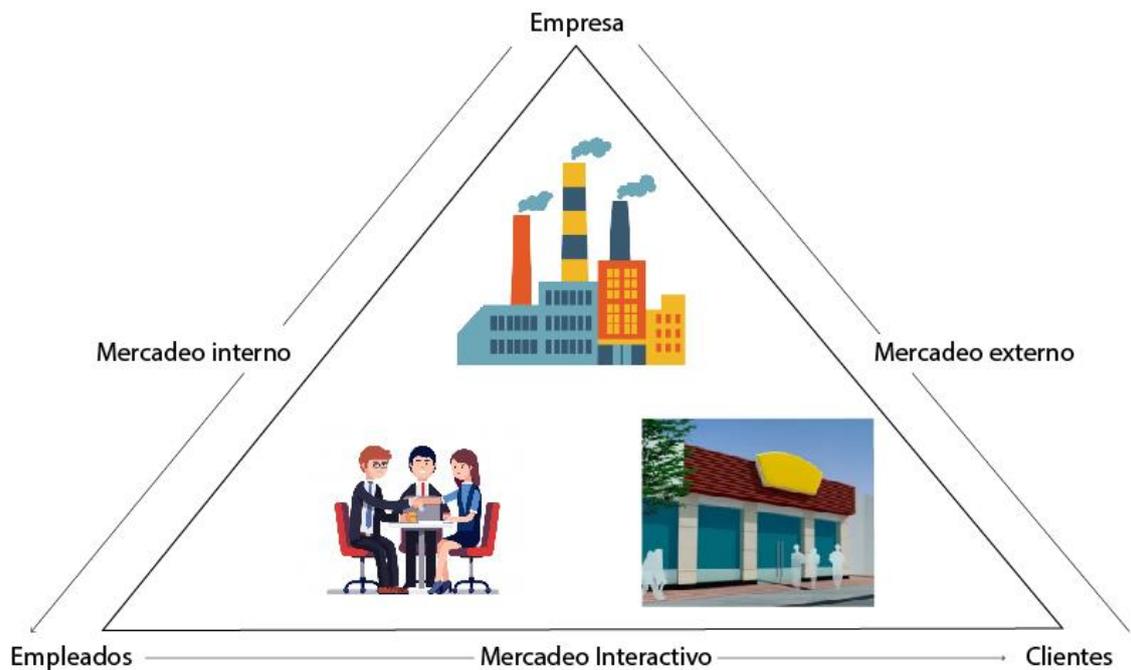
El origen de la palabra endomarketing viene del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales. (Davila & Velasco, 2013, pág. 15)

Esencialmente esta noción proviene del campo de los servicios. Sasser y Arbeit (1976) mencionan que “el personal es el primer mercado de una empresa de servicios”. Berry (1981) sostiene que “el alcance del mercadeo tradicionalmente se ha restringido a las transacciones que tienen lugar entre clientes y empresas” pero que “también es aplicable a los intercambios que se dan entre el personal y estas mismas organizaciones” y por lo tanto se puede considerar a los empleados como clientes.

Más recientemente otros expertos, siempre en el campo de los servicios, manifiestan que “el mercadeo interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos de trabajo que satisfagan sus necesidades. El mercadeo interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia

de conformar los productos de trabajo para satisfacer las necesidades humanas” (Berry y Parasuraman, 1991).

Desde sus inicios se comprendía en ese entonces que todo trabajo debe ser considerado un “bien o producto” y que este es adquirido por los colaboradores (empleados), por tanto la venta que se realiza de empresa a colaborador es la de ciertos valores y actitudes que son necesarios para realizar los planes y que la empresa funcione. Desde otro punto de vista un poco más palpable, se puede incluir en el producto innovadoras medidas de desempeño, el manejo actualizado de los clientes o nuevos métodos de trabajo aunque también se podría referir a servicios y capacitaciones brindadas por el área de talento humano. Fundamentalmente el producto es en trabajo en sí.



**Figura 1.** Tres tipos de mercadeo en las empresas.  
*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

En efecto, existen muchas confusiones causadas al momento de comprender el concepto y la utilización correspondiente, una de ellas es que las funciones que son reservadas convencionalmente para el área de talento humano de las empresas (como convocar, preparar y motivar al personal) sería dependientes del área de mercadeo. Esto es lo que evidencia precisamente una de las últimas definiciones del marketing interno en el que se incluyen funciones originalmente desarrolladas por la mencionada área funcional. Después de todo es de gran importancia en todos los escenarios considerar que

para mantener clientes felices también deben contar con empleados felices, y que las actividades pertinentes que son dirigidas al personal (empleados) deben ser llevadas a cabo por un departamento en específico pero con la participación de todos. (Sanclemente, 2017, pág. 2).

Se puede apreciar por parte de (Morales F. J., 2014, pág. 8), “que en una investigación realizada en la Universidad EAN con sede en Bogotá en el año 2013 cuyo título es *La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing* se describe el Endomarketing “como una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica. Si se complementa por un conjunto de acciones administrativas, el Endomarketing surge como una herramienta eficiente al otorgar completa cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de una organización. Para ello, se tiene en cuenta el contante deseo de cambio e innovación que surge al interior de ellas, ya sea a partir de metodologías ligadas a la globalización o nuevas tendencias generadas e impuestas por los clientes a nivel interno y externo”.

## **2.1.2. Marketing.**

### **2.1.2.1. Definición.**

“El marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”. (Kotler & Amstrong, 2012, pág. 4).

### **2.1.2.2. Procesos del Marketing.**

A continuación, se presenta un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing. Los primeros cuatro pasos determinan que las empresas trabajan para comprender a los consumidores, crear valor y establecer relaciones perennes. El último

paso en cambio ayuda a las empresas a obtener recompensas derivadas de la creación de valor superior en los clientes. Al crear valor para los clientes, las empresas captan el calor de sus clientes a su vez, en forma de ventas, ingresos y activos a largo plazo.



**Figura 2.** Procesos de marketing.  
*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### 2.1.3. Endomarketing.

#### 2.1.3.1. Definición.

“El marketing interno consiste en que la empresa debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de soporte para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente. Los mercadólogos tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo.” (Kotler & Amstrong, 2012, pág. 240)

(Merodio, 2014, pág. 1) Define al Endomarketing “como el conjunto de estrategias y acciones de marketing digital enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa (crowdsourcing), con el fin de implicarlos en el negocio para generar una mayor motivación, mejora de productividad y con ello clientes satisfechos”.

(Caridad, Berdugo, Payares, & Navarro, 2017, pág. 32) “realizan sus aportes a los postulados teóricos del endomarketing definiéndolo como la estrategia donde se debe desarrollar relaciones de calidad entre la empresa y sus empleados teniendo en cuenta como principal facilitador la comunicación y motivación pues son éstos los que dan lugar a un trabajo mancomunado y en equipo que permite elevar el compromiso y sentido de pertenencia a los colaboradores por consiguiente es primordial para la compañía

orientarlos hacia el logro de los objetivos misionales a través de la difusión de los lineamientos filosóficos empresariales”.

### **2.1.3.2. Beneficios del endomarketing.**

(Escobar, 2016, pág. 24 a 29) “El beneficio principal del mercadeo interno es que alcance la coordinación de los diferentes departamentos. Esto le permitirá proyectar y la implementación adecuada de las estrategias y los planes. Aunque parezca mentira, es increíble como muy buenas propuestas fracasan incluso antes de salir a la luz por la falta de compromiso y aporte interno de la empresa”.

A continuación se describen algunos beneficios del mercadeo interno:

- Permite alinear a la empresa en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.
- Minimiza el fracaso de los proyectos. Los colaboradores de otros departamentos pueden ayudar a identificar probables problemas de implementación, ejecución o comunicación en la brevedad del asunto. Las iniciativas deben ser compartidas con otros departamentos para identificar posibles errores.
- Minimiza asperezas entre las áreas. Muchas discusiones, problemas y malos entendidos son consecuencias de una falta de comunicación. Informar con anticipación cuales son los objetivos establecidos por lograr coloca a todos en un rango de igualdad de condiciones y aumenta esfuerzo para llegar a la meta.
- Elude el estropeo de iniciativas de los diversos departamentos de la empresa, pues esto compromete a todos.
- Progreso en el discernimiento de las actividades de cada área por parte de otros departamentos y el efecto que esas actividades tienen. Agudiza la comunicación entre el departamento de marketing y los demás departamentos, haciendo que en toda la empresa los colaboradores estén enterados de las iniciativas y actividades que se están llevando a cabo.
- Permite hacer un feedback de los planes y estrategias propuestos por el departamento y así establecer su factibilidad.

(Hatch, 2015, pág. 3)“Se concretaría el beneficio principal como el logro específico de hacer que los empleados se involucren con la compañía. La famosa frase de que se “*pongan la camiseta*”, incrementen su lealtad”. En otros términos, se debe crear

un clima organizacional vivaz, en el que los colaboradores se sientan cómodos y motivados. Así los colaboradores apoyarán la visión de negocio de la empresa e incrementará su rendimiento.

### **2.1.3.3. Características del endomarketing.**

(Escobar, 2016, pág. 24 a 29) “Se encuentra que el Marketing Interno, tiene ciertas características importantes a tener en cuenta, cuando se piensa en una empresa:

- Permite motivación y satisfacción del trabajador.
- Tener una orientación al cliente.
- Permite una coordinación entre los diferentes departamentos de una organización.
- Enfoque de Marketing.
- Ayuda a implementar estrategias funcionales o corporativas”.

Haciendo un comparativo entre el marketing interno y el marketing externo se puede definir el marketing mix interno del siguiente modo:

- El producto que se ofrece al empleado es su puesto laboral y la remuneración que recibe por realizar las tareas y cumplir responsabilidades de su puesto.
- El precio que paga el empleado, es el costo “psicológico de aceptar nuevos métodos de trabajos, nuevas tareas y el acople de ellos a dichos métodos.
- La distribución en este caso es la ubicación geográfica en donde desarrollarán su trabajo. En este caso también entraría el clima organizacional en el que desarrolla las tareas.
- En cuanto a la comunicación, los planteamientos de estos son los mismos en el marketing interno y externo, aunque cabe recalcar que en el marketing interno es importante que la comunicación sea precisa e interactiva, ya sea por medio de videos, revistas internas, comunicados por correo corporativos, etc.
- Por ultimo las técnicas de marketing, como lo son la investigación y segmentación de mercados, pueden ser aplicadas en el marketing interno para conocer a cada uno de los empleados actuales, sus gustos y deseos y poder definir el manejo del grupo de colaboradores de la empresa”.

“El marketing interno es una estrategia al servicio de la empresa que pretende conseguir un incremento del valor percibido por el cliente a través de la atención y del servicio creándose en consecuencia una ventaja competitiva. Hay que considerar el proceso como el conjunto de actividades internas que se van a utilizar para motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos de la empresa, aportándoles la información necesaria para que puedan desempeñar funciones y trabajos con mayor eficacia”. (Barros, García, & Martorell, 2013, pág. 2)

Como nos menciona la cita anterior, el mercadeo interno conlleva a dos procesos de gestión: gestión de las actitudes y gestión de la comunicación, los cuales se consideran los pilares sobre los que el endomarketing se apoya.

#### **2.1.3.3.1. Gestión de las actitudes.**

Busca motivar a los colaboradores de la empresa en forma mental y así capacitarlos para el encuentro con los clientes. Para que este primer paso o proceso sea optimo, es necesario conocer los diferentes comportamientos, actitudes, que tan satisfechos están con su puesto de trabajo, el compromiso con empresa entre otros.

#### **2.1.3.3.2. Gestión de la comunicación.**

Los colaboradores de las empresas necesitan estar informados sobre nuevos cambio o acciones que se dan en estas para así saber cual sera su papel en la organización y de que forma puede aportar a estas ofreciendo buenas expectativas al cliente externo.

El proceso de marketing interno tendrá éxito en la empresa si se obtiene el compromiso de todo el talento humano que comprende la empresa. Esto se logra siempre que los colaboradores tengan claro cuales son los objetivos y la necesidad de cumplirlos (comunicación); creencia en los métodos y que ponerlos en práctica será efectivo (motivación); información acorde a las necesidades y que es posible lograrlo (formación); Si toman en cuenta que es beneficioso para ellos (reconocimiento). Si estos criterios son cumplidos el grupo de colaboradores tendrá el compromiso de hacer suyo el proceso.

#### **2.1.3.4. Endomarketing y su relación con el compromiso organizacional.**

El endomarketing y el compromiso organizacional son de suma importancia para la fomentación de la relación entre empleados y empleadores de una empresa. Una empresa gana reconocimiento a partir de la colaboración de los empleados y del compromiso que estos tengan con el cumplimiento de la misión y visión convirtiéndose en pieza importante de la empresa. Como menciona (Amenero, 2017, pág. 16) “si una institución no es capaz de retener a sus grandes trabajadores, implica tomar mayores riesgos con los usuarios debido al pequeño vínculo que logra con el consumidor final en la prestación del servicio prestado”.

Para mantener a los empleados dentro de una empresa es necesario verificar que la estabilidad laboral de este no peligre debido a factores como el grado de regocijo que este mantiene con la empresa.

Los empleados o colaboradores deben sentirse identificados con la empresa para la que laboran y por las actividades desarrolladas en la misma. Esto hará que ellos comprendan y conozcan los objetivos de la institución y los bienes intangibles vendidos promoviendo la conciencia de trabajo hacia el cliente, todo esto por medio del concepto de marketing.

Tener presente el clima y cultura organizacional en la que los colaboradores se desempeñan es de suma importancia.

##### **2.1.3.4.1. Clima Organizacional**

El clima organizacional está relacionado con el aquí y el ahora. Puede definirse como algo más trivial. El clima organizacional trata sobre como el colaborador se siente al laborar en una organización. Según información obtenida del portal de la universidad ESAN de Lima, Perú indica que “si la cultura es la personalidad, entonces el clima tiene más que ver con el estado de ánimo o la atmósfera prevaleciente dentro del negocio. Es propenso a fluctuaciones de más corto plazo y está determinado por muchos factores que incluyen liderazgo, estructura, recompensas y reconocimiento”. (Apuntes Empresariales, 2018, pág. 1)

#### **2.1.3.4.2. Cultura Organizacional**

(Apuntes Empresariales, 2018, pág. 2) “La cultura se puede describir como la base sobre la cual se construye cualquier organización”. Esta va más con los valores, normas, costumbres con las que se rigen el trabajo que hace la empresa y a la vez sobre el comportamiento humano. Esta se desarrolla a largo plazo. En otras palabras, la cultura se describe como la personalidad de una organización.

Seguido, la cultura de una empresa en específico se basa en los valores personales que tiene quien inicia la empresa, o es un reflejo de la directiva o mesa de accionistas de un negocio.

La cultura tiende a influenciar en todos los ámbitos de la vida dentro de una organización por ello tiene un papel importante dentro de esta, y a su vez “afecta” en la interacción de dicha organización con los clientes externos.

#### **2.1.4. Optimización**

“Optimización viene de la palabra optimizar y significa buscar la mejor manera de realizar una actividad”, esto quiere decir que se buscan los mejores resultados con mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del proceso”. (Española, 2017, pág. 1)

“La optimización de los recursos tiene que ver principalmente con la eficiencia, es decir que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener mayores beneficios con un mínimo de costos. Tanto la eficiencia y la eficacia son muy importante ya que están relacionadas además de que hacen énfasis en los resultados, objetivos así como la creación de los valores. Por lo tanto para optimizar recursos no deberá ser únicamente eficiente sino también eficaz”. (Miranda N. , 2016)

##### **2.1.4.1. Optimización de recursos en las diferentes áreas de una empresa.**

“Si bien es cierto, la optimización de recursos se lleva en las diferentes áreas de una empresa, esta es imprescindible en el área administrativa y financiera”. (Guerra, 2015, pág. 1). Al ser imprescindible la optimización en estas áreas debe de estar atentos a cada proceso, su puesta en marcha y los problemas que se puedan resolver a la brevedad del asunto. Esto sin dejar de lado o con menos importancias a otras áreas que son de vital importancia para el crecimiento y avance de una organización.

#### **2.1.4.1.1. Optimización en el área administrativa.**

“En el área administrativa ayuda a la gestión y planificación de mejoras en el proceso de trabajo y aumentar el rendimiento de los empleados de la empresa”. (Guerra, 2015, pág. 2) El área administrativa es uno de los pilares fundamentales de la organización, a pesar de que Guerra menciona la planificación de mejora de proceso, la correcta planificación en general es de suma importancia. El área administrativa es la encargada de que las demás áreas funcionen regidas por los objetivos que se necesitan conseguir. Esto sin descuidar al cliente interno de la empresa.

#### **2.1.4.1.2. Optimización en el área financiera.**

“Se basa más en buscar la forma de tener el mayor rendimiento con la cantidad mínima de recursos, esto por medio de la eliminación de costos que puedan clasificarse como innecesarios, así, volviendo más rentable la productividad de la empresa”. (Guerra, 2015) Aquí se puede mencionar la frase “entre menos gastos más se gana”. El área financiera debe de tener presente cada paso que se da en un proceso para verificar que no se estén haciendo sobreprocesamientos o retrabajos.

#### **2.1.4.2. La optimización y su influencia en los procesos.**

##### **2.1.4.2.1. Proceso esbelto (lean).**

“La idea LEAN apunta a lograr procesos esbeltos y flexibles. Abarca a priori gran variedad de procesos: procesos de transformación física, de servicios, de diseño y desarrollo, comerciales, etc.” (Igarzabal, 2016, pág. 2)

Los procesos son una sucesión de pasos (tareas o actividades) que se encuentran relacionadas para llegar o cumplir un propósito. Mecánicamente se caracterizan por estimular un flujo, pueden ser de materias primas y secundarias a ser transformadas, como de información y recopilación de datos o de nuevos aprendizajes a base de experiencias que se acumulan y a la vez sociabilizan.

Para que un proceso sea eficiente, su flujo debe satisfacer cuatro puntos básicos: continuidad, cadencia, tensión por arrastre y lotes pequeños (unitarios). Si esto se cumple, puede haber una reducción en su tiempo (lead time) (duración), a su vez minimizaría la incertidumbre y el factor error de un evento potencial a lo largo de la vida de la empresa.

(Igarzabal, 2016, pág. 3) Carlos Igarzabal nos menciona que “una realidad que con su exuberante complejidad espacio-temporal puede interrumpir azarosamente la continuidad del flujo extendiendo su duración y ampliando entonces las chances de la incertidumbre. La falta de cadencia o de ritmo parejo en todas las actividades es un rasgo del proceso que, de tenerlo, lo desordena introduciendo oscilaciones indeseadas que indefectiblemente alargan su duración. La utilización de un sistema de arrastre amortigua los efectos de la programación y control centralizados de las actividades del proceso, que en la práctica derivan en oscilaciones y demoras. Los tamaños de los lotes objetivamente inciden alargando los tiempos de ciclo”.

### 2.1.4.3. Desperdicios o mudas.

La definición de las mudas según (Pulido, 2013, pág. 96) en su libro de Calidad y productividad nos indica que “cualquier cosa o actividad que genera costos pero que no agrega valor al producto se considera un desperdicio o muda. En Ohno (1988) se identifican siete tipos de desperdicio: sobreproducción, esperas, transportación, sobre procesamiento, inventarios, movimientos y retrabajos”.



*Figura 3.* Desperdicios o mudas.  
*Elaborado por:* Contreras Yagual, T (2018)

### 2.1.4.3.1. Síntomas y posibles causas de los desperdicios o mudas.

Tabla 2. Síntomas y causas comunes de los desperdicios o mudas.

Síntomas	Sobreproducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se producen muchas partes y/o se producen con mucha anticipación.</li> <li>• Las partes se acumulan incontrolablemente en inventarios.</li> <li>• Tiempo del ciclo extenso.</li> <li>• Tiempos de entrega pobres.</li> </ul>	Causas comunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucho tiempo para adaptar el proceso para que produzca otro modelo o parte.</li> <li>• Tamaño grande de lotes.</li> <li>• Pobre programación de la producción o de las actividades.</li> <li>• Desbalance en el flujo de materiales.</li> </ul>
	Esperas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores en espera de materiales, información o de máquinas no disponibles.</li> <li>• Operadores parados y viendo las máquinas producir.</li> <li>• Grandes retrasos en la producción.</li> <li>• Tiempos de ciclo extensos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de lote grande.</li> <li>• Mala calidad o malos tiempos de entrega de los proveedores.</li> <li>• Deficiente programa de mantenimiento.</li> <li>• Pobre programación.</li> </ul>
	Transportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucho manejo y movimiento de partes.</li> <li>• Daños excesivos por manejo.</li> <li>• Largas distancias recorridas por las partes en procesos.</li> <li>• Tiempos de ciclo extensos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos secuenciales que están separados físicamente.</li> <li>• Pobre distribución de planta.</li> <li>• Inventarios altos.</li> <li>• La misma pieza en diferentes lugares.</li> </ul>
	Sobreprocesamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de procesos no requeridos por el cliente.</li> <li>• Autorizaciones y aprobaciones redundantes.</li> <li>• Costos directos muy altos.</li> <li>•</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proceso y el producto.</li> <li>• Especificaciones vagas de los clientes.</li> <li>• Pruebas excesivas.</li> <li>• Procedimientos o políticas inadecuadas.</li> </ul>
	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios obsoletos.</li> <li>• Problemas de flujo de efectivo.</li> <li>• Tiempos de ciclo extensos.</li> <li>• Incumplimiento en plazos de entrega.</li> <li>• Muchos retrabajos cuando hay problemas de calidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreproducción.</li> <li>• Pobres pronósticos o mala programación.</li> <li>• Niveles altos para los inventarios mínimos.</li> <li>• Políticas de compra.</li> <li>• Proveedores no confiables.</li> <li>• Tamaño grande de lotes.</li> </ul>
	Movimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de herramientas o partes.</li> <li>• Excesivos desplazamientos de los operadores.</li> <li>• Doble manejo de partes.</li> <li>• Baja productividad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobre distribución de las celdas de trabajo, herramientas y materiales.</li> <li>• Falta de controles visuales.</li> <li>• Pobre diseño del proceso.</li> </ul>
	Retrabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos dedicados al retrabajo.</li> <li>• Altas tasas de defectos.</li> <li>• Departamentos de calidad o inspección muy grandes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala calidad de materiales.</li> <li>• Máquinas en malas condiciones.</li> <li>• Procesos no capaces e inestables.</li> <li>• Poca capacitación.</li> <li>• Especificaciones vagas del cliente.</li> </ul>

Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)

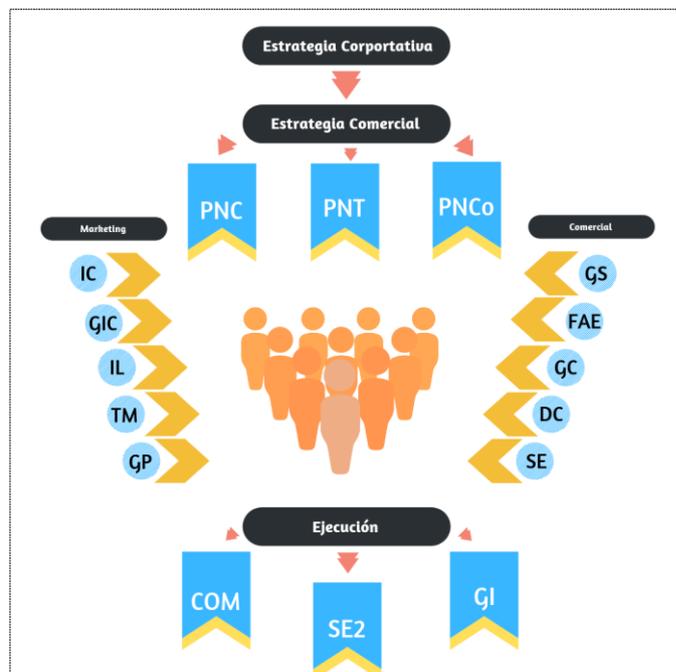
A lo largo del tiempo diversos autores e investigadores han realizado estudios y han considerado agregar un octavo tipo de desperdicio. Este desperdicio o muda es el del talento humano. Este es tomado en cuenta como una muda ya que ocasionalmente se falla en el uso de las habilidades del personal para incrementar el desarrollo de los procesos. La sobreproducción es considerada el peor desperdicio por parte del SPT, ya que oculta y es el causante de las otras mudas. Es así que el proceso esbelto lo que busca es reducir la muda e intensificar el flujo, así hacer más en menor tiempo, con menos material y actividades.

### 2.1.5. Procesos comerciales.

#### 2.1.5.1. Definición de procesos.

Como mencionamos en el punto 2.1.4.2.1. El proceso esbelto. Definimos como procesos a “una sucesión de pasos (tareas o actividades) que se encuentran relacionadas para llegar o cumplir un propósito”. Dichas tareas necesita de la participación de cierto número de personas y recursos materiales (trabajo en conjunto) para lograr alcanzar un objetivo previamente establecido. Los procesos constantemente pasan por cambios positivos que significan la mejora de los mismos para poder ser apoyo de la estrategia establecida y así satisfacer a los grupos de interés.

#### 2.1.5.2. Que abarcan los procesos comerciales y de mercadotecnia.



**Figura 4.** Procesos comerciales y de mercadotecnia.  
*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



*Figura 5.* Detalles de las abreviaturas usadas en la figura 4.  
*Elaborado por:* Contreras Yagual, T (2018)

#### 2.1.5.2.1. Procesos de Mercadotecnia.

Los procesos de mercadotecnia brindan una base sobre la cual se realizaran y desarrollaran las actividades que el área comercial debe actuar. Una firma especializada en el desarrollo de estrategias y modelos operativos de negocio (SINTEC, 2014, pág. 1) nos brinda cinco *pasos* principales de este proceso:

- a) *Inteligencia Comercial - Proveer visibilidad de los competidores, detectar oportunidades y ventajas competitivas con respecto al mercado, y habilitar la toma de decisiones informada.*

- b) *Gestión y manejo del crecimiento de ingresos - Identificar estrategias de precios y descuentos que maximicen los ingresos con un enfoque rentable y alineadas a la estrategia general de la compañía.*
- c) *Innovación y Lanzamientos - Identificar, desarrollar y ejecutar proyectos para lanzar productos con el objetivo de impactar el mercado optimizando recursos.*
- d) *Trade Marketing - Desarrollar y gestionar la planeación, ejecución y monitoreo de las iniciativas y promociones de forma que generen valor al comprador y a la compañía.*
- e) *Gestión del Portafolio - Monitorear y asignar eficientemente productos a los clientes/formatos/segmentos, evitando la proliferación de SKUs que agregan poco valor.*

#### **2.1.5.2.2. Procesos Comerciales.**

Los procesos comerciales por su parte son el accionar operativo de la planificación. Deben verificar que la conexión entre la estrategia y su ejecución sea correcta y segura. No por ello solose deben de basar en la ejecución, también debe realizar feedback para la estrategia comercial según las necesidades del target (consumidor). La misma firma que nos facilitó los pasos del proceso mencionado anteriormente (SINTEC, 2014, pág. 2), también nos indica cuales son los pasos de los procesos comerciales:

- a) *Gestión Comercial - Coordinar la planeación de iniciativas comerciales y su alineación con el plan de mercadotecnia, balanceando los objetivos del cliente con los de la compañía. Monitorear la ejecución del plan comercial y retroalimentarlo.*
- b) *Gestión y manejo de categoría - Mejorar la experiencia de compra a través de la generación de estrategias colaboradas con las cadenas a detalle que se traduzcan en un mejor desempeño de la categoría.*
- c) *Figuras de Atención Especializada - Desarrollar la relación con el cliente para impulsar actividades de generación de volumen adicional con especificaciones comerciales favorables (espacios, precio, volúmenes, etc.).*
- d) *Gestión del Surtido - Supervisar y asegurar el cumplimiento del pedido, desde la captación hasta la entrega, así como el inventario en tiendas y el surtido de iniciativas comerciales.*

- e) *Supervisión de la Ejecución - Administrar la fuerza de ventas para garantizar una ejecución efectiva de la estrategia en el punto de venta y proponer planes de mejora para el cumplimiento a la cuota de venta.*

#### **2.1.5.2.3. Procesos comerciales efectivos.**

Los procesos comerciales son más versátiles en los últimos tiempos debido a que las actuales empresas se encuentran en un constante ambiente competitivo, en donde debe ser necesario realizar cambios en la brevedad del caso sin parar. Esto ha llevado a que se realicen constantes estudios del mercado, sus cambios y concluir en cambios efectivos para los procesos volviéndolos efectivos para la respuesta productiva al mercado. A continuación, detallaremos dos puntos claves según (Pulido, 2013) los cuales se deben tomar en cuenta (en base a la decisión de compra de un cliente) y poder hacer del proceso comercial el efectivo y cumplir con el objetivo.

- a) *El cliente antes de comprar se informa: Se debe pensar en el cliente y proveer información relevante para despertar el interés en tu producto/servicio.*
- b) *El cliente luego de informarse reacciona pidiendo más información: Se debe tener preparada información complementaria. Esta información marcará el interés de los clientes.*

#### **2.1.5.2.4. El proceso de la administración de ventas.**

“El proceso de la administración de ventas, o el proceso de la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía”. (Johnston & Marshall, 2009, pág. 10) Este comprende de tres fases:

1. *Formulación.* La primera fase nos indica que los asesores de ventas deben organizar y planear las tareas generales de las ventas y estas deben trabajar en conjunto con los demás elementos de la estrategia de mercadeo de una organización. Se deben tener en cuenta los factores influyentes en el entorno al que la organización se enfrenta.

2. *Aplicación.* Esta fase también conocida como implantación, abarca el diseño e implementación de procedimientos y políticas que ayuden a la organización a cumplir con los objetivos establecidos. Se debe escoger al personal de ventas ideal y acorde a las necesidades de la organización.

3. *Evaluación y control*. Permite observar y medir el desempeño de la fuerza de venta, si el desempeño no es el correcto, esta fase permitirá hacer los cambios y ajustes pertinentes mientras se controla los ajustes que se hacen al plan de ventas y a su aplicación.

“En el ámbito organizacional, factores como recursos humanos y financieros, capacidad de producción, y experiencia en investigación y desarrollo de la empresa ayudan u obstaculizan la capacidad de la fuerza de ventas para conseguir clientes o expandir su participación de mercado”. (Johnston & Marshall, 2009, pág. 11)

### **2.1.5.3. Calidad y productividad.**

Existen varias definiciones para la calidad. Juran (1990) menciona a la calidad como “es un aspecto que hace que un producto sea el adecuado para x uso”. Es decir, la calidad es la carencia de defectos en ciertas características que satisfacen al consumidor.

Mientras que la (ASQ) American Society for Quality nos muestra a la calidad como “un término parcial para el que existe una definición propio según criterios de cada persona o sector.

En efecto, podemos concretar que a la calidad es el “aspecto” que influye en un producto o servicio y el cual satisface las necesidades en su totalidad del cliente o consumidor (bien libre de deficiencias).

“Por su parte, la norma ISO-9000:2005 define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Sacado del libro de calidad y productividad de Humberto Gutiérrez (Pulido, 2013, pág. 20).

Para definir en términos no tan formales, la calidad es definida por el consumidor, ya que es el criterio que este tiene sobre un bien tangible o intangible que generalmente es la aprobación o rechazo. Un consumidor queda satisfecho si se le ofrece lo que espera y algo más. Es decir, la calidad es sobre todo la satisfacción de las necesidades en su totalidad, está ligada a las expectativas que el consumidor tiene sobre el bien. Dichas expectativas se crean de acuerdo con ciertos factores como, precio, avances tecnológicos, reconocimiento de la empresa, antecedentes, necesidades, etc. Si el cliente percibe lo que esperaba de un producto o servicio ya hay satisfacción de este.

### **2.1.5.3.1. Productividad.**

Si hablamos de productividad, esta tiene relación directa con los resultados que se logra en un sistema o en un proceso, por lo que aumentarla significa mejorar resultados tomando en consideración los recursos utilizados para generarlos.

La productividad en general es medida por el valor formado de los resultados logrados y los instrumentos empleados. Estos resultados pueden ser medidos en artículos producidos, artículos vendidos o en la utilidad generada entretanto los instrumentos empleados se puede calcular por el tiempo empleado, el número de colaboradores, horas de trabajo de maquinaria entre otras.

Algo más concreto es decir que la medición de la productividad se da de estimar correctamente los instrumentos empleados para elaborar o desarrollar ciertos resultados.

Normalmente la productividad se ve a través de dos integrantes que son la eficiencia y la eficacia.

- *Eficiencia*: Es el relación entre el resultado logrado y los instrumentos que se usaron para ello.
- *Eficacia*: Es el tiempo en que se realizan las tareas y actividades planeadas y se alcanzan los resultados esperados.

Es así que mientras la eficiencia es tratar de optimizar los instrumentos (recursos) y evitar que haya desperdicios de estos, la eficacia acarrea el utilizar los recursos para lograr los objetivos propuestos según lo planeado.

Según Humberto Gutiérrez (Pulido, 2013, pág. 21) “se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar”.

Desde otro ángulo, existe la mejora de la eficacia la cual tiene como propósito la optimización de la productividad del equipo, los materiales y los procesos, como también la capacitación al personal para lograr los objetivos establecidos. Esto mediante la reducción de artículos con defectos, fallas en los arranques y en la operatividad de los procesos, en materiales defectuosos, diseños y maquinarias. Es más, la eficacia tendría que buscar la mejora e incremento de las aptitudes de los colaboradores y generar capacitaciones que les ayuden en la mejora continua de su trabajo.

#### **2.1.5.4. Teoría de Stephen Covey (Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva).**

Stephen Covey nos enseña los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Estos hábitos nos ayudan a desempeñarnos de manera productiva no solo a nivel laboral sino también a nivel personal. Son tres hábitos que son de independencia (es decir, trabajo con nuestro ser) mientras que tres hábitos son de interdependencia (es decir, trabajo con los demás) y el último hábito es referente a la mejora continua. A continuación se detalla los hábitos:

##### **2.1.5.4.1. Independencia.**

- *Primer hábito: Sea proactivo.*

“Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida y ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra”. (Covey, 2015, pág. 40)

Este hábito es fruto concluyente de cada persona que le ayuda a comprender sus logros y frustraciones, sus metas y las respuestas a ellos, sus ambiciones y sus logros. Este hábito parte de la conciencia y comportamiento de responsabilidad. Muestra cuales son las posibilidades de sumir nuevos retos en un ambiente libre e individual con responsabilidad social de la persona humana. Es de suma importancia tener en cuenta que tiene libre albedrío para tomar decisiones entre estímulos que vienen del ambiente sea externo o interno, sus respuestas y sus manifestaciones de conducta perceptibles.

“Al hombre se le puede despojar de todo salvo de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida”.

- *Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.*

“Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. Piense en la construcción de una casa antes de comenzar la construcción, se dibuja un plano (la primera creación). Posteriormente, construye la casa (la segunda creación). En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo”. (Covey, 2015, pág. 58)

Este hábito demuestra el liderazgo personal y satisface en lo absoluto la necesidad de poder encontrarle sentido a la existencia propia y empezar cada día con un

entendimiento claro de su camino y metas deseadas. Dicho hábito resulta primordial en cada persona pues ayuda a la comprensión del cumplimiento de su misión existencial. Este hábito es el primero resultante de la creación mental. Según las observaciones y estudios que se han relajado con el tiempo han demostrado que el poder de una visión del futuro es increíble.

- *Tercer hábito: Establezca primero lo primero.*

“Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas”. (Covey, 2015, pág. 88)

Establecer primero lo primero es la segunda creación mental, este sería la base para tener en claro la calidad de las decisiones y acciones que se hacen a diario.

Actualmente existen varias aplicaciones que ayudan a la administración del tiempo. Estas aplicaciones han logrado avances consecutivos respecto a la anterior.

La primera está basada en listas de tareas y sus notas. La segunda está basada en el formato de las agendas mientras que la tercera está basada en la mismísima administración del tiempo.

En este punto, existe una matriz que ayuda a definir qué situaciones o actividades se deben atender según su “prioridad”. Estas pueden ser clasificadas por urgencias, que son esas actividades que necesitan una respuesta inmediata. Y por importancias las cuales son actividades que tienen que ver con los resultados.

Así cada actividad se puede clasificar en los siguientes cuadrantes:

**Tabla 3.** *Matriz de administración de tiempo.*

	Administración proactiva	Administración reactiva
Administración por crisis	Importante	Urgente
Administración inefectiva	No urgente	No importante

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

La administración proactiva es la que resulta clave para lograr la efectividad.

#### **2.1.5.4.2. Interdependencia.**

- *Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.*

“Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y

equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación”. (Covey, 2015, pág. 127)

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana.



**Figura 6.** Seis paradigmas de la interacción humana.  
**Elaborado por:** Contreras Yagual, T (2018)

Estos paradigmas, cada uno de ellos es un modelo de relaciones humanas que tienen algunos objetivos y logros. Pero el único viable en una realidad interdependiente es el primer modelo (ganar/ganar). Este modelo es una representación de los beneficios que son satisfactorios mutuamente y se influencia y aprenden de manera recíproca.

“La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después”. (Covey, 2015, pág. 130)

- *Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.*

“Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa”. (Covey, 2015, pág. 146)

Comprender con empatía a los que te rodea es de gran necesidad para construir un ambiente en donde las relaciones interpersonales se desarrollen de manera positiva. En este hábito se destaca de manera especial la importancia de escuchar en el proceso de la comunicación entre individuos. Si bien es cierto, todos los hábitos están relacionados con la inteligencia emocional, este hábito va más allá gracias al grado mayor de sus propias connotaciones emocionales.

- *Sexto hábito: Sinergice.*

“Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes.” (Covey, 2015, pág. 161)

La sinergia es resultado de la capacidad de trabajo en equipo y la calidad que tienen las relaciones internas y externas en nuestro entorno de trabajo. El correcto desarrollo de los tres primeros hábitos ayuda a la sinergia intrapersonal y proporciona la victoria privada o maestría personal. En cuanto a los tres siguientes hábitos ayudan a la sinergia interpersonal proporcionando una victoria pública. Por tanto, la sinergia es apoyarse los unos a los otros para llegar a un fin en común cuyos beneficios sean igualitarios para todas las partes implicadas.

#### **2.1.5.4.3. Mejora continua.**

- *Séptimo hábito: Afile la sierra.*

“Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente, ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mentales, socio-emocional y espirituales”. (Covey, 2015, pág. 175)

Este hábito se lleva el nombre afíle la sierra, pues se basa en una pequeña historia sobre un leñador el cual quería derribar cuantos árboles pudiera con su hacha, sin tener en cuenta de que el hacha estaba perdiendo filo y no tenía presente en afilarla cada cierto tiempo lo que evitaba dar un buen servicio. Por ello precisamente es el nombre de este hábito ya que las personas por atender a más clientes, por escuchar más o “terminar más rápido, no consideran el descanso como una opción. Esta pérdida de energía puede causar tantos déficits, desperdicios o mudas que a la larga se estaría auto saboteando creando un problema más grande del que pueda manejar.

“Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado costo para las personas”.

#### **2.1.5.5. Método Kaizen para el mejoramiento continuo.**

Las técnicas de mejora que han sido reproducidas por todo el mundo y las más famosas pertenecen al entorno japonés. Durante años estas han sido aplicadas en un sinnúmero de procesos de conglomerados, grandes empresas etc. Pero de todas las técnicas la que tiene más carga cultural es la teoría de Kaizen.

La mayoría de los que han oído o siquiera aplicado Kaizen pueden pensar que Kaizen solo significa mejora continua. Dado que su traducción más direccionada significa esto, pero no hay duda que la mejora continua solo es una parte de Kaizen y que hay más.

“Los expertos suelen explicar los kanji (letras japonesas “改善”) que componen la palabra Kaizen y su composición e historia, pero esto es sólo una lección de etimología, el verdadero sentido de la palabra va más allá. Tal vez un exceso de énfasis en la palabra “Kaizen” ha distraído a la gente de lo que realmente significa” (Causayefectocol, 2017, pág. 2 a 4).

#### *El significado perdido de Kaizen*

Taiichi Ohno es uno de los que ha sido considerado maestro de calidad por ser el que diseño el sistema de Toyota, JIT (Justo a tiempo) dentro del sistema de producción de esta empresa. Es reconocido por aplicar la teoría de Kaizen ayudando a Toyota a alcanzar niveles de éxito excepcionales. Toyota se ha convertido en uno de los tantos

“estudios” cuyos cambios, procesos y aplicativos expresan el poder de Kaizen. Estas enseñanzas han sido dadas de generación en generación por quienes fueron en su momento aprendices como es el caso de Hitoshi Yamada.

“*Mejora continua* no es la definición de Kaizen, sino más bien el resultado del Kaizen. La traducción literal de *mejora continua* en japonés es “Kairyo 改良” (Causayefectocol, 2017, pág. 4).

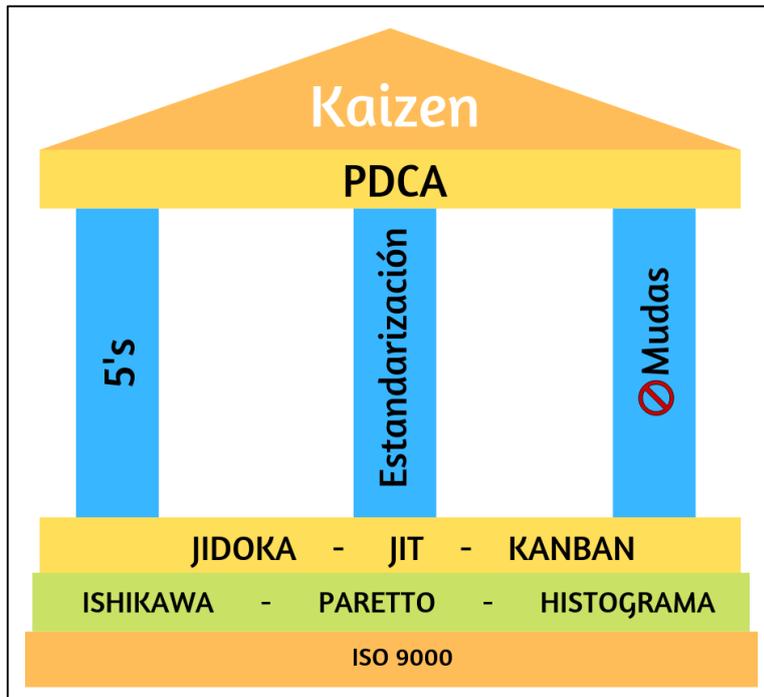
La mejora continua se puede alcanzar en cualquier ámbito. Tanto industrial como empresarial (Diferentes mercados). Esto se da a través de la correcta comprensión de las teorías que trabajan con ella, inversiones financieras y materiales así como las tácticas y técnicas que ayuden a la resolución de problemas.

Por el contrario, Kaizen se convierte en algo más privado ya que este se desarrolla dentro de la propia mente. Kaizen podría definirse como *autodesarrollo continuo*. Esto nos refleja la distancia entre estos dos conceptos; la mejora y el autodesarrollo. Como ejemplo de ello, en Norteamérica precisamente los empleados de Toyota suelen referirse a Kaizen como tal en vez de traducirlo al inglés.

Mientras Kaizen es considerado una fuerza interna, la mejora continua se podría designar como una fuerza externa. La mejora pueden ser nuevas inversiones, nueva maquinaria y tecnología, pero no son Kaizen.

Kaizen es algo que ocurre en la mente, y conlleva a que se desarrolle la fuerza de voluntad reviviendo el potencial real como ser humano.

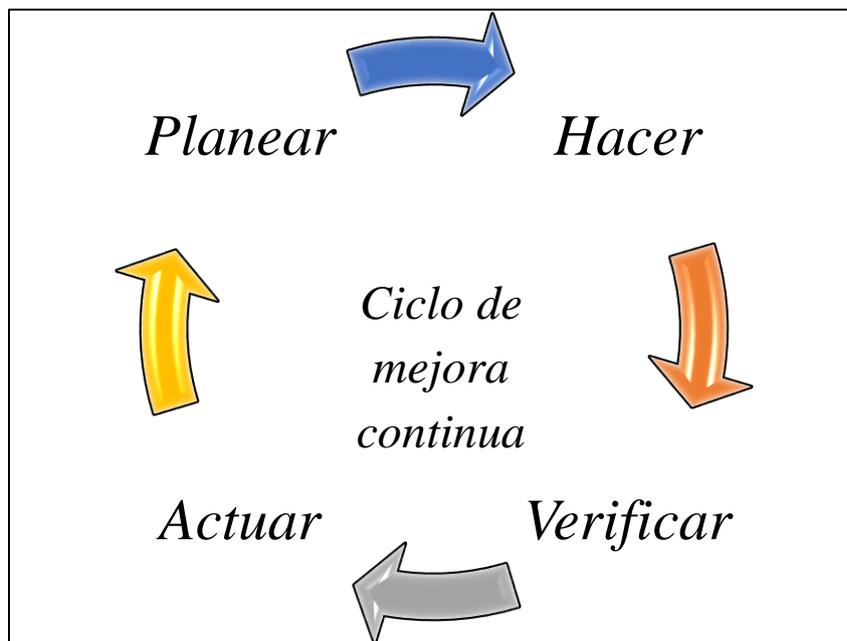
“El Kaizen exige responsabilizarse y reconocer las luchas internas, así como las emociones negativas que estas suscitan. No se trata de derrotismo, sino de un punto de partida para el cambio. Sin aceptar esta lucha interna no tendrás la motivación para evitar la derrota en el futuro”. (Causayefectocol, 2017, pág. 6)



*Figura 7.* Filosofía Kaizen, fundamentos principales, pilares, métodos y herramientas.  
*Elaborado por:* Contreras Yagual, T (2018)

#### 2.1.5.5.1. Ciclo de mejora continua (PDCA).

“El ciclo de Mejora continua es creado por William Edwards Deming estadístico estadounidense. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial”. (NEHUEN PROYECTOS Y GESTIÓN LIMITADA, 2018, pág. 1)



*Figura 8.* Ciclo de mejora continua.  
*Elaborado por:* Contreras Yagual, T (2018)

Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial.

Deming es el maestro detrás de los catorce puntos y siete enfermedades mortales de la gerencia, en ellos asegura que todos los procesos son variables y que entre menos variabilidad tenga el proceso, el producto procedente será de mayor calidad. Los procesos en su totalidad pueden tener variaciones o desviaciones con relación al objetivo establecido en un principio, estas variaciones pueden ser comunes o especiales.

Es importante que se realice esta distinción para así tener la posibilidad de lograr la calidad. En el caso de las variaciones comunes, éstas se encuentra presentes en cualquier proceso de manera permanente. Esto puede ser consecuencia del diseño y las condiciones de su funcionamiento, lo que genera un patrón regular de variabilidad que es predecible y que se puede controlar. Por otra parte, las variabilidades especiales son esporádicas y puntuales lo que provoca anomalía y defectos en los procesos *perfectamente* definidos. En este caso, es más complicado encontrar la causa que lo origina pero no imposible, y una vez detectada, se puede *controlar*.

“El ciclo consiste en procurar la mejora continua del producto y su uso. Lo que requiere diseñar un modelo con normas de calidad (planear) fabricarlo o reproducirlo (hacer), registrar estadísticamente el cumplimiento o incumplimiento de la calidad en términos de satisfacción del usuario (verificar) y analizar (actuar) las causas de insatisfacción y propuestas de mejora, y en su caso utilizarlas para corregir el producto y/o servicio”. (Rodríguez., 2011, pág. 348).

#### **2.1.5.5.2. Pilares de Kaizen.**

##### **2.1.5.5.2.1. Las 5'S.**

Es una técnica que deriva su nombre de las iniciales de un proceso lógico y por etapas cuyas palabras (en japonés) comienzan todas por la letra ese (s): seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke (Landazábal, Ruiz, Álvarez, & Padilla, 2018, pág. 74)

**Tabla 4.** 5 eses y su significado.

5 S	
<i>Seiri</i>	<i>Eliminar lo innecesario</i>
<i>Seiton</i>	<i>Ordenar (Cada cosa en su sitio)</i>
<i>Seiso</i>	<i>Limpiar e inspeccionar</i>
<i>Seiketsu</i>	<i>Estandarizar (Fijar normas de trabajo)</i>
<i>Shitsuke</i>	<i>Disciplina (Forjar hábitos de compromiso)</i>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

Esta técnica se construye y pone en marcha a partir de 5 pasos. Dichos pasos pertenecen a una mecánica que se inventó en Japón, la cual se refiere a 5 estados que permiten tener control, disciplina y mantenimiento de las condiciones ideales del trabajo. Estas necesitan del trabajo en conjunto del talento humano y asignación de recursos; mejorar la cultura organizacional.

Actualmente existen varios informes, libros etc. que indican que la meta de las 5 eses es de desarrollar y mejorar las condiciones de trabajo en una empresa, esto para brindar un espacio seguro para los empleados, ambiente laboral, motivación y productividad con el fin de mejorar la calidad del producto, la participación de mercado de la empresa y la competitividad.

“En la actualidad la herramienta de las 5 eses ha llegado a convertirse en una regla muy importante para las empresas, sin importar cuál fuere su fuente de trabajo o mercado, meta o enfoque, es decir, es una herramienta que ha dado frutos y por ello puede ser replicada en áreas operativas o administrativas de cualquier organización empresarial” (Landazábal, Ruiz, Álvarez, & Padilla, 2018, pág. 75).

#### **2.1.5.5.2.2. Estandarización de trabajos.**

Una de las herramientas más influyentes del lean pero que no es tomada casi nunca por la industria es la estandarización de trabajos. Las empresas deberían investigarlo y aplicarlo para mejorar constantemente sus procesos de producción, pero la realidad es otra.

Pese a estar en constante cambio en el mercado, muchas empresas todavía son cerradas al momento de pensar en nuevos cambios de progreso como lo es el trabajo

estándar y sus procesos. Aquí presentaremos algunas razones *normales* por las cuales esto se da:

- *Hay confusión acerca de lo que significa el trabajo estándar:* Al igual que *Kaizen* como tal solo se aplica una pequeña parte. La mayoría de las personas asumen que esto significa documentar el trabajo, pero solo es uno de los tantos pasos de la estandarización del trabajo.
- *Un proceso documentado parece demasiado rígido:* Se cree que estandarizar el trabajo ocasionaría que el proceso se vuelva rígido y que no permitiría los cambios que se pueden dar en el camino. Normalmente lo que buscamos son procesos que sean flexibles para que cuando se den nuevas ideas, sugerencias o correcciones en el camino, el proceso permita realizar estos cambios sin detenerlo. Si no se estandariza puede ser más difícil de reconocer el problema a tiempo.
- *El trabajo estándar sólo se aplica a los trabajadores, no a los gerentes:* Todo empleado, colaborador o trabajador tiene un *proceso* estándar. La diferencia entre cada uno de los que integra la organización, es el porcentaje de estandarización que tienen en sus procesos. Por ejemplo, un administrativo puede tener un 10% por las constantes reuniones e imprevistos que le pueden surgir, mientras que un operario de maquinaria tendrá el 95% aproximadamente ya que el proceso que desarrolla es cíclico y repetitivo.
- *La implementación es un esfuerzo que sólo se realiza una vez:* La estandarización de trabajo pertenece a *Kaizen*, y uno de los temas que constantemente se repite cuando hablamos de *kaizen* es la continuidad. Así mismo la estandarización es un proceso continuo que nunca termina pues siempre habrá nuevas estrategias que aplicar.

“La estandarización de trabajos consiste en seleccionar las mejores prácticas, lo que cada operario hace bien o lo que se comprueba que obtiene los mejores resultados para definir una metodología de trabajo, que todos los trabajadores deben seguir”. (Lean Manufacturing 10, 2019, pág. 2 y 3)

El fin de la estandarización, es que los colaboradores trabajen de la misma manera según sus departamentos y actividades que deben desarrollar para cumplir con el objetivo establecido y en las mejores condiciones.

Esto ayuda también a encontrar nuevas mejoras constante y sucesivamente convirtiéndose en base de ellas. “Mejorar la estandarización de trabajos es un proceso que nunca termina, por lo que es una referencia para el kaizen”. (Lean Manufacturing 10, 2019, pág. 5)

#### **2.1.5.5.2.3. Eliminación de mudas.**

“Para eliminar este desperdicio, hay que prever un recorrido eficiente bien sea dentro de la empresa como en el exterior. Es decir, resulta imprescindible el diseño de circuitos, la coordinación de procesos, los métodos de transporte, el orden y la organización del lugar de trabajo.”. (Bariain, 2016, pág. 34). La mudas o desperdicios son mencionadas en el punto 2.1.4.3 en este se detalla cada una, sus síntomas y causas.

#### **2.1.5.5.3. Herramientas del Kaizen.**

Existen diversas herramientas que facilitan el trabajo y aplicaciones del kaizen y la mejora continua. A continuación se mencionará 3 herramientas importantes para esta investigación.

##### **2.1.5.5.3.1. JIDOKA.**

“Jidoka es una metodología de origen japonés que significa: *Autonomización de los defectos* o *Automatización con enfoque humano*. Vale la pena considerar que el término Jidoka no debe confundirse con Automatización industrial, y que en su lugar, define un sistema de control autónomo sugerido por la metodología Lean Manufacturing”. (Lopez B. S., 2016, pág. 1)

Sakichi Toyoda, es quien planteo esta metodología. El creo un dispositivo el cual es capaz de detener un telar justo cuando uno de sus hilos se rompía. Este dispositivo también avisaba de manera visual (señal) al operador que la maquinase había detenido. Esto hizo que el tiempo perdido en los procesos se redujera y se aplicó un sistema de autocontrol.

Jidoka se basa en dos sistemas de detección:

*Máquinas automatizadas:* Maquinaria que puede prevenir la producción de unidades defectuosas por medio de dispositivos de detección automática.

*Capacidad del operador de parar la producción:* Si existe algún problema con la maquinaria o se ésta produciendo artículos defectuosos quien acciona la detención es el operador.

#### **2.1.5.5.3.2. JIT.**

“La filosofía de manufactura Just in Time (conocido simplemente por su acrónimo JIT en inglés o en su traducción al español Justo a Tiempo) postula que se debe producir solo lo que sea necesario, en la cantidad que sea necesaria y en el momento que sea necesario”. (GEO Tutoriales, 2016, pág. 1). Esto nos indica que como *requisito a cumplir* por cualquier empresa u organización que desea ser de clase mundial, debe reducir su capital estático con la reducción de costos y correspondiente impacto en la eficiencia de los procesos.

#### *Qué hace el Just in Time (JIT)*

Just in Time (Justo a Tiempo) está basado en 3 pilares u objetivos fundamentales:

- Atender los principales y más importante problemas.
- Eliminar mudas (desperdicios).
- Buscar la simplicidad.

“En resumen el enfoque Just in Time (JIT) o Justo a Tiempo se basa en el control físico del material para identificar los desperdicios y forzar su eliminación”. (GEO Tutoriales, 2016, pág. 2).

#### **2.1.5.5.3.3. KANBAN.**

“Los sistemas Kanban consisten en un conjunto de formas de comunicarse e intercambiar información entre los diferentes operarios y sistemas de una línea de producción, de una empresa, o entre proveedor y cliente. Su propósito es simplificar la comunicación, agilizándola y evitando errores producidos por falta de información” (Gonzalez, 2012, pág. 1).

Un ejemplo muy común de *Kanban* son las etiquetas. Estas se les colocan a los productos en su proceso de fabricación y luego este quede identificado para donde tiene

que ser enviado y cuáles son sus características. *Kanban* pueden ser también órdenes de trabajo. En dichas ordenes se puede indicar, el trato que se le debe dar al producto, que se debe hacer con él, en que cantidad debe ser empacado por qué medios y métodos de transporte.

Actualmente, unos de los cambios tecnológicos más valiosos en los *Kanban* son las etiquetas con código QR, dichos códigos conllevan toda la información del producto y puede llegar a ser más precisa que otros métodos como el código de barras.

#### **2.1.5.6. Teoría de Peter M. Senge (Organizaciones que aprenden).**

“Desde la década de los 90 se viene hablando acerca de que las empresas deben aprender al igual que las personas. Este tema ha recibido la atención de muchos cuyos intereses es tener alternativas para mejorar el desempeño de su negocio. Las empresas pueden aprender de manera continua y organizada si estas buscan obtener provecho al 100% de sus experiencias y aprender de ellas. Con ello, podrá identificar y modificar errores siendo capaz de recuperarse de las dificultades, reconociendo amenazas e identificando nuevas oportunidades. Más allá de evaluar el aprendizaje organizacional, está el entender el modo en que las empresas funcionan, avanzan y rectifican errores al igual de analizar su rumbo.

“La propuesta central de Senge para construir organizaciones inteligentes es que se cultiven y dominen cinco disciplinas que, aunque su desarrollo se dio por separado, al practicarlas en conjunto cada cual dará una dimensión vital para la construcción de empresas con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar su habilidad y alcanzar sus mayores aspiraciones” (Pulido, 2013, pág. 51).

**Tabla 5.** *Las cinco disciplinas de Peter Senge.*

---

<b><i>Cinco disciplinas de Peter Senge</i></b>
<i>Dominio del personal.</i>
<i>Modelos mentales.</i>
<i>Construcción de una visión compartida.</i>
<i>Aprendizaje en equipo.</i>
<i>Pensamiento sistemático.</i>

---

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

Estas disciplinas deben ser vistas como un todo para que las organizaciones aprendan, esto es posible una vez se haya aplicado el pensamiento sistemático.

#### **2.1.5.6.1. Dominio Personal.**

Para que una empresa pueda aprender debe tener muy claro que su primer paso es que su personal quiera mejorar su vida y su trabajo.

El dominio personal es una disciplina que ayuda a despejar e internarse en *la mente* de las personas, sus sueños, metas, deseos, fomentar la paciencia, aprender de manera objetiva y concentrara las energías en la visión de cada uno.

La disciplina del dominio personal permite aclarar y ahondar continuamente la visión (sueños, metas) de las personas, concentrar las energías en ésta, desarrollar paciencia y aprender a ver la realidad objetivamente.

Si la empresa se compromete con el dominio personal, esta podrá incentivar constantemente la visión del personal y a su vez este se comprometerá con su trabajo y buscará por su propia voluntad mejorar para cumplir sus objetivos personales y laborales.

#### **2.1.5.6.2. Modelos mentales.**

“Con frecuencia las mejores ideas en una organización ni siquiera llegan a la fase de implementación. La razón es que están en contraposición con los modelos mentales (paradigmas), que son ideas, supuestos y creencias muy arraigados que controlan los actos e influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Sin embargo, estas ideas y creencias, aunque arraigadas, están por debajo del nivel consciente, por lo que sin saberlo influyen en las actitudes y acciones”. (Pulido, 2013, pág. 52)

Para que una empresa pueda trabajar con nuevos ideales debe ser reorganizada las ideas de control, confianza, forma de pensar y el liderazgo. Todas estas ideas inadecuadas y obsoletas producen una resistencia al cambio *positivo* que la organización puede tener. Uno de los pensamientos obsoletos más arraigados es el de que el cliente es una persona exigente que nunca estará satisfecha con nuestro producto y atención. Esto ocasiona los pensamientos *cuadrados* y *retraídos* que evitan la progresión hacia lo bueno.

Para poder cambiar esto, se debe trabajar en la disciplina de los modelos mentales. Se debe ver más allá del cliente interno como persona, ver cuáles son sus pensamientos y si son negativos como poder tratar con estos para que se revierta a algo positivo.

#### **2.1.5.6.3. Construcción de una visión compartida.**

Existen ciertas personas con las cuales el trabajo de cambio es más fácil que con otro ya que tienen la iniciativa y una visión más clara de los objetivos que quiere lograr. Sin embargo, si estas personas no son apoyadas en su debido tiempo, por diversos factores, sea porque los demás no desean el cambio entre otras puede convertirse en alguien más que sigue los mismos pasos retrogradados de otros. Para la empresa esto es cuestión de supervivencia, ya que si no se tiene un rumbo claro hacia los que dirigir los pensamientos positivos de ciertos, estos se verán desperdiciados perdiendo la iniciativa de los empleados, su dirección y prioridades.

Es por esto que, si se pone en marcha la disciplina de visión compartida se debe crear un proceso, una *práctica para crear esa imagen de futuro* (Pulido, 2013, pág. 53). Así las personas tendrán un vínculo algo que les ayude a compartir la visión, los conecte hacia una meta en común.

#### **2.1.5.6.4. Aprendizaje en equipo.**

Esta disciplina trata de incrementar la capacidad de un equipo para cumplir los resultados deseados. Antes se menciona, que una empresa que aprende es sinónimo de amplia capacidad para diseñar. Precisamente, el punto de inicio de esta disciplina es esclarecer lo que se desea, ya que si esto no es comprendido por las partes puede haber energías compartidas.

Estos nos traerían diferentes enfoques, comunicación deficiente y mente cerrada.

La puesta en marcha de esta disciplina se basa en la alineación de esfuerzos y el desarrollo de capacidad del equipo para crear resultados deseados.

#### **2.1.5.6.5. Pensamiento Sistémico.**

“Con esta disciplina se busca aprender a ver el todo, entenderlo y mejorarlo, sin enfocarse en fotos instantáneas y en partes aisladas, ayudando a que los patrones totales resulten más claros”. (Pulido, 2013, pág. 54)

Fomentar el pensamiento sistemático no es fácil, mucho menos aprenderlo. Esto es porque de pequeños nos enseñan a aislar los pensamientos que integran la realidad siempre buscando una causa para cada efecto.

“Un buen pensador sistémico es capaz de profundizar en el análisis de los hechos o acontecimientos, ya que éstos son el resultado de ciertas conductas que se dan en la organización, que si no se identifican, difícilmente se van a comprender los acontecimientos negativos que se presentan en un sistema” (Pulido, 2013, pág. 54).

Por otra parte, las conductas son primordiales para formar la estructura sistemática. Esta estructura nace de los modelos mentales o ideas arraigadas en la empresa. Lo que puede ser correcto o incorrecto dependiendo del trabajo realizado con las otras disciplinas.

#### **2.1.5.7. Trabajo en equipo.**

Los empleados son base importante para toda la gestión de la empresa. Es así que sin empleados, la empresa no funciona. Por ello el éxito de las empresas depende en gran parte de la comunicación y el compromiso que existe entre los empleados y la organización. Un sistema de gestión eficaz debe estar basado en la participación de los colaboradores.

“Un equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes” (Pulido, 2013, pág. 116).

El trabajo en equipo es una de las mejores formas para que exista participación de los empleados, sus visiones y metas con los de la empresa. Es por ello que debe ser promovido en cada uno de los sectores organizacionales, a través del trabajo en equipo se unen ideas, se discuten y se generan resoluciones para problemas o planes de contingencia a futuro. Se ve la interacción de pensamientos, creencias y acciones para llegar a un logro u objetivo en común. Así el empleado se siente parte de la empresa, pues sus opiniones son tomadas en cuenta.

#### **2.1.5.8. Reuniones o juntas de trabajo.**

Las reuniones de trabajo es una actividad del diario vivir de una empresa, estas se realizan con el fin de obtener resultado de discusiones constructivas, puntos de vista en cuanto a ciertas actividades realizadas para cierto proceso, las falencias y problemas que se han reflejado en cierto espacio de tiempo e ideas para enfrentar los retos que puedan

surgir. Sin embargo estas reuniones de trabajo por lo general resultan poco efectivas y el personal piensa que es una pérdida de tiempo.

Es de suma importancia que los temas que se traten sean de interés al igual que los objetivos que se establezcan en ese momento sin dejar de lado las aportaciones acertadas que tengan los colaboradores en esta reunión. Dichas juntas deben ser óptimas, claras, precisas y concisas. Cada implicado debe tener conocimiento del tiempo en que se realizarán las reuniones para que este vaya preparado.

“En la medida en la que se vaya llegando a acuerdos, es indispensable definir claramente el qué, quién, cuándo y cómo de los mismos. Al concluir la reunión se deben resumir brevemente estos acuerdos, junto con responsables y fechas” (Pulido, 2013, pág. 118).

## **2.2. Marco Conceptual.**

**Actitud:** La actitud es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

**Aptitud:** La aptitud o "facultad" (del latín *aptus* = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias inter-individuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

**Arquetipos:** Un arquetipo (del griego *αρχή*, *arjé*, ‘fuente’, ‘principio’ u ‘origen’, y *τυπος*, *tipos*, ‘impresión’ o ‘modelo’) es el patrón ejemplar del cual otros objetos, ideas o conceptos se derivan. Es el modelo perfecto.

**Cadencia:** (Del it. *cadenza*). 1. f. Repetición de fenómenos que se suceden regularmente. 2. f. Serie de sonidos o movimientos que se suceden de un modo regular o medido.

**Cliente Interno:** Es el recurso humano de una organización, la parte más importante de la mismas, quien es el responsable de tomar un producto que es el resultado de un proceso, para luego realizar el proceso correspondiente a sus funciones y así entregar a otro elemento de la empresa o al cliente externo el resultado del mismo.

**Cliente externo:** Es a quien va dirigido el producto o servicio que oferta la empresa para satisfacer sus necesidades. Es quien genera un criterio de valor de acuerdo

a la atención recibida de la empresa en general, a través de la medición de los servicios adicionales que la misma ofrece.

**Competitividad:** La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

**Crowdsourcing:** (del inglés crowd –multitud– y outsourcing –recursos externos–) se podría traducir al español como colaboración abierta distribuida o externalización abierta de tareas, y consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaban empleados o contratistas, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o de una comunidad, a través de una convocatoria abierta.

**Eficacia:** Del latín efficācia, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Eficiencia:** Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia (del latín efficiētia) es la ‘capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente.

**Endomarketing:** Endomarketing es hacer marketing al interior de la empresa. Esto significa que cualquier iniciativa es sujeta de promoverse entre los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados. El endomarketing se usa no sólo para promover internamente iniciativas del área de Mercadeo, sino también programas de otras áreas como Gestión Humana, Producción, Ventas o Finanzas, entre otras.

**Fluctuación:** La palabra fluctuación proviene de raíces latinas, de la voz “fluctuatio”. El diccionario de la real academia española describe el término como la acción y el efecto de fluctuar; y fluctuar puede definirse como la experimentación de una variación de una medida o valor.

**Interdependencia:** La interdependencia es la acción de ser dependiente, responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros.

**Lean:** Es un modelo de gestión enfocado en la creación de flujo para poder entregar el máximo valor a los clientes. Para ello, utiliza la mínima cantidad de recursos, es decir, los necesarios. La creación de flujo se focaliza en la reducción de los ocho tipos de "desperdicios" en productos manufacturados.

**Licitación:** Sistema por el que se adjudica la realización de una obra o un servicio, generalmente de carácter público, a la persona o la empresa que ofrece las mejores condiciones.

**Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

**Mejora continua:** La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

**Metanoia:** (del griego μετανοῖεν, metanoiēn, cambiar de opinión, arrepentirse, o de meta, más allá y nous, de la mente) es un enunciado retórico utilizado para retractarse de alguna afirmación realizada, y corregirla para comentarla de mejor manera. Su significado literal del griego denota una situación en que en un trayecto ha tenido que volverse del camino en que se andaba y tomar otra dirección.

**Mudas:** Muda es una palabra japonesa que significa “inutilidad; ociosidad; desperdicio; superfluidad” y es un concepto clave en el Toyota Production System (TPS) o Manufactura Esbelta como uno de los tres tipos de residuo (muda, mura, mun). Reducir los residuos es una manera efectiva de aumentar la rentabilidad. Toyota escogió estas tres palabras que comenzaban con el prefijo “mu” que es reconocido en Japón como referencia a un programa o campaña de mejora de un producto.

**Proactividad:** La proactividad o el comportamiento proactivo de los individuos se refiere al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y autoiniciado en situaciones.

**Productividad:** La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

**Sinergia:** Procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

**Sistematización:** La palabra 'sistematización' proviene de la idea de sistema, de orden o clasificación de diferentes elementos bajo una regla o parámetro similar. La sistematización es, entonces, el establecimiento de un sistema u orden que tiene por objetivo permitir obtener los mejores resultados posibles de acuerdo al fin que se tenga que alcanzar. La sistematización se puede aplicar en los ámbitos científicos y académicos pero también hay muchas situaciones de la vida cotidiana que implican cierta sistematización a modo de lograr un objetivo específico.

**SKUs:** Stock-keeping unit o SKU, sin traducción literal al español podría denominarse «código de artículo» o «número de referencia» o incluso un código de barras. Asignado a un elemento para poder identificarlo en el inventario físico y/o financiero. El SKU representa para una empresa la unidad mínima de un producto que puede ser vendida, comprada, o gestionada al inventario. Aplicada a la distribución o producción, el SKU se puede utilizar para seguir transacciones y movimientos de inventario, analizar patrones de compra-venta, seguimiento de precios y fluctuaciones en el inventario.

**Staff:** La idea de staff hace referencia a la plantilla o al personal que forma parte de una organización. El staff, por lo tanto, es el grupo de los trabajadores de una determinada entidad. Cabe destacar que el staff de una organización puede cambiar con el tiempo. Es probable que una empresa decida contratar más empleados (y, por lo tanto, agrandar su staff) cuando mantiene un buen nivel de ventas y necesita incrementar su producción. Con la misma lógica, el staff de una compañía puede reducirse a través de despidos cuando el negocio no es rentable y se hace imprescindible reducir los gastos para minimizar las pérdidas.

**Torpedear:** Atacar un proyecto boicoteándolo o criticándolo.

## **2.3. Marco Legal.**

### **2.3.1. Dependientes de comercio.**

“Art. 123.- Dependientes son los empleados subalternos que el comerciante tiene a su lado para que le auxilien en sus operaciones, obrando bajo su dirección.

Art. 124.- Pueden ser dependientes todos los que pueden ser factores conforme al art. 119. (Art. 119.- Puede ser factor toda persona que tenga la libre administración de sus bienes).

Art. 125.- Los dependientes no pueden obligar a sus principales, a menos que éstos les confieran expresamente la facultad de ejecutar, a su nombre, ciertas y determinadas operaciones concernientes a su giro.

Art. 126.- Los contratos que celebre el dependiente con las personas a quienes su principal le haya dado a conocer como autorizado para ejecutar algunas operaciones de su tráfico, obligan al principal. Pero la autorización para firmar la correspondencia, girar, aceptar o endosar letras de cambio o libramientos, suscribir obligaciones, y al que se dé al dependiente viajero, deben otorgarse por escritura pública que se anotará, fijará y publicará en la forma legal.

Art. 127.- Los dependientes encargados de vender por menor, se reputan autorizados para cobrar el producto de las ventas que hicieren, pero deberán expedir, a nombre de sus principales, los recibos que otorgaren.

Tendrán igual facultad los dependientes que venden por mayor, siempre que las ventas se hagan al contado y que el pago se verifique en el mismo almacén que sirvan.

Si las ventas se hicieren al fiado y si debieren verificarse los pagos fuera del almacén, los recibos serán firmados necesariamente por el principal o persona autorizada para cobrar.

Art. 128.- los asientos que los dependientes encargados de la contabilidad hagan en los libros de sus principales, tendrán el mismo valor que si fueren hechos por éstos". (Código del comercio, 2013, pág. 15)

### **2.3.2. Ambiente laboral.**

El ambiente laboral para un empleado debe ser el óptimo, para ello la empresa debe de cuidar de los recursos físicos y emocionales que incurran en el desempeño de las actividades asignadas a este, es por ello que; en el Artículo 42 del Código de Trabajo (Anexo del 1 al 35) detalla la obligaciones que la empresa tiene con los empleados, desde la remuneración, el llevar una bitácora de cada uno de ellos, un espacio de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades asignadas, el respeto del tiempo asignado bajo contrato y hacia las asociaciones de trabajadores, así como indemnizaciones en caso de accidente. El anexo 8 menciona "Proporcionar oportunamente a los trabajadores los

útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado”.

El empleador en caso de ser empresa grande debe otorgar comedor para un número determinado de empleados y deben recibir buen trato tanto verbal como físico. Este artículo tiene como fin defender todos los derechos del empleado, lo que hace que se genere un correcto y apropiado ambiente laboral, en el que el cliente interno pueda desarrollar sus actividades de la manera correcta y proactiva que se solicita. Existen ciertas prohibiciones para el empleador respecto a exigencias hacia sus empleadores como se cita en el Artículo 44 (Anexo 3) en el que no puede Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

Tener un espacio físico adecuado para el colaborador es importante por lo que se elaboró la Ley orgánica para Regulación y Control de Tabaco y sus reglas, en el Artículo 21 (Anexo 9), detalla que los espacios cerrados son espacios libres de humo.

### **2.3.3. Seguridad ocupacional.**

Una de la base legal que también es de gran importancia en cuanto al endomarketing y la seguridad ocupacional. Se toma del reglamento de seguridad y saldo de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Art 21 Seguridad estructural, (Anexo 1 y 3) en donde mencionan que todo edificio sea permanente o provisional debe ser de construcción sólida para evitar el desplome y los derivados de los agentes atmosféricos así como los locales que deban sostener pesos importantes, deben indicar por medio de rótulos o inscripciones visibles, las cargas máximas que puedan sostener, prohibiéndose expresamente el sobrepasar tales límites.

También se menciona el Art 143 (Anexo 4) del reglamento antes mencionado en donde nos informa que los locales comerciales que estén muy expuestos a sustancias de fácil combustión deben de estar provistos de una correcta ventilación para todas las operaciones que comprendan el almacenaje de dichas sustancias. Además en el reglamento se hace mención de las herramientas y equipos adecuados para el desarrollo del trabajo como líneas de vida, guantes entre otros que salvaguarden la vida del colaborador; Deben de cumplir con las disposiciones del benemérito cuerpo de bomberos de Guayaquil como extintores, detectores de humo así como luces de emergencia indicadores de salidas de emergencia y puntos de encuentro en puntos predeterminados del lugar en donde los empleados desarrollaran sus actividades.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1. Metodología.

La metodología para esta investigación fue definida de acuerdo al tipo de información necesaria para establecer una respuesta oportuna a la problemática presentada.

##### *Método deductivo*

Este método nos permitió ir de lo general a lo específico, empezando por datos comúnmente válidos para la investigación y así llegar a deducciones dentro de la lógica y/o suposiciones. En este caso la parte general es la situación actual de los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A y lo específico es a lo que se quiere llegar, es decir la optimización de los procesos antes mencionados.

Dicho método nos ayudó a captar y comprender las circunstancias o factores que influyen en los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A.

#### 3.2. Tipo de investigación.

Para esta investigación fue necesario realizar investigación de campo, dado que se tuvo que estar presente en la empresa DIGITAL HOME y oficinas de expertos en Marketing y endomarketing. Esto nos ayudaría a obtener posible soluciones a la hipótesis que se planteó en un inicio.

#### 3.3. Enfoque.

El enfoque esencial para esta investigación, fue el cuantitativo, ya que la información recolectada debía ser totalmente medible, tal cual fue la encuesta, la cual se encauso y se presentó mediante figuras y tablas con porcentajes concretos. Con ellos se pudo valorar las consecuencias y falencias que tienen los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A.

### 3.4. Técnicas e instrumentos.

La entrevista fue realizada a dos expertos en Marketing (Endomarketing). Se les consulto todo lo referente al endomarketing, su correcta aplicación y como beneficiaría a la empresa que se sujete a ella.

La encuesta se fundamentó en consultar a la población en su totalidad (25 integrantes de la empresa), todo lo referente al ambiente laboral, la asignación de tareas y el procedimiento de los procesos comerciales de la empresa DIGITAL HOME S.A, se utilizó la escala de Likert para una fácil concepción de los datos y preguntas cerradas para una óptima medición y análisis de dichos datos.

El instrumento que se utilizó, fue el cuestionario. Estuvo comprendido de 10 preguntas cerradas que simplifico la obtención de los datos necesarios para la investigación. En el caso de la entrevista, estuvo comprendida de 5 preguntas abiertas para mayor concepción de lo que abarca el endomarketing. La entrevista se realizó a 2 expertos en la materia. Dichos expertos son el Ing. Andrés Spaudo y el MBA. Sebastián Calle.

**Tabla 6.** Resumen de técnicas e instrumentos de investigación.

<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b>				
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Muestra aplicada</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Localización</b>
Encuesta	Cuestionario escala de Likert.	25	Personal de la empresa DIGITAL HOME S.A.	Norte de Guayaquil. (Oficinas de la empresa).
Entrevista	Cuestionario abierto.	2	Expertos en endomarketing.	Norte de Guayaquil. (Oficinas de los expertos).

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### 3.5. Población.

La población comprendida para el proyecto de investigación estada ligada a la empresa DIGITAL HOME S.A con el fin de determinar la situación actual en la que se encuentra frente a sus procesos comerciales y de esta manera poder llegar a una optimización como solución a la problemática expresada durante la ejecución del presente documento.

De la población definida, según los datos de la empresa DIGITAL HOME S.A existen alrededor de 25 colaboradores que la conforman entre personal fijo y staff (personal necesario en su mayoría en las épocas de alta rotación en cuanto a la climatización de residencias, industrias y comerciales).

### 3.6. Muestra.

Las muestras seleccionadas serían los mismos 25 colaboradores de la empresa ya que no sería necesario realizar una fórmula matemática ya que la investigación está basada en el marketing interno de una PYMES por ende solo estarían considerados quienes laboran bajo dicha institución, para mayor comprensión se detalla en la siguiente tabla a los miembros de la empresa DIGITAL HOME S.A.

**Tabla 7.** Listado actualizado del personal de la empresa Digital Home S.A.

N°	Área	Puesto de trabajo	Nombre del personal
1	Administrativo/ Comercial	Gerente Comercial	Enrique Aguirre
2	Administrativo	Gerente administrativo	Karen Mariscal
3	Administrativo	Jefe de recursos humanos y finanzas	Darwin Pita
4	Administrativo	Asistente administrativo	Paula Escalante
5	Operaciones/ comercial	Coordinadora de servicios	Jessica Ávila
6	Comercial	Vendedora climatización vehículos	Zenia Zurita
7	Operaciones	Jefe de diseño y proyectos	Hugo Quezada
8	Comercial	Asistente de marketing	Abigail Luna
9	Comercial	Vendedor externo	Carlos Morlas
10	Comercial	Vendedor externo	Geovanny Marcillo
11	Comercial	Vendedor externo	Tatiana Contreras
12	Operaciones/ comercial	Supervisor de servicios	Félix Zambrano
13	Operaciones	Técnico de climatización	Tito Zarate
14	Operaciones	Técnico de climatización	Andy Zavala
15	Operaciones	Asistente técnico	José Navas
16	Operaciones	Asistente técnico	Leandro Goita
17	Operaciones	Técnico de climatización externo	Mitridates Zevallos
18	Operaciones	Técnico de climatización externo	Oscar Ronquillo
19	Operaciones	Técnico de climatización externo	David Ronquillo
20	Operaciones	Asistente técnico externo	José Alejandro
21	Operaciones	Asistente técnico externo	Ángel Ronquillo
22	Operaciones	Asistente técnico externo	Eduardo Rivera
23	Operaciones	Asistente técnico externo	José Macay
24	Operaciones/ comercial	Mensajería y bodega	José Mantuano
25	Operaciones	Sistemas	Johan Cedeño

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### 3.7. Análisis de resultados.

#### 3.7.1. Encuesta realizada a clientes internos.

##### 1.- El ambiente laboral es el adecuado para desarrollar sus actividades.

Tabla 8. Ambiente laboral adecuado.

Pregunta 1		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	8%
Indeciso	10	40%
En desacuerdo	9	36%
Totalmente en desacuerdo	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)

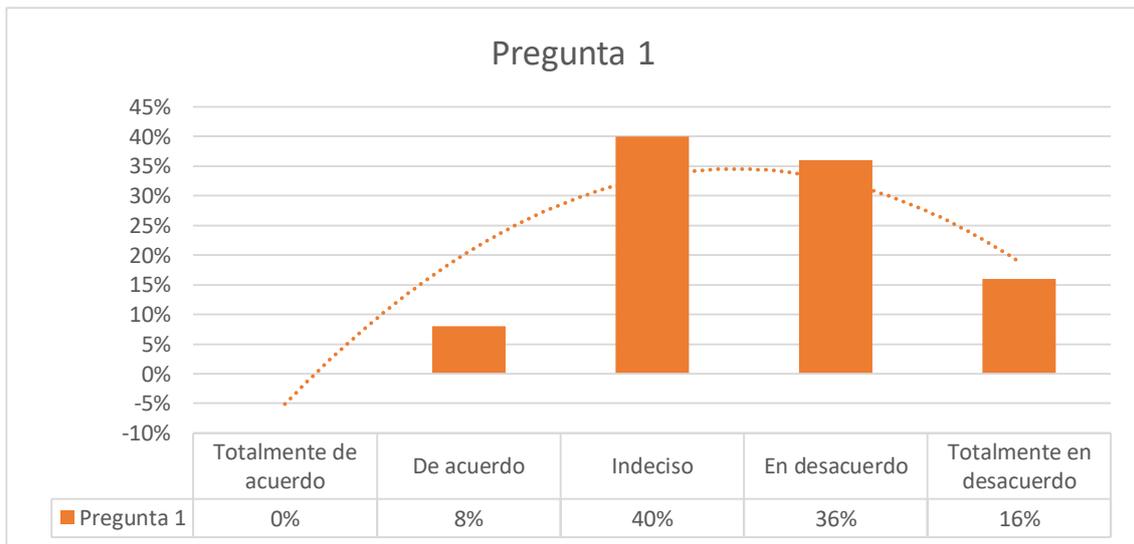


Figura 9. Ambiente laboral adecuado.

Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)

#### Lectura

El 40% de los encuestados indican estar indecisos frente a que si el ambiente laboral es el adecuado para realizar sus actividades, mientras que el 36% está en desacuerdo con esto y un 16% totalmente desacuerdo.

#### Análisis

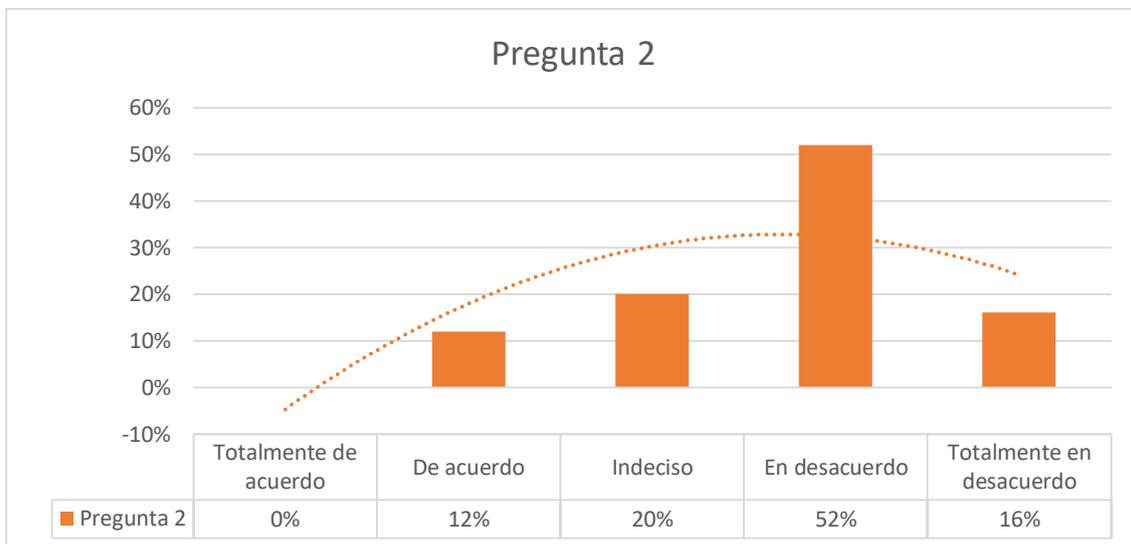
Se aprecia que del total de los encuestados, son 23 los que indican que el ambiente laboral no es el adecuado para desarrollar sus actividades pudiendo ser algo monótono y sin vida como hostil.

## 2.- Se siente motivado por parte de la empresa.

**Tabla 9.** Motivación del cliente interno.

Pregunta 2		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	12%
Indeciso	5	20%
En desacuerdo	13	52%
Totalmente en desacuerdo	4	16%
Total	25	100%

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 10.** Motivación del cliente interno.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### Lectura

El 52% de los encuestados se encuentran en desacuerdo frente a la motivación que reciben por parte de la empresa para la que laboran mientras que el 20% está indeciso y el 16% en total desacuerdo.

### Análisis

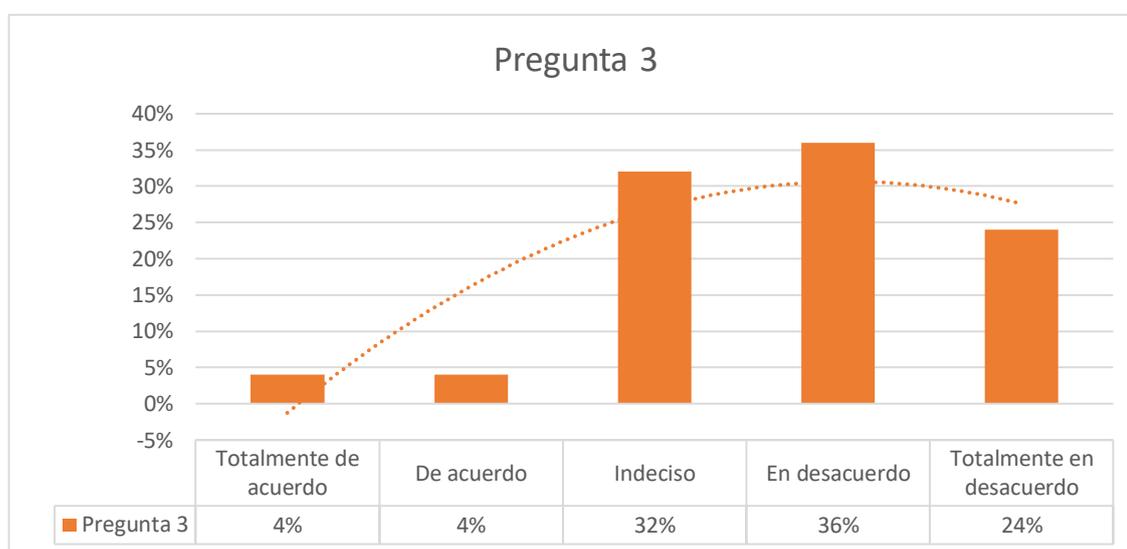
Los resultados de esta pregunta demuestran que la motivación al personal, posiblemente se dé solo a ciertos empleados, o en su defecto la motivación no sea del todo palpable y sensitiva para todo el cliente interno causando falta de factores que impulsen a realizar el trabajo de manera óptima.

### 3.- Se siente identificado con la empresa para la que labora.

**Tabla 10.** *Cliente interno identificado con la empresa.*

Pregunta 3		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	1	4%
Indeciso	8	32%
En desacuerdo	9	36%
Totalmente en desacuerdo	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 11.** *Cliente interno identificado con la empresa.*

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

#### Lectura

El 36% de los encuestados indican que están en desacuerdo, es decir no se sienten identificados o parte de la empresa para la que laboran, el 32% se encuentra indeciso mientras que el 24% está totalmente en desacuerdo.

#### Análisis

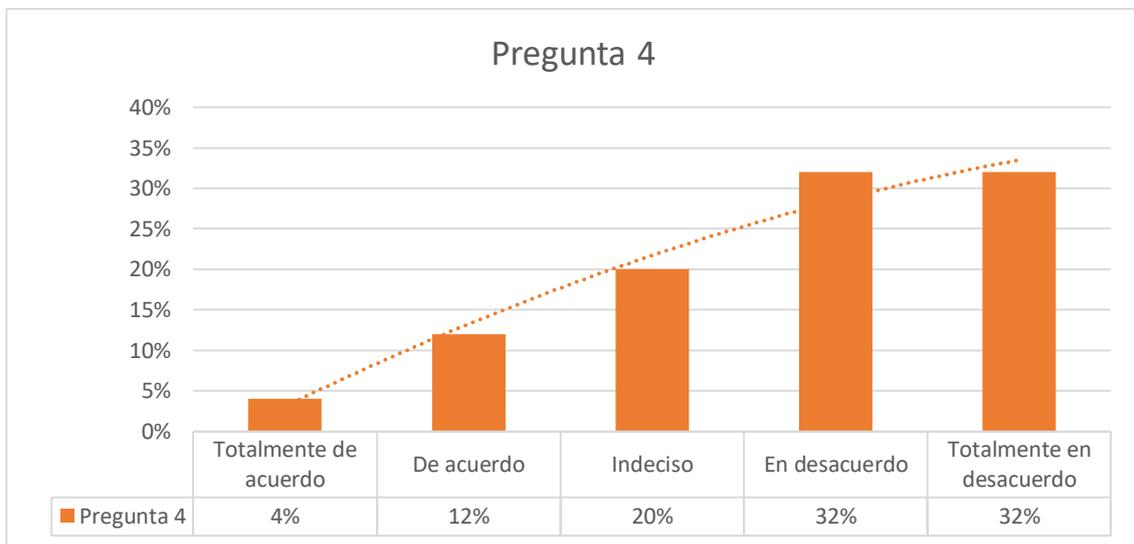
El cliente interno de la empresa no está identificado, esto podría ser a causas de la desmotivación (percepción capturada en la pregunta anterior), o por otra parte puede ser el hecho de que no comprendan el fin de ciertos procesos que desarrollan para identificarse con esta. También se puede razonar, que el cliente interno no está inmerso al 100% con la misión, visión y valores de la empresa.

#### 4.- Encuentra sentido a las tareas que desempeña en la empresa.

**Tabla 11.** Tareas desempeñadas por el cliente interno.

Pregunta 4		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	3	12%
Indeciso	5	20%
En desacuerdo	8	32%
Totalmente en desacuerdo	8	32%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 12.** Tareas desempeñadas por el cliente interno.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

#### Lectura

El 32% de los encuestados están desacuerdo en cuanto a si las tareas que desempeñan tienen sentido o solo representan una muda, a la par está el 32% que dice estar totalmente en desacuerdo y un 20% que se encuentra indeciso.

#### Análisis

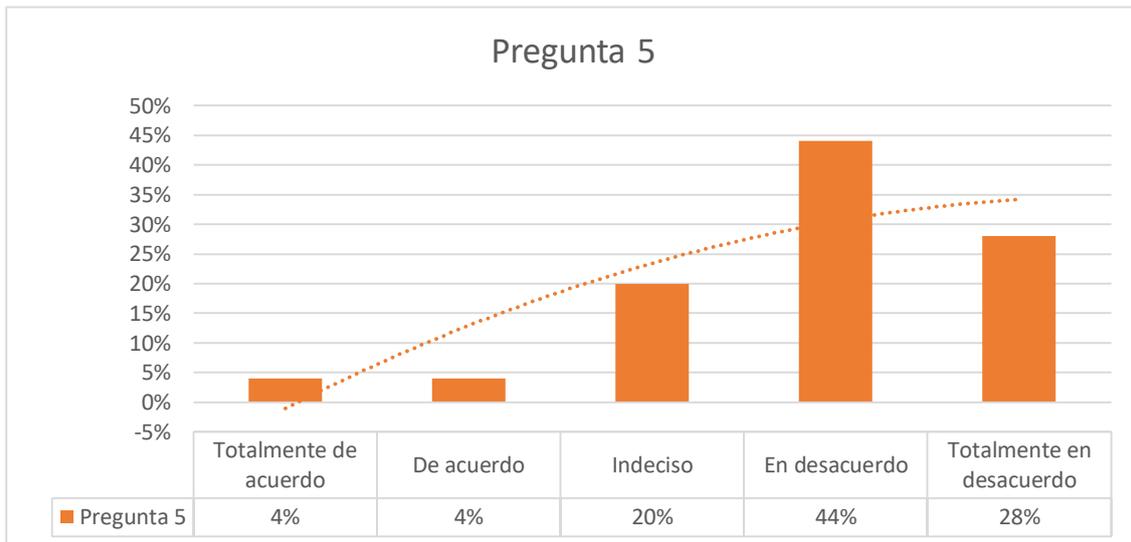
La mayoría de los empleados están en desacuerdo frente a si las actividades que realiza tienen sentido según su puesto de trabajo. Esto puede ser a causa de diversos factores, ya sea porque hay empleados que realizan más de dos o tres actividades fuera de las estimadas para su puesto de trabajo o más de dos personas hacen la misma actividad lo que produce retrabajos.

**5.- La remuneración es la correcta en base a las tareas que desempeña en la empresa.**

**Tabla 12. Remuneración.**

<b>Pregunta 5</b>		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	1	4%
Indeciso	5	20%
En desacuerdo	11	44%
Totalmente en desacuerdo	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 13. Remuneración.**

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

**Lectura**

El 44% de los encuestados no se encuentra conforme con la remuneración recibida de acuerdo con las actividades que realiza. El 28% de los encuestados está totalmente en desacuerdo mientras que el 20% está indeciso.

**Análisis**

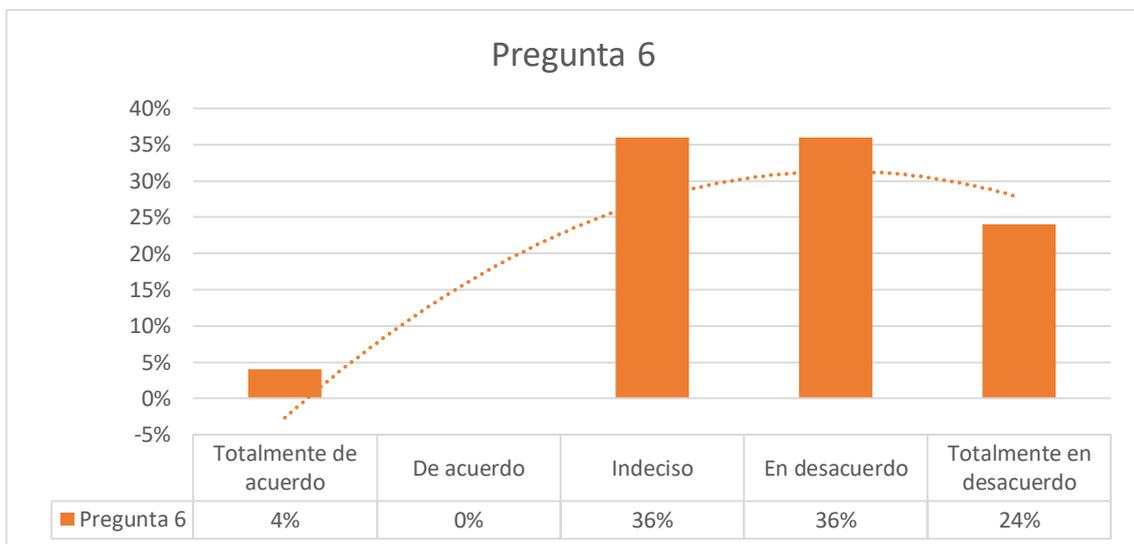
En este caso, los empleados en su mayoría muestran cierta desavenencia en cuanto a la remuneración. Esto puede ser producido por las tareas que cumplen que están fuera de las que corresponden a su puesto de trabajo y que por ende los puede llevar a sacar conclusiones de que deben recibir más por ello.

## 6.- Siente satisfacción con su puesto de trabajo en la empresa.

**Tabla 13.** Satisfacción con su puesto de trabajo.

Pregunta 6		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	9	36%
En desacuerdo	9	36%
Totalmente en desacuerdo	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 14.** Satisfacción con su puesto de trabajo.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### Lectura

El 36% de los encuestados está insatisfecho con su puesto trabajo. A la par se encuentra un grupo de encuestados (36%) que no cree estar satisfecho pero tampoco insatisfecho con su puesto de trabajo mientras que el 24% está totalmente insatisfecho.

### Análisis

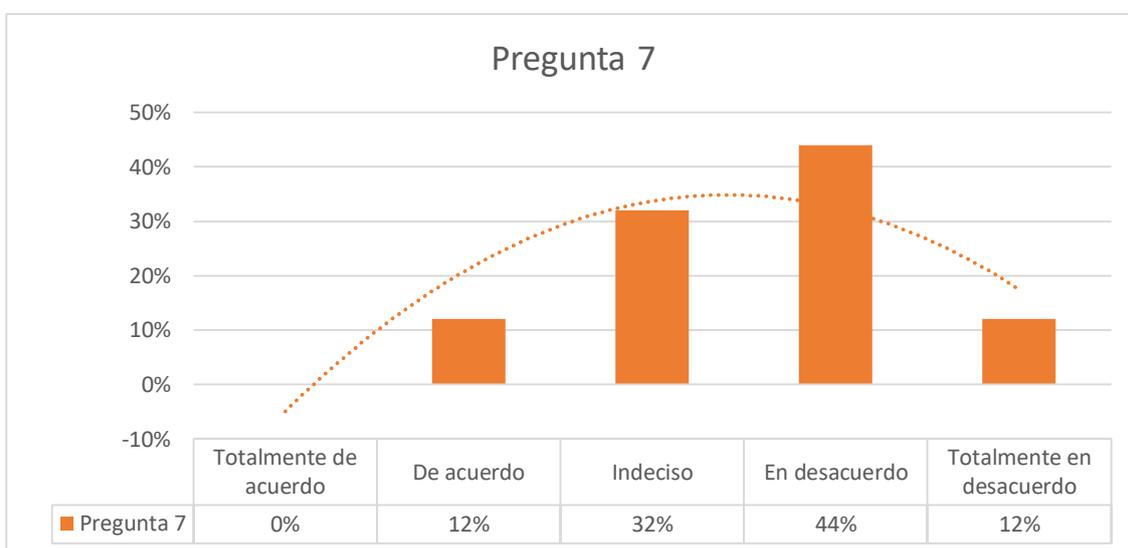
En su mayoría, los empleados no están satisfechos con su puesto de trabajo. Esto puede ser a causa de la remuneración y las actividades que desarrolla como también la definición de su puesto de trabajo. Es decir, como saber si cumple roles de asistente comercial o de coordinador de servicios.

## 7.- Conoce las políticas y procedimientos de la empresa.

**Tabla 14.** Conocimiento de políticas y procedimientos.

Pregunta 7		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	12%
Indeciso	8	32%
En desacuerdo	11	44%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 15.** Conocimiento de políticas y procedimientos.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### Lectura

El 44% de los encuestados no cuenta con conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa para la que laboran, mientras que el 32% puede tener conocimiento pero no en su totalidad.

### Análisis

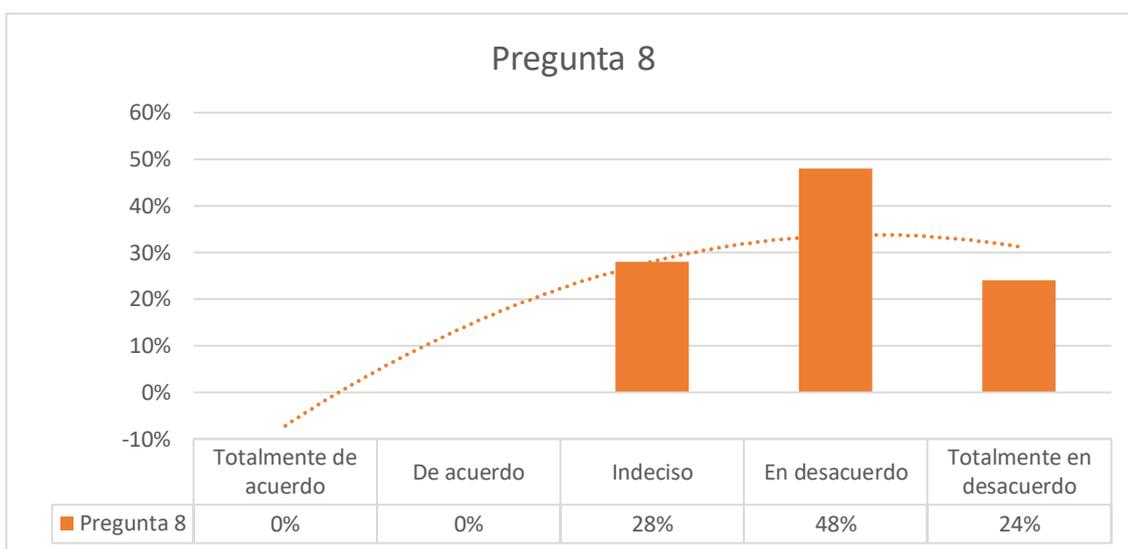
El conocimiento de las políticas y procedimientos de los empleados de una empresa es uno de los requisitos primordiales. En este caso se refleja la falta de compromiso hacia la empresa por ende puede acarrear a consecuencias que afecten el desempeño de la empresa como tal.

**8.- Siente que sus tareas en el puesto de trabajo que desempeña son asignadas solo para usted.**

**Tabla 15.** Tareas acorde al puesto de trabajo.

<b>Pregunta 8</b>		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	7	28%
En desacuerdo	12	48%
Totalmente en desacuerdo	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 16.** Tareas acorde al puesto de trabajo.  
*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

**Lectura**

El 48% de los encuestados está en desacuerdo con que las tareas son asignadas solo para su puesto de trabajo mientras que el 28% se encuentra indeciso, es decir no hay una certeza de dicho cuestionamiento.

**Análisis**

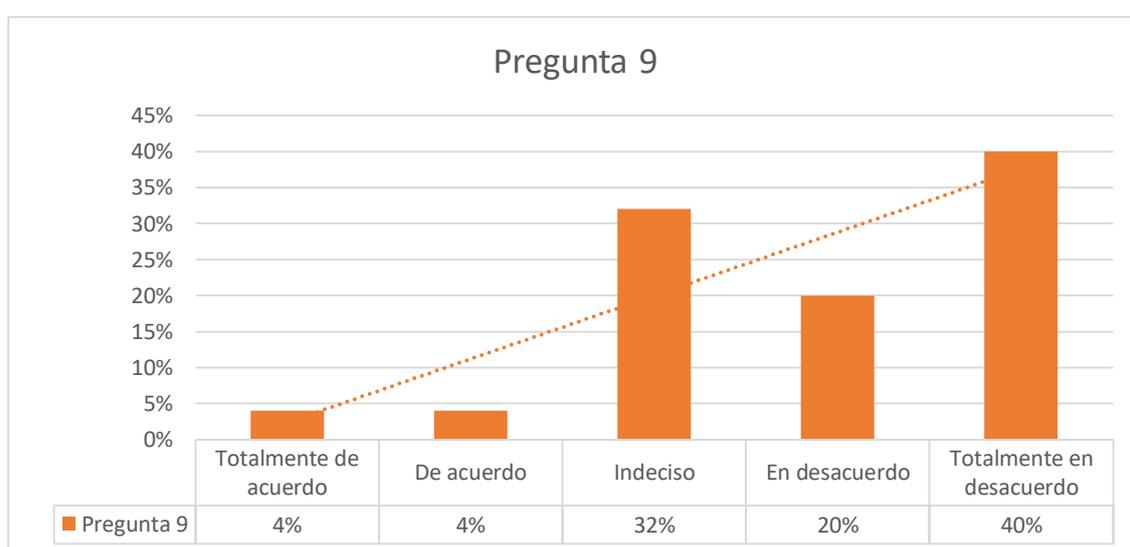
Existen inconvenientes en cuanto a la asignación de tareas, puesto que estas muchas veces pueden ser asignadas a varias personas, esto puede ser a causa de que en el último año se ha incrementado el personal pero se siguen manteniendo el hábito de que una sola persona desarrollara varias actividades, desde facturar y despachar X producto hasta el reporte de caja chica y la coordinación de servicios de instalación.

## 9.- Existe sociabilización de los procesos comerciales.

**Tabla 16.** Sociabilización de procesos comerciales.

Pregunta 9		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	1	4%
Indeciso	8	32%
En desacuerdo	5	20%
Totalmente en desacuerdo	10	40%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 17.** Sociabilización de procesos comerciales.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

### Lectura

El 40% de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo acerca de la sociabilización de procesos comerciales mientras que el 32% está indeciso y el 20% está en desacuerdo. La sociabilización de procesos está ausente entre quienes laboran en la empresa.

### Análisis

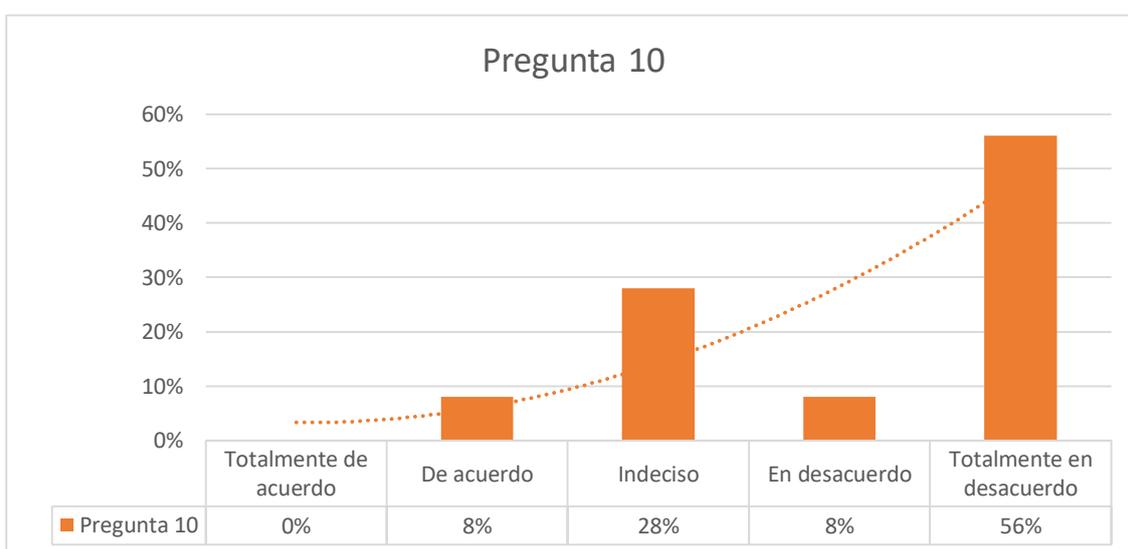
Los procesos comerciales pueden carecer de sociabilización debido a que la mayoría de los puestos hayan sido asignados sin un manual de procesos y las actividades son asignadas según las necesidades del momento, provocando los retrabajos, los desperdicios de tiempo, sobreprocesamientos y un sinnúmero de mudas que afectan el desempeño de la empresa en general.

**10.- Las reuniones con los directivos son productivas en aras de mejorar el rendimiento del personal.**

**Tabla 17.** Reuniones con directivos.

<b>Pregunta 10</b>		Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	8%
Indeciso	7	28%
En desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*



**Figura 18.** Reuniones con directivos.

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

**Lectura**

El 56% de los encuestados están totalmente en desacuerdo frente a si se realizan reuniones con directivos en aras de mejorar lo cual trae a relucir ciertos inconvenientes.

**Análisis**

Las reuniones se pueden estar desarrollando en un ambiente unidireccional, en donde quien puede tome la batuta es el gerente comercial e inicie las reuniones resaltando los puntos negativos dentro de las tareas desarrolladas por el personal, que no se hizo y que se puede hacer si el personal se comprometiera con el trabajo. Existe la posibilidad de que incluso haya enfrentamientos entre el personal y no haya avances en cuanto al rendimiento de la empresa y de quienes la conforman.

### **3.7.2. Entrevista a expertos en Marketing: Endomarketing.**

**Experto 1:** Ing. Andrés Spauco, experiencia de 21 años en el campo de e-commerce, marketing digital, marketing de contenidos y endomarketing. Ha realizado varios trabajos de coaching organizacional para PYMES en los cuales se han establecido estrategias de endomarketing para su crecimiento continuo con bases sólidas.

**Experto 2:** MBA. Sebastián Calle, experto en marketing turístico, calidad y productividad, aplicativo de filosofía Kaizen para la mejora continua en proyectos de grandes empresas de hotelería y turismo, manejo de proyecto de endomarketing para agencias turísticas.

#### **1.- ¿Cuál es su experiencia en el ámbito del marketing?**

**Experto 1:** 21 años en campo de e-commerce, marketing digital, marketing de contenidos y endomarketing.

**Experto 2:** 10 años en el campo de marketing digital, marketing de contenidos, marketing turístico, monitoreo y promoción formulación de proyectos, gestión de calidad, gestión de talento humano y planificación estratégica.

#### **2.- ¿Ha aplicado alguna vez el endomarketing?**

**Experto 1:** Durante 21 años se ha aplicado el endomarketing en las empresas para las que ha colaborado y su propia empresa. Se realizaban capacitaciones, sociabilización de los procesos de la empresa, su misión, visión y valores. Desde inicios de la su empresa han aplicado una intranet para una correcta comunicación.

**Experto 2:** Se ha aplicado el endomarketing en la reestructuración de una empresa turística. Y también se aplicó endomarketing en cuanto a la corrección y mejora continua de procesos comerciales de otra empresa turística. En ambos casos se realizó un decapitación del marketing, es decir quitar esa idea de que el marketing es solo para afuera y discernir que también es para dentro y luego de ello viene la función de control de calidad por departamento.

#### **3.- ¿Una correcta aplicación de endomarketing en una empresa mejoraría la parte comercial y administrativa?**

**Experto 1:** El objetivo de contar con personal calificado, informado, comunicado y apto para el desarrollo de actividades es primordial para llegar a los objetivos de la

empresa en general. Es decir, que esto se vea reflejado en la participación de mercado que tiene dicha empresa.

**Experto 2:** La mayoría de las empresas no tienen una lógica en su estructura organizacional, algunas no tienen objetivos, misión o visión planteados, no cuentan con estructura de evaluación de calidad y mucho menos un sistema de seguimiento. Entonces antes de aplicar el endomarketing hay que trabajar de la parte administrativa, una vez que tengamos la estructura administrativa la función del endomarketing nos permitirá alinear todo para que la cultura organizacional sea uniforme, que nuestro personal sepa cuál es la misión y visión de la empresa. Se pueden utilizar diversas herramientas en la fase de calidad entre estas el modelo de Covey, kaizen, Deming cualquiera que permita definir cuáles son elementos más importantes que todavía están fallando en la estructura organizacional y trabajara para alinear todo en un solo mensaje concreto.

#### **4.- ¿Cuán importante es la motivación y la salud mental de un empleado para el desarrollo de una empresa?**

**Experto 1:** Existe un dicho que nos menciona que la cadena se rompe por el hilo más delgado. Hay que preocuparse de la salud mental y la motivación de los empleados, esto es vital ya que si los empleados no están bien, no tendrá buen desempeño y no tendrá claros sus objetivos. Si sus motivaciones no son las correctas, no ejercen las tareas y actividades que deben desarrollar. El liderazgo y la comunicación deben ser orientados a que se sientan bien con lo que hacen. Si su salud mental se ve comprometida, poco van a aportar para cumplir con los objetivos de la empresa.

**Experto 2:** Muy importante, si el empleado no se siente bien, si el empleado no se siente parte de la empresa no van a surgir jamás. Podrá ser la mejor empresa en tecnología, podrá ser la mejor empresa en sistemas, pero todo el proceso creativo de innovación y validación sale del empleado y si el empleado no se siente bien pues no sirve de nada cualquier ejecución administrativa o de marketing y solo quedará en papel y esa no es la lógica de un buen trabajo.

#### **5.- ¿Qué sugerencias o cambios se podrían dar en una empresa para optimizar sus procesos comerciales?**

**Experto 1:** Digital Home, es un caso particular. Han crecido a lo largo del tiempo, un poco a pulso. Pero tiene que tomarse acciones hacia la institucionalización de las estrategias. Es decir, que todas las acciones tienen que apuntar hacia un mismo objetivo, comunicarse de la manera apropiada. El personal debe conocer mejor cuáles son sus funciones y roles, sino sienten que tienen que cumplir con muchas tareas y a la final no

realizan nada. Porque básicamente están desgastando esfuerzos en múltiples frentes y no en la consecución de objetivos específicos. Al final se dice que no hay ventas pero no es en base a un objetivo trazado sino en base a eventualidades. El liderazgo también consiste en tener tus roles bien definidos, entonces al saber cuál es la parte que debe de hacer cada uno, se pueden notar las falencias o es más notorio donde está el problema en caso de haberlo. Necesitan una definición estructural más sólida y trabajar en conjunto por la consecución de objetivos. Sé que cuentan con un departamento de planificación pero más lo basan a la coordinación de servicios.

**Experto 2:** Primero cambiar la función de visualización de la empresa. Es decir, que no afirmemos que a empresa solo está para el cliente. Existen dos tipos de clientes. El cliente externo que es el sustento de las ventas de la empresa y el cliente interno el cual es el sustento operativo de la empresa entonces necesitamos entender que tan importante es el que está comprando como el que está vendiendo, y entender que quienes están dentro son personas y que se pueden ver afectados por conflictos internos, por el ambiente organizacional o cualquier elemento que pueda bajar o aumentar su rendimiento o productividad. Nuestra funcionalidad correcta es primero hacer un análisis administrativo súper conciso, una evaluación de personal bien estructurada y desarrollada, siempre se recomienda la evaluación 360 para que te de mejores herramientas y que sobre todo cualquier anomalía que te puedas encontrar busques correctivos, una vez que tengamos claros los elementos internos poder enfocarnos en si el personal es el adecuado para la actividad. Y tenemos que ver que nuestro análisis de puesto, nuestro proceso de reclutamiento, selección y demás sean el adecuado y el correcto. Nosotros si somos buenos generando endomarketing automáticamente generamos marketing estratégico porque la gente va a querer trabajar con nosotros porque la empresa es buena y esas son las famosas empresas aspiracionales. Trabajamos tan bien nuestra parte interior que generamos que el resto quiera trabajar con nosotros y es lo mejor que puedas hacer, lastimosamente no lo vemos así, porque nuestras empresas no se preocupan en venderse sino en vender su producto. Es algo sinérgico si el uno no vende, el otro tampoco y así sucesivamente hasta que se pierde la empresa.

### **3.7.3. Conclusiones a partir de los resultados.**

El endomarketing es primordial al momento de realizar la estructura organizacional de la empresa. Este marketing interno se debe desarrollar en cada departamento de una empresa, en donde venda sus iniciativas a los demás. El endomarketing trabaja en conjunto con la mejora continua ya que esta se convierte en una de las principales herramientas de la misma. Se debe tener en cuenta que para una empresa los clientes internos son tan importantes como los externos. Ya que el bienestar de ellos produce la identificación con la empresa y productividad que llevará a la empresa a la obtención de mayor participación en el mercado, reconocimiento y el crecimiento organizacional. Se debe tener presente que la estructura organizacional debe estar definida correctamente, que cada puesto de trabajo cuente con la asignación de proceso y tareas de su índole. En la actualidad el cliente interno labora “porque necesita el dinero”, “porque necesita experiencia para otro trabajo”, “por obligación”. El cliente interno debe sentir que trabaja para ganar más que una remuneración que muchas veces no creen que es la correcta según lo que desarrollan. Ellos deben tener en cuenta que si la empresa gana reconocimiento, dinero e incluso galardones o premios, ellos también lo ganaron porque eso se logra gracias al cliente interno, gracias a sus acciones y cumplimiento de actividades acorde a un plan establecido.

En Digital Home SA existe un ambiente laboral aparentemente estable, en donde pueden presentarse tiempos de presión que no son llevaderos para muchos de los clientes internos pese a que desarrollan sus actividades, el retrabajo y las “eventualidades” afectan a los fines que los gerentes esperan. Se puede decir que el problema viene desde la directiva por no establecer objetivos claros para cada uno de los departamentos y no contar con una estructura organizacional definida, clara y precisa. La desmotivación es otro de los factores que afectan a la empresa. El cliente interno de esta empresa en su mayoría no siente que sus trabajos y esfuerzos son valorados de manera adecuada, esto hace que ellos acudan obligados y por necesidad al trabajo, que su cumplimiento de trabajo deje mucho que desear en cuanto a las mudas que se crean por una mala comunicación, pérdida de tiempo en acciones sobreprocesadas y un sinnúmero de quejas por parte de las directivas y de los mismos empleados. Creen que la remuneración no es la adecuada para sus puestos de trabajo. Al momento de contratar se debe entregar un manual de procesos o indicadores con las actividades a desempeñar para que no exista a la larga respuesta como “ese no es mi trabajo”, “a mí no me contrataron para eso”. Las

“promesas” no cumplidas que se suscitan al momento de pedirles a los empleados que hagan algo extra a su trabajo también son un problema.

Se debe realizar una reestructura organizacional trabajando con el endomarketing para poder optimizar los procesos comerciales, ya que como los expertos indican “atender a los clientes internos puede volver a la empresa en una de las famosas empresas aspiracionales y por ende muchos más querrán trabajar con la empresa” esto a su vez se convertirá en un aumento de ingresos para la empresa y un crecimiento correcto y sustentable.

Según lo antes detallado se propone como solución del problema para esta investigación: ***“Estrategia de endomarketing a base de principios kaizen que optimicen los procesos comerciales de la empresa Digital Home SA”.***

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA.

#### 4.1. Título de la propuesta.

Estrategia de endomarketing a base de principios kaizen que optimicen los procesos comerciales de la empresa Digital Home SA.

#### 4.2. Listado de contenidos.

<i>Estrategia de endomarketing a base de principios kaizen que optimicen los procesos comerciales de la empresa Digital Home SA.</i>	<i>SEIRI: Organización de puestos de trabajos.</i>
	➤ <i>Simplificar las tareas y actividades innecesarias en los puestos de trabajo.</i>
	➤ <i>Simplificar el retrabajo dentro de la empresa DIGITAL HOME.SA</i>
	<i>SEITON: Establecer las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo.</i>
	<i>Determinar las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo.</i>
	➤ <i>Especificación de los componentes del manual de procesos.</i>
	<i>SEISO: Revisión de procesos comerciales.</i>
	➤ <i>Identificación del estado actual.</i>
	➤ <i>Reestructuración eliminando desperdicios/mudas.</i>
	<i>SEIKETSU: Sociabilización de nuevos procesos comerciales.</i>
	➤ <i>Capacitación del personal</i>
	➤ <i>Planes de motivacionales para el empleado.</i>
	<i>SHITZUKE: Control para una mejora continua.</i>
	➤ <i>Identificar anomalías en los procesos.</i>
➤ <i>Controlar el estado del ambiente laboral de la empresa.</i>	

**Figura 19.** Listado de contenidos  
*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

#### 4.2.1. SEIRI: Organización de puestos de trabajos.

##### 4.2.1.1. Simplificar las tareas y actividades innecesarias en los puestos de trabajo.

Se debe tener en cuenta la cantidad de tareas y actividades que los clientes internos realizan en su puesto de trabajo, si dichas tareas están tomando bastante tiempo incluso el tiempo dispuesto como libre ( sea hora de almuerzo, o de “esparcimiento”) es un claro signo de que el cliente interno tiene demasiado trabajo. Para definir esto, lo primero es saber que actividades tiene cada colaborador en su puesto de trabajo.

- **Lista de tareas o actividades asignadas.**

Hacer una lista de las tareas o actividades asignadas a cada cliente interno hará que cada uno de ellos tenga un panorama más claro de cada una y absoluta de todas ellas. En dicho listado de actividades debe prevalecer la importancia o urgencia de cada uno de ellos. Para poder determinar que tareas son importantes y cuales son urgentes se recomienda optar por la herramienta de Steve Covey (Matriz de administración de tiempo).

**Tabla 18.** *Matriz de administración de tiempo a aplicar para organizar las actividades de un puesto de trabajo.*

	Urgente	No urgente
Importante	I Registro de actividades importantes con alto sentido de urgencia. (Actividades que necesitan máxima atención y resolución rápida).	II Registro de actividades importante pero no urgentes. (Actividades que pueden ser solucionadas durante el rango de tiempo laboral diario).
No importante	III Registro de actividades no urgentes pero si importantes. (Actividades que necesitan de nuestra atención pero que pueden esperar un poco más que el cuadrante I o II).	IV Registro de actividades no urgentes ni importantes. (Actividades que no merecen atención, por lo general son actividades que no competen al puesto de trabajo y que representan distracciones).

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

Una vez determinada las actividades con sus grados de importancia y/o urgencia podremos proceder a simplificarlas. Esto tomará tiempo pues pueden existir demasiadas actividades realizadas por un solo cliente interno que resulten ser “importantes” y primordiales. Dado este caso se realizaría una enumeración al azar de dicho listado y volver a hacer un análisis de cuales actividades en realidad son de suma importancia. En el desarrollo de este listado pueden aparecer muchas actividades o tareas que se están realizando como importantes pero en realidad solo son urgentes por la tergiversación de conceptos. Al identificar estas actividades, se pueden simplificar al ser un peso que se puede reducir sin que afecte a los objetivos establecidos para cada cliente interno.

- ***Verificación de herramientas.***

Las herramientas para realizar las tareas o actividades asignadas son indispensables. Por ello hay que verificar que cada una de ellas esté en óptimas condiciones. Las herramientas pueden ser diversas, ya sean físicas, o digitales. Estas también pueden ser simplificadas, despejando el espacio de trabajo de ciertas herramientas que no son necesarias y que pueden distraernos de nuestra finalidad.

- ***Registrar las actividades realizadas.***

Al realizar el registro de las actividades que se realiza, el cliente interno tendrá una visión más amplia de lo que realiza en su puesto de trabajo. También esto ayudaría a que se estime el tiempo que cada actividad toma y de qué modo gestionar dicho tiempo de manera óptima. Esto actuaría como una “auditoría de tiempo”.



- Listado de actividades diarias para el cliente interno de Digital Home S.A.
- \_\_\_/\_\_\_/2019

Hora	Actividades realizadas	Observaciones	Nota
9am – 10am	-		
	-		
	-		
10am – 11am	-		
	-		
	-		
11am – 12pm	-		
	-		
	-		
12pm – 13pm	-		
	-		
	-		
13pm – 14pm	-		
	-		
	-		
14pm – 15pm	-		
	-		

**Figura 20.** Formato para listado de actividades realizadas por cada cliente interno.  
**Elaborado por:** Contreras Yagual, T (2018).



	-		
	-		
15pm – 16pm	-		
	-		
	-		
16pm – 17pm	-		
	-		
	-		
17pm – 18pm	-		
	-		
	-		
Horas extras	-		
	-		
	-		
Horas extras	-		
	-		
	-		

**Figura 21.** Formato para listado de actividades realizadas por cada cliente interno.  
**Elaborado por:** Contreras Yagual, T (2018).

(Este formato estará adjunto en la parte de anexos).

En el caso de que se tenga subordinados bajo su tutela y a los cuales se le pueda asignar actividades, se puede *delegar*. Para delegar tareas o actividades, debe tener en cuenta que los subordinados tengan el tiempo y previos conocimientos para que las realicen y evitar que existan problemas futuros o un retrabajo (innecesario).

La simplificación de actividades y tareas de cada puesto de trabajo, incrementará la productividad de cada uno de los clientes internos en su puesto de trabajo así como la permisión de que se visualicen más rápido si existe algún problema y actuar de manera oportuna optimizando tiempo, herramientas y esfuerzos.

#### **4.2.1.2. Simplificar el retrabajo dentro de la empresa Digital Home S.A.**

Los retrabajos se dan debido a que las actividades son establecidas según la necesidad del caso y no con una base estandarizada. Esto hace que más de un empleado ejerza la misma actividad por una falta de comunicación.

Uno de los pilares fundamentales para evitar esta clase de desperdicio que provoca grandes lagunas de tiempo reutilizado es la comunicación. En este caso lo que se trata de evitar es el retrabajo por parte de uno o varios clientes internos sobre el mismo proceso, actividad o tarea.

La comunicación se convierte en pieza vital ya que con ella todos los clientes internos tendrán más claro los objetivos y como un recordatorio (sin presiones) de las actividades importantes para lograr estos objetivos.

Es por ello que una de las herramientas más viables y las cuales no ameritan un alto presupuesto es el correo electrónico. Por medio de este los distintos departamentos podrán estar en constante retroalimentación debido a actividades pertinente para el desarrollo de su trabajo. El correo electrónico tiene mucho tiempo en vigencia y existen empresas que incluso cuentan con su propio dominio, lo que incluso ayudaría a una información estilo intranet. Los correo enviados deben ser precisos y concisos, ya que si se da tantas vueltas a cierto tema puede que se mal interprete y produzca nuevamente un retrabajo.

En otro caso otra de las herramientas que se puede utilizar para la comunicación es el Whatsapp, pese a que es una red social, esta permite crear grupos en donde varias personas pueden interactuar para un fin. Por medio de esta red social, se crearían grupo

de los distintos departamentos y uno de vínculo general. Esta herramienta *promete* una rápida y eficaz entrega de información. La información debe ser estrictamente de trabajo y dirigido a cumplir con los objetivos. Sea el error que se haya producido por cualquiera de los que componen la empresa, no se debe *regañar o llamar la atención* por este medio ya que puede causar malos entendidos y una decaída en la motivación del empleado.

Las llamadas telefónicas entre los departamentos también colaboran con la mejora de la comunicación, llamadas concretas sobre temas de interés laboral por la partes e vital para la obtención de nuevos logros.

En fin, la comunicación se menciona como pilar fundamental ya que así se podrán reducir de manera considerable el retrabajo, por ejemplo, existen clientes que envía el correo al asistente comercial con copia al gerente comercial y gerente administrativo. En este caso el gerente administrativo tiempo atrás ejercía funciones de asistente comercial por lo que para *no perder al cliente* empieza a responder al cliente, a su vez el asistente administrativo está realizando la misma gestión y el cliente recibe 2 correos con 2 propuestas ultra distintas de la misma empresa. El cliente se encuentra confundido y se deja percibir la falta de organización inclusive de la empresa.

#### **4.2.2. SEITON: Establecer las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo.**

##### **4.2.2.1. Determinar las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo.**

Como se pudo observar, según los resultados de la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Digital Home los puestos de trabajo de cada uno de ellos no están definidos adecuadamente para el cumplimiento de sus tareas y llegar al objetivo establecido según directivos para la empresa. Es por ello que se debe determinar las actividades y tareas que son pertinentes para cada puesto de trabajo, se detallará a continuación un modelo preliminar en donde se detallarán las actividades según las necesidades y objetivos de cada “departamento”. Para definir estas actividades se toma en cuenta la tabla 7 en la cual está el listado del personal y cuál es su cargo.

### *Gerente comercial.*

El gerente comercial es un referente para sus subordinados ya que muchas veces estos antes fueron subordinados también, ya sean asesores de ventas o supervisores de ventas. Ellos cuentan conocimiento del mercado y como este puede ser cambiante, cuales son los factores que están en constante “movimientos” y cómo actuar frente a diversos panoramas comerciales. Por ello el gerente comercial debe tener liderazgo planificando, organizando dirigiendo y coordinando el sistema comercial y a quienes colaboran dentro de esta.

- El gerente comercial debe responder a las siguientes actividades:
- Diseñar las estrategias del sistema comercial.
- Figurar como representante de la empresa frente a gestiones comerciales.
- Realizar las políticas de precios en conjunto con el gerente financiero.
- Permanecer atento al mercado y sus cambios así como la participación de mercado de la competencia.
- Controlar el movimiento y aplicación del presupuesto anual del departamento comercial.
- Manejar cartera de clientes cuyas cuentas sean grandes o estratégicas.
- Seleccionar a los mejores candidatos para ser parte del área comercial de la empresa.
- Participar de la capacitación de los clientes internos del área comercial.
- Controlar que los procesos comerciales sean cumplidos según lo previsto.
- Ser soporte de los vendedores frente a negociaciones complicadas.
- Aprobar descuentos promocionales siempre que las circunstancias lo ameriten.
- Verificar y mantenerse al tanto de la gestión de cobranza.
- Modificar y controlar planes de comercialización si el caso lo amerita.

### *Gerente Administrativo y financiero.*

Por ser una empresa pequeña el gerente administrativo también está a cargo de las funciones la parte financiera de Digital Home S.A. El gerente administrativo/financiero es la principal figura en cuanto al liderazgo de una empresa, es el encargado de supervisar las actividades de cada departamento así como la situación actual (laboral) de cada uno de los clientes internos de la empresa. Es aquel que agrega valor a la empresa con los diferentes cambios positivos que puede aportar a planes y procesos en una institución

trabajando para la mejora continua de la empresa. Según la empresa este gerente puede asumir cierta cantidad de responsabilidades:

- Revisar y analizar las propuestas presupuestarias de los diversos departamentos con los que cuenta la empresa.
- Analizar los usos principales y alternativos que le darán a los recursos financieros solicitados.
- Entregar soporte a las diferentes áreas o departamentos; responsable de los estados financieros de la empresa.
- Supervisar y revisar las políticas y procedimientos de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Supervisar la proveeduría que terceros hacen de insumos y materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa impuestos a cada departamento.
- Planear negocios y estrategias generales.
- Elaborar presupuesto general.
- Gestionar las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.
- Supervisar acciones de recursos humanos.
- Analizar y elaborar informes del desempeño de los clientes internos.
- Supervisar los sistemas computacionales utilizados para base de datos.
- Buscar nuevas estrategias para aumentar la productividad de la empresa reduciendo gastos.
- Representar a la empresa en actividades corporativas (reunión de accionistas).

#### *Jefe de recursos humanos y finanzas.*

El jefe de recursos humanos es el encargado de supervisar y dar seguimiento al desarrollo e implementación de las estrategias en la organización y que estas se cumplan según los objetivos establecidos. Este debe responder directamente al presidente de la empresa, pero esto puede variar dependiendo de la empresa. En el caso de Digital Home S.A. el jefe de recursos humanos y finanzas le responde al gerente administrativo/financiero. Estos trabajan en conjunto para lograr la comprensión de la misión y visión de la empresa buscando nuevas técnicas y métodos para la mejora continua. Por ser también encargado de finanzas este se convierte en la mano derecha del

gerente administrativo. Es así que el jefe de recursos humanos y finanzas responde a las siguientes actividades:

- Solicitar a los encargados de los diversos departamentos su plan anual por área para la revisión respectiva.
- Elaborar el plan anual para su área de trabajo.
- Diseñar las políticas para el reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal.
- Realizar la solicitud formal de requerimiento de nuevos miembros para la empresa según indicaciones del departamento solicitante.
- Responsable del reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos miembros de la empresa.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Elaborar las políticas y procedimientos de la empresa.
- Elaborar los manuales de procesos de los diferentes puestos de trabajo.
- Controlar el uso de recursos financieros y materiales de cada departamento.
- Elaborar la nómina de los empleados.
- Velar por que los sueldos y beneficios del personal sean cancelados en el tiempo debido.
- Verificar y controlar los horarios laborales del personal.
- Desarrollar actividades dentro de la empresa que ayuden a la motivación del personal y mejorar el ambiente laboral.
- Controlar y verificar el cumplimiento de los deberes y derechos del personal.
- Aportar en el desarrollo de planes financieros anuales de la empresa.
- Verificar que los vehículos para los servicios estén en óptimas condiciones y con toda la documentación en regla.

#### *Asistente administrativo.*

El asistente administrativo es el encargado de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. El asistente administrativo se encuentra bajo las órdenes de más de un líder, en el caso de Digital Home S.A. este responde al gerente administrativo/financiero como al jefe de recursos humanos y finanzas. Se encarga de mantener el lugar en óptimas

condiciones para realizar sus actividades y da soporte a sus superiores. Entre las actividades que el asistente administrativo debe realizar se encuentra:

- Organizar y archivar documentos físicos e información digital.
- Recibir y filtrar la correspondencia a los destinatarios de la empresa.
- Asistir a la gerencia administrativa y al jefe de recursos humanos.
- Coordinar las tareas y actividades del mensajero.
- Responsable de la imagen del Showroom.
- Responsable de solicitar la proveeduría de las diferentes áreas de la empresa.
- Mantenimiento actualizado de la información de la base de datos de la empresa.
- Coordinar reuniones y gestión de actividades de los gerentes y jefes.
- Organizar y hacer recordatorios de reuniones y actividades a desarrollar por el gerente o jefe. (estrictamente laboral).
- Responsable de la logística de reuniones.
- Monitorear correos electrónicos respondiéndolos a la brevedad del caso o redireccionándolo a quien interese.
- Interactuar con clientes y terceros.
- Realizar la cobranza de ventas realizadas en el Showroom.
- Elaborar reportes e informes de ciertas actividades. (Reportes de gastos, reportes de mensajería, etc.).
- Responsable de la coordinación general de la empresa. (Solicitud de reparación de equipos de oficina o de cómputo, solicitud de material de oficina, etc.).
- Responsable del inventario.
- Responsable de realizar reservas de salones de eventos o salas de conferencia para actividades de la empresa.
- Mantener los documentos del establecimiento en regla.

#### *Coordinador de servicios.*

El coordinador de servicios es uno de los roles más importantes de Digital Home S.A. ya que este es la conexión entre clientes y empresa. Este como su nombre lo indica tiene como tarea principal coordinar los múltiples servicios de climatización que la empresa ofrece como son la instalación, revisión, mantenimiento preventivo y reparación

de aires acondicionados para residencias, oficinas, industrias etc. Actúa como mediador con los clientes buscando una solución oportuna al problema y tiene su actuación también en las ventas de servicios. Este rol tiene como actividades las siguientes:

- Realizar llamadas para coordinar servicios diarios.
- Negociar y ofertar los servicios que la empresa ofrece.
- Elaborar las órdenes de trabajos con la información de los clientes a atender.
- Coordinar la ruta diaria de trabajo para los técnicos.
- Asignar los trabajos a los técnicos.
- Realizar proformas de servicios (en caso de que sea un trabajo minucioso).
- Ingreso de nuevos clientes a la base de datos.
- Brindar información sobre los horarios de atención y la disponibilidad del servicio.
- Recepcionar sugerencias, quejas y reclamos de los clientes.
- Asistir al departamento de comercial (asesoría de ventas).
- Manejar conflictos.
- Asesorar a los clientes o buscar solución a su problema.
- Establecer y monitorear la calidad del servicio.
- Garantizar el cumplimiento de las citas y compromisos con los clientes.
- Elaborar planes de contingencias para las diferentes eventualidades que se puedan presentar.

#### *Jefe de proyectos.*

El jefe de proyectos es uno el rol más reciente que se ha establecido en la empresa. Dicho rol se adopta debido a la incursión de Digital Home S.A. en el “mundo de los proyectos de climatización”, es así que se precisaba de alguien que trabaje y cumpla con las expectativas del puesto, es por ello que las actividades de este rol son:

Asistencias a reuniones post negociación para concretar la parte técnica.

Elaborar diseños (planos) del proyecto.

- Solicitar los equipos, materiales, herramientas y maquinaria necesaria para realizar el proyecto.
- Formular un flujo de procesos para los proyectos.
- Fomentar la comunicación y controlar el mantenimiento de los canales.
- Gestionar las compras necesarias y los proveedores.
- Administrar el presupuesto para el proyecto.

- Estudiar y velar por los riesgos que puedan presentarse.
- Dar seguimiento a la calidad del trabajo.
- Prever y elaborar planes de contingencia para los posibles conflictos que se puedan presentar.
- Dar respuesta inmediata a las eventualidades.
- El jefe de proyectos trabaja a la par con el supervisor del trabajo técnico al momento de ejecutar los proyectos para poder resolver eventualidades y aplicar mejoras con la brevedad del caso.

#### *Asistente de marketing.*

En Digital Home S.A. el asistente de marketing responde directamente al gerente comercial. Debido al crecimiento de la empresa en los dos últimos años se requería de un asistente de marketing que aporte al desarrollo de estrategias que ayuden con el incremento de la participación de mercado de la empresa. El asistente de marketing es un rol muy versátil ya que puede colaborar con las ventas, como también idear, aplicar y monitorear la publicidad e idear planes de marketing. Para este rol en esta empresa es necesario que el asistente de marketing desarrolle las siguientes actividades:

- Elaborar un plan de marketing el cual puede ser anual o semestral.
- Aportar con estrategias de marketing para el incremento de participación de mercado de Digital Home S.A.
- Desarrollar actividades de Community manager.
- Realizar diseños para material POP como para publicidad colocada en la fachada del Showroom.
- Mantenerse actualizada con las nuevas tendencias de mercado.
- Investigar segmentos y nichos de mercado a los que se pueden llegar y aportar estrategias para ello.
- Presentar estadísticos de campañas publicitarias implementadas.
- Soporte para el personal de ventas con la elaboración de actividades que ayuden a mejorar y potenciar la marca.
- Apoyar en la logística para la distribución de material informativo.
- Aplicar conocimientos de merchadinsing en el Showroom mensualmente para atender las diferentes temáticas que se presentan consecutivamente.
- Colaborar con la empresa en caso de siniestros.

- Controlar el presupuesto asignado para la publicidad.
- Desarrollo y comunicación de actividades y eventos.

#### *Vendedor.*

Los vendedores han sido pieza fundamental desde hace mucho tiempo. Con el lema de que sin ventas no hay empresa sigue siendo una fuente de “motivación” para los “jefes”. Antes los vendedores debían velar por vender y dar un buen servicio, pero con el pasar del tiempo esto se ha convertido en algo más, es decir, manejar un conjunto de actividades que los lleven a un cierre de venta. A continuación se mencionará las acciones de este rol.

- Establecer relaciones perennes con los clientes.
- Asesorar oportunamente a los clientes.
- Comunicar la información debida sobre el producto o servicio a los clientes.
- Brindar soluciones oportunas a los problemas que los clientes presenten con el producto o servicio.
- Administrar su cartera de clientes.
- Mantener nexos con el asistente de marketing.
- Conocer en su totalidad el producto y servicio que ofrece.
- Conocer el estado del inventario.
- Conocer su competencia.
- Mantenerse actualizado con las acciones de su competencia y la evolución del mercado.
- Realizar informes con estadísticas de las ventas.
- Cumplir con sus metas de ventas impuestas por el gerente comercial.
- Acatar las estrategias para obtener y mantener a los clientes.
- Verificar la satisfacción del cliente.
- Brindar servicio posventa.
- Fidelizar a los clientes.
- Hacer un feedback para la empresa.

#### *Supervisor de servicio técnico.*

El supervisor es el encargado de verificar que los técnicos y asistentes de estos realicen el trabajo manteniendo la calidad ofertada. Verifica que los técnicos cuenten con

todas las herramientas y brinda soporte en caso de que la situación lo amerite. El rol de supervisor debe cumplir las siguientes actividades.

- Dirigir al grupo de trabajo.
- Supervisar y desarrollar trabajos de obra (proyectos).
- Asesorar a los técnicos y asistentes cuando no pueden responder ante alguna situación de fuerza mayor.
- Verificar que los técnicos y sus asistentes cuenten con todas las herramientas necesarias para brindar un buen servicio.
- Controlar la calidad de servicio que se está brindando.
- Conocer el estado del inventario (material para realizar los trabajos).
- Compartir conocimientos con sus subordinados.
- Presentar informes y reportes al jefe de proyectos y al gerente administrativo.
- Aportar con ideas para la mejora de las estrategias de servicios.

#### *Técnico.*

El técnico de climatización es el encargado de realizar los diversos servicios que se ofertan, es una persona capacitada para realizar dicho trabajo, este trabaja conjuntamente con un asistente técnico, el supervisor de servicio técnico y el coordinador de servicios. Sus funciones son las siguientes:

- Realizar instalaciones de equipos de climatización (los equipos pueden ser desde los 9000 BTU hasta los 120000 BTU, en casos peculiares pueden ser de 240000 BTU, las instalaciones pueden ser básicas como pueden necesitar de más herramientas para el proceso).
- Realizar mantenimientos preventivos a equipos de climatización.
- Realizar mantenimientos correctivos (reparaciones) a equipos de climatización.
- Mantener los estándares de calidad en el servicio brindado.
- Verificar que las conexiones eléctricas estén en óptimas condiciones para el funcionamiento de los equipos de climatización.
- Colaborar con el trabajo en proyectos de climatización a gran escala.
- Entregar un informe diario con el trabajo realizado y las novedades que se presentaron.
- Mantener sus herramientas y materiales de trabajo en óptimas condiciones.

#### *Asistente técnico.*

Básicamente el asistente técnico es un apoyo para el desarrollo de actividades del técnico, es aquel al que se le solicita tener licencia profesional para que desplace el material y al técnico al lugar en donde brindar el servicio.

#### *Mensajería/Bodega.*

En este caso, la persona que se ocupa de la mensajería también se puede desempeñar como asistente de bodega, ya que el inventario no es tan extenso y el horario se ajusta para las labores de bodega. A continuación se detalla las actividades de este puesto de trabajo.

- Verificar que el inventario este al día.
- Informar al asistente administrativo de los artículos que están por agotarse para reabastecerse.
- Entregar el material necesario a los técnicos para el cumplimiento de los servicios del día.
- Realizar la limpieza de las instalaciones.
- Realizar los depósitos bancarios y trámites previa autorización del gerente administrativo/financiero.
- Retiro de materiales, herramientas y equipos que los proveedores no puedan entregar y se necesiten pronto.
- Entrega de productos a los clientes.
- Movilización de productos a centrales de envío cuando los clientes no se encuentren dentro de la ciudad.
- Entrega de materiales a los técnicos en caso de solicitarlos con urgencia.
- Retiro de pagos por parte de los clientes estratégicos.
- Entregar pago a proveedores en caso de que el proveedor no pueda retirar.

#### **4.2.2.2. Especificación de los componentes del manual de procesos.**

El primer paso para la aplicación de mejora continua en una empresa es establecer un manual de procesos. Este manual de procesos es una herramienta que aporta al cumplimiento de las funciones en aras del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es creado con el fin de obtener información detallada de cada proceso

que se debe realizar en la empresa, materiales, tareas y los responsables de cada una de ellas garantizando el incremento de fortaleza de la empresa frente a la gestión. Los procesos dentro del manual deben ser identificados de manera objetiva dándole importancia requerida para hacer de ellos procesos óptimos produciendo mejoras en la calidad y productividad.

Los manuales de procesos ayudan al desarrollo y mantenimiento de las líneas de autoridad definiendo asertivamente las funciones y responsabilidades. Para ello es necesario que la empresa cuente con las herramientas necesarias como lo son un buen sistema contable, presupuestario, de información y comunicación. Contar con mecanismos de evaluación y control de dichos procesos y realizar los cambios pertinentes. Para realizar los cambios los procesos deben de ser totalmente flexibles y así actuar a la brevedad del caso.

El manual de procesos debe contener en detalle los siguientes puntos:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la empresa.
- Índice del contenido.
- Introducción en donde se detalla brevemente el proceso.
- Objetivos del proceso.
- Áreas en donde se aplicara el proceso.
- Personal responsable del proceso.
- Descripción de los procedimientos. (En esta sección sería importante aplicar y explicar la matriz de la administración de tiempo).
- Flujograma del proceso.
- Políticas y normas para realizar los procedimientos.
- Delegación de actividades o funciones dentro del proceso.
- Medidas de control aplicables al proceso.
- Modelo de presentación de informes.

### **4.2.3. SEISO: Revisión de procesos comerciales.**

#### **4.2.3.1. Identificación del estado actual.**

En los últimos dos años la empresa Digital Home S.A. ha obtenido un crecimiento notable que se dio sin mayor esfuerzo y con un impulso casi imperceptible. Se adoptaron nuevas líneas de productos como lo es la climatización vehicular y los proyectos de climatización a gran escala. Al adoptar o incrementar las líneas de productos también ha habido un incremento de participación en el mercado como la necesidad de talento humano que aporte de experiencia y conocimiento dentro de la empresa. Pese a este crecimiento que en parte ha beneficiado a la empresa también ha expuesto un problema que siempre ha estado dentro de la organización pero que al tener más detalles que manejar se ha ido acentuando, este problema es la desorganización y falta de un manual de procesos así como una estructura de procesos. Actualmente los procesos se generan debido a las eventualidades del caso, pero no están establecidos de manera estandarizada y formal para que permita conocer cuál es el proceso a seguir y quienes son los responsables de ello. Habitualmente quien da ciertas órdenes de acción es el gerente comercial. El gerente comercial realiza una venta a uno de los clientes habituales de la empresa, al momento de comunicarlo, menciona al aire las actividades que debe de realizar cada uno haciendo que para la finalización de esta venta se encuentren involucrados el asistente administrativo, el asistente de marketing un vendedor y el mensajero/ bodeguero. No obstante, el producto no se encuentra en stock por lo que hay que solicitar urgente producto al proveedor, por ser urgente el proveedor no puede enviar rápidamente el producto, lo que hace que el mensajero deba moverse a retirarlo, regresar para que el asistente administrativo lo ingrese y facture y nuevamente movilizarse para entregar el producto. Asociando otro inconveniente a esta situación, se puede dar que no se cuente con vehículos para la entrega puesto que uno de los vendedores se encuentra fuera en un reunión con un cliente y es el único vehículo así que hay dos opciones: esperar o involucrar a uno de los asistentes técnicos para que realice esta entrega inmediata haciendo que se altere el tiempo de ese equipo de trabajo. En este caso ya se están creando varias mudas que son: sobretrabajo, transportación, esperas, movimientos, inventarios y sobreprocesamientos. Se detalla a continuación una “estructura” figurada de la situación actual de los procesos comerciales.

*Procesos de ventas en el local comercial.*

- Cliente entra al Showroom.
- Asistente de marketing atiende al cliente según su necesidad.
- El gerente comercial, quien está en la zona interrumpe la venta y toma las “riendas” de la negociación.
- El asistente de marketing vuelve a sus labores.
- El gerente comercial cierra la venta, e indica al asistente de marketing que se encargue de la operatividad de la venta (tomar los datos del cliente e informarle al asistente administrativo del cobro que debe realizar.
- El gerente comercial antes de ocuparse en otros asuntos informa al asistente administrativo de la venta realizada.
- El asistente de marketing realiza el despacho del producto dado que el encargado de bodega está haciendo gestión de mensajería.

*Proceso de elaboración y envío de proforma a los clientes.*

- Cliente envía correo solicitando información al asistente de marketing con copia al gerente comercial y al gerente administrativo/ financiero.
- El asistente de marketing receipta la información, procede a realizar la proforma según lo solicitado por el cliente y para elaborar la proforma se basa en el listado de precios y descuentos dependiendo del tipo de cliente que los jefes le han entregado.
- El gerente administrativo/ financiero receipta la información, procede a realizar la proforma según lo solicitado por el cliente y para elaborar la proforma se basa en porcentajes y precios modificados no oficiales.
- Vendedor envía la proforma.
- Gerente administrativo/financiero.

*Proceso de venta de un producto.*

- Cliente contacta con el gerente comercial directamente.
- El gerente comercial realiza la venta pero no constata si hay stock de dicho equipo en el inventario.
- El gerente comercial contacta con el asistente de marketing para que despache urgente el producto.

- El asistente de marketing tiene conocimiento del inventario e informa que ese equipo no tiene stock actual.
- Gerente comercial le indica al asistente que lo solicite.
- El asistente contacta con el proveedor y solicita el producto.
- El proveedor no puede enviar el producto a la brevedad del asunto pues ellos tienen horarios de entrega.
- El asistente indica al mensajero que debe dejar de realizar sus actividades e ir inmediatamente a retirar el equipo solicitado para el cliente.
- El mensajero interrumpe las tareas asignadas en el día y va a retirar el equipo.
- El mensajero retorna al local comercial con el equipo para que este sea ingresado al sistema y facturado al cliente.
- El asistente administrativo deja sus tareas del día para atender esta urgencia.
- El asistente de marketing le indica la dirección de entrega y el nombre del cliente al mensajero.
- El mensajero realiza la entrega.

*Proceso de ventas de un servicio.*

- Cliente contacta con el gerente comercial directamente.
- El gerente comercial realiza la venta del servicio pero no verifica si hay espacio disponible para atender al cliente dentro de la ruta ya establecida.
- El gerente comercial contacta con el coordinador de servicios y le indica que un grupo de técnicos se acerquen donde el cliente a dar el servicio.
- El coordinador indica que no cuenta con espacio disponible.
- El gerente comercial ordena que resuelva esta situación según el coordinador crea que es lo mejor, pero que deben atender a ese cliente con prioridad.
- El coordinador reestructura la ruta de uno de los grupos de trabajo con posibilidades claras de dejar clientes sin atender según la ruta establecida.

*Proceso de abastecimiento de materiales para proyectos.*

- La solicitud de materiales y herramientas para los proyectos se la realiza los días viernes de cada semana para que el supervisor las lleve del local comercial al lugar de destino que suele ser fuera de la provincia.

- Supervisor de servicios técnicos envía listado de material para los proyectos, tres o cuatro horas antes de terminar la jornada.
- El jefe de proyectos recepta esta información, cotiza y compara precios entre proveedores, solicita el material al proveedor con mejores precios (Esto suele pasar si el proveedor cuenta con todos los materiales solicitados, caso contrario se solicita material a más de dos proveedores).
- El proveedor o los proveedores quienes se encuentran a finales de su jornada no pueden realizar el envío hasta el siguiente día laboral. (Lunes).
- Se envía al mensajero a retirar urgentemente lo solicitado a los proveedores, llevando el pago.
- El jefe de proyectos debe solicitar a los vendedores que extienda un poco su horario de atención para poder retirar el material.

*Novedades generales que afectan a los procesos comerciales.*

- El listado de precios no mantiene consistencia más allá de 5 días en ciertos productos de ciertas marcas y dado que se solicita el producto a los proveedores según las ventas que se van realizando no se puede responder de manera adecuada, esto provoca que se pierdan ventas y clientes reales y potenciales que pueden representar grandes ingresos a la empresa.
- La espera para despacho de un producto se extiende a 45 minutos aproximadamente ya que el mensajero quien también cumple el rol de asistente de bodega está realizando la ruta asignada.
- Los tiempos de entrega de productos no han sido estandarizados, atendiéndose a los clientes según la eventualidad del caso y provocando muchos desperdicios.
- De las líneas de producto solo la línea de climatización vehicular tiene un vendedor de planta, las demás líneas de producto son “atendidas” principalmente por el asistente de marketing, y en caso de que este se vaya a almorzar quien asume este rol es el coordinador de servicios.
- El manejo de conflictos no es el adecuado debido a que existen discusiones que se dan frente a clientes.
- Hace dos años quienes cumplían con el rol de vendedores además de sus cargos eran el gerente administrativo/financiero y el gerente comercial.

- La falta de procesos comerciales hace que todo se atienda con urgencia pero no por rango de importancia.

#### **4.2.3.2. Reestructuración eliminando desperdicios/mudas.**

En este punto se definirá la forma ideal de llevar los procesos comerciales para evitar mudas en dichos procesos, poder responder de manera oportuna educando a cada uno de los integrantes de la organización desde la directiva hasta los subordinados para mejorar internamente y externamente pudiendo incrementar la participación de mercado de la empresa.

Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

Cada colaborador de la empresa debe tener asignadas sus tareas y actividades según el puesto de trabajo para el que lo contrataron.

La directiva debe designar quienes se encargarán de los clientes que ellos manejaban desde hace tiempo atrás para que puedan dar prioridad a sus actividades como gerentes.

El inventario debe tener el número de artículos pertinentes según la demanda de cada uno de ellos. Dado que cuentan con temporadas altas y bajas para ciertos artículos el movimiento de cada uno de ellos y el abastecimiento puede variar.

Establecer un listado de precios estándar cuyo tiempo de validez sea de entre 30 días a 180 días, dependiendo de la rotación del producto. Este listado debe respetarse salvo que se encuentren en promociones como rebajas, descuentos, Black Friday, Cyber Monday etc.

En el desglose de las actividades a cumplir designar pequeños espacios de tiempo para la atención de urgencias, tomando en cuenta cuanto los tiempos que necesitan ser atendidas y estandarizándolas.

Asignar horarios y tiempos de entrega de productos a clientes del mismo modo en que se asignan tiempos promedios para la atención de clientes (servicios).

Previsualizar las posibles contrariedades que se pueden presentar en ciertas partes del proceso y crear planes de contingencia para responder ante estas adversidades.

Estandarizar los procesos comerciales para la detección de variantes a tiempo.

Asignar un vendedor base para las otras líneas de productos. El asistente de marketing y el coordinador de servicios serán soporte de dicho vendedor, en caso de ser necesario.

De no contratarse vendedores que se queden de plantas por diversos factores, se puede solicitar a los vendedores externos que hagan base en el local comercial mientras no deban realizar visitas a clientes o realizar otras actividades, así podrán rotarse en la atención de clientes en el local comercial.

Estas recomendaciones son generalizadas aplicables si se desea proceder con la corrección y mejora continua para ganancia de la empresa. Basados en esta recomendaciones se procederá a desarrollar una estructura de procesos idónea eliminando las desperdicios/mudas que los procesos detallados en el punto 4.2.3.1.

*Procesos de ventas en el local comercial. (Reestructurado).*

- Cliente entra al Showroom.
- El vendedor que se encuentre en el lugar atiende al cliente según su necesidad.
- El vendedor responde de manera oportuna llevando cada parte del proceso de ventas según las estrategias definidas por el gerente general y soportadas por el asistente de marketing.
- El vendedor responde a las objeciones del cliente y cierra la venta.
- El vendedor realiza la orden de compra en el sistema y le indica al asistente administrativo que proceda a hacer la factura en base al número de orden procesado.
- El asistente administrativo se acerca con la factura impresa (como soporte) y realiza el cobro por la venta.
- Si el producto es pequeño el vendedor procederá a despacharlo y tomar nota para informar al bodeguero.
- Si el producto es grande, se le indicara al cliente el horario en que se realizará la entrega.

*Proceso de elaboración y envío de proforma a los clientes. (Reestructurado).*

- Cliente envía correo solicitando información al asistente de marketing con copia al gerente general y al gerente administrativo/financiero.
- El asistente de marketing redirecciona el correo a uno de los vendedores para que realice la proforma.

- El vendedor encargado realiza la proforma según lo solicitado por el cliente y basándose en el listado de precio que le entregaron los jefes.
- El vendedor envía la proforma con copia a los gerentes.
- Si el vendedor está demorando en enviar el correo el gerente administrativo/financiero verificará el estado de la proforma y estará pendiente de su envío a la brevedad.

*Proceso de venta de un producto. (Reestructurado).*

- Para que no exista inconvenientes los vendedores y colaboradores deben saber el estado del inventario actual. Cada encargado debe verificar diariamente el estado del stock de cada producto mucho más si están dentro de promoción. Si hace falta stock, informar a la persona encargada de las compras y suspender la oferta de dicho producto hasta que se abastezca de stock.
- Cliente contacta con el gerente comercial directamente. Este lo redirecciona con uno de los vendedores.
- El vendedor realiza la venta de acuerdo a las estrategias brindadas por el gerente comercial y con soporte del asistente de marketing.
- El vendedor debe tener conocimiento del inventario para poder realizar una correcta gestión de venta.
- El vendedor cierra la venta.
- El vendedor realiza la orden de compra en el sistema y le indica al asistente administrativo que proceda a hacer la factura en base al número de orden procesado.
- El asistente administrativo se acerca con la factura impresa (como soporte) y realiza el cobro por la venta.
- Si el producto es pequeño el vendedor procederá a despacharlo y tomar nota para informar al bodeguero.
- Si el producto es grande, se le indicara al cliente el horario en que se realizará la entrega.

*Proceso de ventas de un servicio. (Reestructurado).*

- Cliente contacta con el gerente comercial directamente. Este lo redirecciona con el coordinador de servicios.

- Dependiendo de la importancia del servicio que solicita el cliente se le asigna un cupo en la ruta de trabajo de los técnicos del día en que lo solicita sino se negocia con el cliente para que se realice dicho servicio cuando haya la disponibilidad.
- Se llega a un acuerdo con el cliente y se lo atiende según lo coordinado.

*Proceso de abastecimiento de materiales para proyectos.*

- La solicitud de materiales y herramientas para los proyectos se debe realizar el día miércoles a primeras horas laborales.
- El jefe de proyectos receipta esta información, y verifica con su listado de materiales generales que los parámetros establecidos se estén cumpliendo.
- El jefe de proyectos procede a la cotización de los materiales y herramientas solicitados.
- Si existen materiales que son regularmente solicitados y en cantidades estandarizadas, estos podrían ser solicitados con anterioridad.
- En la revisión de cotizaciones identificar que proveedor generalmente tiene los mejores precios y es el que tiene la mayor cantidad de los productos solicitados.
- Una vez aprobado el listado y el presupuesto según los estándares establecidos al inicio de la negociación del proyecto se solicita la compra y despacho del material.
- El proveedor quedará de acuerdo con el horario y lugar de entrega del material.
- El sábado el material es revisado y transportado por el supervisor técnico al destino.
- Si los materiales son muy grandes o pesados se solicitará a los proveedores se transporte el material hasta el lugar de la obra.

Estos procesos comerciales detallados pueden variar según las variantes que puedan aparecer para cumplir con los objetivos de la empresa. Estos “ejemplos” de procesos reestructurados son en base a lo reciente de los cambios que se darían en ellos. Cada cliente interno podrá manejarse con estos procesos hasta que cada uno de los interesados incluido los clientes se vaya “educando” y reorganizando ideas sobre la reestructuración de la empresa y los beneficios que tiene tanto interna como externamente. Si se requiere de grandes cambios para mejora en los procesos se recomienda que estos se realicen cada 12 meses. Si es muy importante se pueden dar cada 6 meses. Para cambios pequeños se pueden dar cuando se amerite y se realizarán sin tener

procesos. Las revisiones de inventario deben darse cada cierto tiempo (el tiempo que los gerentes crean pertinente).

#### **4.2.4. SEIKETSU: Sociabilización de nuevos procesos comerciales.**

##### **4.2.4.1. Capacitación del personal.**

Luego de que los encargados desarrollen el manual de procesos acorde a los lineamientos mencionados y respetando las actividades y tareas que cada puesto de trabajo, así como la oficialización de los procesos comerciales reestructurados se debe realizar la sociabilización/ capacitación de los nuevos procesos comerciales.

Esta capacitación será impartida a todos los colaboradores de la empresa como parte de impulsar la comunicación dentro de la organización. Luego de esto se dará una capacitación más meticulosa a las partes interesadas en estos. Las capacitaciones tendrán la siguiente estructura:

##### **4.2.4.1.1. Capacitación general (Sociabilización de la reestructuración de los procesos comerciales).**

- *Introducción del tema a tratar:* se explicará brevemente el porqué de la capacitación y el motivo de la reestructuración de los procesos comerciales y como estos beneficiarán a los objetivos que se deben cumplir para el crecimiento de la empresa.
- *Objetivos de la capacitación:* Indicar cuales son los objetivos y metas de la capacitación y la importancia de recibirla.
- *Antecedentes de los procesos comerciales:* Se dará un breve informe de los procesos comerciales antes de reestructurarlos, se indicarán los puntos débiles de estos y que actividades eran las causantes de los desperdicios o mudas que presentaban estos procesos.
- *Sociabilización de los cambios en los procesos comerciales:* Se presentarán los cambios en los procesos comerciales versus los procesos “obsoletos”, una vez identificadas las diferencias y cambios, se procederá a explicar cada una de las actividades que se realizarían dentro de los procesos comerciales y como cada uno de

los integrantes de la empresa son pieza claves de ellos sean o no del departamento comercial.

- *Conclusiones:* Se mencionará el trabajo recurrente que debe de existir frente a los procesos y que estos están prestos a cambios que se pueden dar sin detener mayor operación.

Se realizará entrega de los manuales de procesos en donde se verán reflejadas las actividades de cada puesto de trabajo, los responsables de “que” parte del proceso y las políticas de la empresa. En dicho manual puede mencionarse también el plan motivacional para los integrantes de la empresa.

#### **4.2.4.1.2. Capacitación del departamento comercial (Sociabilización y explicación de la reestructuración de los procesos comerciales).**

- *Introducción del tema a tratar:* Puesto que ya se ha explicado cómo y porque se ha realizado la reestructuración de los procesos comerciales en la capacitación anterior, en este punto se explicara brevemente cuales son los beneficios de esta acción y cuáles son las ventajas que creamos con ella.
- *Desglose de procesos comerciales:* Se detallará cada uno de los procedimientos que se deben realizar para cumplir con cada una de las expectativas de los procesos comerciales y sus objetivos. En dicho desglose se reorganizará a los integrantes del departamento comercial de manera que respondan a las actividades y gestiones asignadas y si disponen de alguna brecha de tiempo pueden aportar con compañeros que están atascado sea por una urgencia que se presenta al momento o por cierta función que aún no comprenda.
- *Explicación de nuevas actividades dentro de los procesos:* Para la optimización de procesos comerciales se desarrollaran infografías y presentaciones de secciones cuyas actividades sean innovadoras tanto para la empresa como para el personal, se explicará detalladamente para prevenir el futuro renacimiento de ciertas mudas que han sido eliminadas como el retrabajo, el sobreprocesamiento o la espera. El éxito de que los procesos comerciales sean óptimos es que contemos con el personal capacitado debidamente para responder a las diversas funciones asignadas. Aparte de la capacitación si la actividad no queda del todo comprendida por diversos factores

los integrantes del departamento comercial pueden solicitar asesoría y soporte al gerente comercial o al asistente de marketing.

- *Conclusiones:* Se realizará la entrega de los procedimientos a seguir de manera detallada, estas actividades contarán con tiempos estándar que deben cumplirse. En caso de no cumplirse, se debe llevar apuntes de dichas irregularidades y presentarle en las reuniones al respectivo encargado para tomar medidas en la brevedad del caso.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación hacia los responsables de los procesos comerciales deben ser dadas cada cierto tiempo y una comunicación constante. Ya que así se pueden evitar ciertos inconvenientes como sociabilizar las nuevas actividades o actividades modificadas que pueden surgir en el tiempo en que se estén aplicando los procesos.

Para el desarrollo de estas capacitaciones se requerirán de ciertos materiales y herramientas por lo que se elaboraran los presupuestos pertinente presentados a continuación.

**Tabla 19.** Presupuesto para la capacitación general.  
**Capacitación a todo el personal**

<i>Descripción</i>	<b>Concepto</b>	<b>Costos</b>
<i>Capacitación</i>	Papelería	\$45
<i>Lunch</i>	Destinado al personal	\$75
<i>Lugar de capacitación</i>	Salón de capacitación o eventos	\$36
<i>Manual de procesos</i>	Impresión de manuales	\$175
	Anillado de manuales	\$25
<i>Trainer</i>	Experto en endomarketing	\$300
<i>Total</i>		\$656

*Elaborado por:* Contreras Yagual, T (2018)

**Tabla 20.** Presupuesto para la capacitación del departamento comercial.

**Capacitación al departamento comercial**

Descripción	Concepto	Costos
Capacitación	Papelería	\$25
Lunch	Destinado al personal	\$50
Lugar de capacitación	Alquiler de proyector	\$15
Actividades de procesos comerciales	Impresión de archivo de procesos comerciales desglosados.	\$200
	Anillado de archivo	\$20
Trainer	Experto en ventas	\$300
Total		\$610

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

#### **4.2.4.2. Planes motivacionales para el empleado.**

El mejor método para mantener un ambiente laboral estable es que el cliente interno se encuentre motivado. Un cliente interno motivado es tan importante que incluso puede lograr que la participación de mercado de la empresa incremente y está baje sus costos en publicidad. Es necesario que los puestos de trabajos en donde desempeñan sus actividades se sientan como un espacio seguro y agradable esto hará que los clientes internos e sientan proactivos y tengan un alto rendimiento y productividad ayuda a alcanzar los objetivos establecidos. Para realizar los planes motivacionales lo primero que se debe tener en cuenta es que muchas personas no trabajan solo para hacer dinero, trabajan por obtener reconocimiento, sentimiento de pertenencia y valía, sentirse útiles y ayudar a los demás. El incremento de sueldos no es precisamente un plan motivacional efectivo, este debe ir acompañado de otras “acciones”.

- Reconocimiento por metas cumplidas.

Es conocido que una de las “formas de motivación” más conocidas, tradicionales y hasta trilladas son las comisiones por ventas fuera del sueldo base que reciben, más que nada los vendedores y vendedoras de una organización. Estas A comisiones son un tipo de reconocimiento que ha sido útil durante varios años, estas comisiones en la empresa

son otorgadas si el vendedor cumple cierta meta de ventas impuesta por el gerente comercial de manera mensual. Las metas que se establezcan deben ir acorde al producto, su precio, el estado del mercado actual y la gestión del vendedor. No se debe exagerar con valores excesivamente altos o valores demasiado bajos. Así pasando el tiempo se puede evaluar el desempeño del vendedor y verificar si necesitan de soporte para mejorar sus estrategias de ventas.

Existen también reconocimientos que no tienen que ver con la parte monetaria sino más bien con el crecimiento personal del cliente interno. Pueden ser reconocimientos, como galardones, premios o menciones honoríficas que elevan el autoestima del cliente interno y por ende mejora su desempeño pues automáticamente acepta que la responsabilidad que él tiene con su trabajo es importante e indispensable para la empresa y a su vez deseará conservar esa mención honorífica que le han hecho. La competencia sana es buena para el crecimiento de cada uno de los colaboradores como individuo y como equipo.

- Convenios de cursos y capacitaciones.

Con el fin de que ambas partes obtengan beneficios, una de las formas en que más se alienta al personal es alimentado sus ganas de aprender más y de obtener conocimientos. En un 70% los colaboradores de la empresa cuentan con estudios de “segundo grados” con títulos de bachiller que no están asociados en su totalidad al trabajo que desempeñan sin embargo, a diario se presentan diversas oportunidades de expandir sus conocimientos y de que estos sea “reconocidos” profesionalmente. Hay personal interesado en ampliar sus conocimientos y obtener un soporte de que tiene dichos conocimiento (un título) pero también existe personal que desea desempeñarse con un título sí, pero más artesanal. Para esto es necesario elaborar un plan de “becas” y convenios con los colaboradores de la empresa, en este se detallará los beneficios que la empresa le brindará al personal interesado en “crecer” profesionalmente y de qué modo esto también beneficiará a la empresa.

Se podría ajustar los horarios de trabajo con los horarios de clases y entrenamiento de los colaboradores, si el curso tiene un valor elevado este puede ser costeadado por la empresa y descontado en cuotas con las que ambas partes estén de acuerdo. Esto beneficia a la empresa, obteniendo nuevos “profesionales” con soporte de

los conocimientos obtenidos haciendo que la competitividad de la empresa crezca. Por esto, y si el colaborador obtiene puntuaciones excelentes en el curso que realizó se lo puede gratificar con un presente o un ligero aumento de sueldo según lo disponga la ley por los conocimientos obtenidos.

Existen capacitaciones que no necesariamente son pagadas, estas capacitaciones son realizadas por los proveedores a quienes le interesa que sepan sobre sus productos y las innovaciones que estos tienen a las cuales son muy importantes pues son las marcas y productos que se manejarán con más regularidad.

- Integración mensual por cumpleaños del personal.

Celebrar los cumpleaños de los colaboradores de la empresa son vitales pues esto hace que se sientan parte de un grupo unido y a su vez mejora las relaciones entre el personal. El sentimiento de pertenencia incrementa por ende la motivación de cada uno de ellos. Esta demostración de afinidad y empatía hacia los colaboradores debe ser sincera y transparente (No demostrar que es por obligación) pues esto también influye en la motivación y el comportamiento del cliente interno dentro de la empresa.

Anotar las fechas de cumpleaños en un calendario y solicitar al asistente de marketing que realice un video o una imagen en donde se felicite al colaborador, este se le dará el día del cumpleaños al colaborador junto con algún pequeño presente. Al finalizar el mes, puede ser el último viernes, se realizará un agasajo íntimo para los colaboradores que cumplieron en el mes, puede ser en las mismas instalaciones de la empresa o fuera de ellas en algún bar o restaurante.

- Reuniones y celebraciones organizacionales.

Existen varias actividades que se desarrollan ya en la empresa y las cuales también son parte fundamental para los planes motivacionales que se buscan implementar. Estas actividades son la integración que se realiza por aniversario de la empresa, la cena navideña y la entrega de canasta navideña y pavo o pierna de cerdo para fin de año. Estas actividades son muy buenas para los objetivos dirigidos a los clientes internos.

En cuanto a la integración, esta debe tener una estructura un poco más estable, ya que como su nombre indica, esta debe integrar al personal y a sus familias como un solo

equipo. Por ello en la integración se debe llevar un itinerario que no se torne aburrido para todos los invitados. Se pueden realizar actividades de recreación que comprendan acciones físicas y mentales y que a su vez refuercen el trabajo en equipo y la empatía entre todos. En el caso de la cena navideña podría realizar intercambios de regalos en donde todo el personal, directiva, administrativos, comerciales y operativos se encuentren involucrados.

- Soporte para logros personales.

Muchos de los colaboradores de la empresa trabajan principalmente para mantener su hogar y a su vez reunir el “fruto de sus esfuerzos” para cumplir metas que harán que se sienta autorrealizado o más cerca de esta. Es por ello que una conexión más cercana con nuestro cliente interno no solo logrará mejorar el desempeño y productividad de este en la empresa, sino que también se puede lograr un incremento de la participación de mercado de la empresa. Conoceremos acerca de cuáles son sus metas y cómo podemos aportar a que estas se cumplan pronto.

En Digital Home S.A. existen colaboradores con más de 3 años laborando para la empresa, estos colaboradores han realizado su trabajo correctamente, han existido ciertos errores pero han sido solucionados con éxito. Ciertos colaboradores no cuentan con una casa propia, es decir pagan alquiler. La empresa puede facilitarle información acerca de las urbanizaciones que tienen casas a la venta y entran dentro de una adquisición mediante préstamos hipotecarios. Se armaría un plan estratégico en donde se definiría como serían los pagos y en caso de no poder cumplir con cierto requisito para el préstamo hipotecario buscar la manera más práctica para poder ayudar al o los colaboradores. Este mismo principio se aplica si los colaboradores, requieren de un vehículo o de alguna ayuda extra para lograr sus metas de autorrealización.

- Ser parte de las decisiones de la empresa.

Hemos escuchado la frase “ponerse la camiseta”. El cliente interno debe comprender que la empresa también es de ellos. Es decir, si ellos no realizan su trabajo según lo indicado empieza a haber fallas y estas fallas traerían consigo problemas mayores. Así no estén frente al cliente para atenderlos, cada actividad es importante y un cliente satisfecho es tan satisfactorio para cada integrante de la empresa.

Ser parte de las decisiones de la empresa es clave. La directiva realiza reuniones con sus colaboradores cada cierto tiempo, recomendable sería que estas reuniones en primera instancia (ya que se encontraría en un gran cambio para mejora) se den cada semana, luego pueden pasar a ser cada dos semanas o mensuales. Esto con el fin de obtener la visión del colaborador y su puesto de trabajo. Si este encuentra alguna anomalía o por lo contrario, idea una nueva estrategia para mejorar el conjunto de actividades que realiza deben ser bienvenidas, analizadas y aceptadas. Puede que dichas ideas necesiten de un leve reestructuración pero se aplicarían de todos modos pues son buenas para el progreso. Una de las mejores maneras para encontrar soluciones o ideas de mejora continua viene de quienes palpan cada una de las actividades, clientes y mercado y estos son los clientes internos de la empresa.

Las reuniones que se dan en la empresa deben ser esquematizadas y organizadas para que dentro de ella se traten asuntos en aras del crecimiento y la mejora de la empresa más no se vuelva una situación de confrontación y malos comentarios.

#### **4.2.5. SHITZUKE: Control para una mejora continua.**

##### **4.2.5.1. Identificar anomalías en los procesos.**

Luego de elaborar el manual de procesos y reestructurar los procesos comerciales para hacerlos optimo y productivos procedemos al control.

Se identificará anomalías en los procesos de la siguiente manera; A partir de que se empiece a trabajar con los renovados procesos se llevará una bitácora por puesto de trabajo. Se debe tener en cuenta cada uno de los detalles de los procesos, que variantes han resultado y que beneficios se han obtenido con esta optimización. Luego de llevar un registro de todas las novedades que los procesos presentan verificar cuales son las novedades que presentan un riesgo para la productividad de dichos procesos. Estos pueden ser identificados realizando un comparativo con los procesos antiguos y con las horas estimadas dependiendo de la actividad a realizar.

Aunque la herramienta JIT (Just in time) fue creada para los procesos industriales esta también puede aplicarse a los procesos comerciales de acuerdo a lo siguiente:

- Realizar las actividades importantes de los procesos comerciales dentro del tiempo estimado.
- Las actividades se deben realizar según el itinerario acordado.
- De presentarse alguna urgencia fuera de las situaciones habituales responder dentro del tiempo estimado.
- Cada colaborador desarrollará su trabajo según lo establecido en los procesos y si este cumple con su itinerario antes de lo previsto puede brindar soporte a un compañero.
- Si se requiere esfuerzos de terceros para cierta actividad y cuyo desarrollo sea prescindible para otras actividades se la puede desplazar para un horario en donde puedan colaborar todos.
- Si se presentan novedades con el transporte aplicar planes de contingencia para la entrega del producto o servicio.
- Si se presentan mudas en partes del proceso que son de vital importancia se debe responder de inmediato con una solución interina hasta poder aplicar la solución predestinada.
- Monitoreo constante por parte de la directiva para evitar pérdidas de tiempo y regresar a los errores de procesos anteriores.

Con esta herramienta la identificación de anomalías será rápida y permitirá actuar con los correctivos a tiempo y sin producir un desperdicio o muda. En esta S también se puede aplicar la matriz de Covey (administración de tiempo) para identificar y recordar cuales actividades son importantes y cuales urgentes.

#### **4.2.5.2. Controlar el estado del ambiente laboral de la empresa.**

El cambio del ambiente laboral presuntamente es el que tomará más tiempo realizar, ya que el cliente interno de Digital Home S.A. es un poco reacio al cambio y por los precedentes existentes puede que se retengan un poco. Es por esto que se debe controlar el estado del ambiente laboral. Este se irá reconstruyendo paso a paso en donde se debe demostrar el cambio desde la directiva. Para un buen ambiente laboral se debe emplear la empatía, el espíritu colaborador, el dominio del personal y el manejo de

conflictos. Esto deberá ser controlado por el jefe de recursos humanos de la siguiente manera:

- Hacer que los horarios de jornada laboral de los colaboradores sean respetados.
  - Para conocer si se está cumpliendo con esto al finalizar el mes se debe revisar el archivo que facilita el lector de huella con el que cuentan en la oficina.
  - Si se solicita que el cliente interno se quede una hora más, se le debe notificar con 24 horas de anticipación a no ser que sea algo de último momento y se debe cancelar horas extras.
- Respetar los tiempos de descanso de los colaboradores.
- Verificar que la comunicación interna sea la adecuada.
- Mediante la revisión de las vías de comunicación con las que cuenta. En el caso de los correos, siempre debe de ir con copia al encargado de recursos humanos, para que este verifique la fluidez de la comunicación.
  - Corroborar que las actividades asignadas a cada puesto de trabajo se estén cumpliendo y los colaboradores no tengan inconvenientes con ellas.
- Mediante un análisis del listado de actividades realizadas de manera diaria por los clientes internos, se puede verificar el rendimiento del mismo, puede ser por medio de un comparativo con los ingresos obtenidos en el mes, o el grado de fluidez de información en las distintas áreas.
  - Cada cierto tiempo reunirse con el personal y en una conversación casual preguntar si se encuentra satisfecho con los cambios realizados y cuales sería sus sugerencias en caso de que algo está fallando.
  - Solicitar la asesoría de un experto de psicología organizacional para la mejora continua del ambiente laboral.

### 4.3. Cronograma de monitoreo y control de la propuesta.

**Tabla 21.** Cronograma de monitoreo y control de la propuesta.

Actividad	Plazo	Unidad de medida	Meta	Nivel de cumplimiento			Responsable	Perspectiva
				Óptimo	Tolerable	Deficiente		
<i>SEIRI: Organización de puestos de trabajos</i>	Un mes	#	10	10	7	3	Gerencia administrativa y talento humano.	Cliente interno
- Simplificar las tareas y actividades innecesarias en el puesto de trabajo.	Dos semanas	#	5	5	3	1	Talento humano y colaboradores de la empresa.	
- Simplificar el retrabajo dentro de la empresa Digital Home S.A.	Dos semanas	#	5	5	3	1	Talento humano y colaboradores de la empresa.	

<i>SEITON: Establecer las actividades pertinentes para el puesto de trabajo.</i>	Un mes y dos semanas	#	10	10	7	3	Talento humano y gerencia administrativa.	Cliente interno
- Determinar las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo.	Dos semanas	#	5	5	3	1	Jefaturas de los departamentos.	
- Especificación de los componentes del manual de procesos.	Un mes	#	5	5	3	1	Talento humano.	
<i>SEISO: Revisión de los procesos comerciales.</i>	Dos meses	#	10	10	7	3	Gerencia comercial y gerencia administrativo.	Procesos
- Identificación del estado actual.	Tres semanas	#	5	5	3	1	Gerencia comercial y jefatura de ventas.	
- Reestructuración eliminando desperdicios / mudas.	Cinco semanas	#	5	5	3	1	Gerencia comercial.	
<i>SEIKETSU: Sociabilización de nuevos procesos comerciales.</i>	Un mes	#	10	10	7	3	Gerencia comercial y talento humano.	Procesos y cliente interno.
- Capacitación del personal	Tres semanas	#	5	5	3	1	Talento humano y jefatura de ventas.	

- Planes motivacionales para el empleado.	Una semana	#	5	5	3	1	Talento humano y gerencias.	Mejora continua
<i>SHITSUKE: Control para una mejora continua.</i>	Dos semanas	%	100	100	70	15	Talento humano, gerencia administrativa y gerencia comercial.	
- Identificar anomalías en los procesos.	Una semana	%	50	50	35	5	Gerencia comercial	
- Controlar el estado del ambiente laboral.	Una semana	%	50	50	35	5	Talento humano	

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

Hay que tener en cuenta que dicho cronograma responde al tiempo estimado que los responsables deben tomar para aplicar la propuesta y que esta cumpla con la optimización de tiempo que buscamos.

En el caso de las últimas dos S, ellas cuentan con puntos que son aplicables a largo plazo, como lo son los planes motivacionales para el empleados y SHITSUKE por ser mejora continua.

#### 4.4. Presupuesto de la propuesta

Tabla 22. Presupuesto de la propuesta para Digital Home S.A.

Actividad	Descripción	Costos
<i>Simplificar tareas y actividades innecesarias en el puesto de trabajo.</i>	Impresión de Matriz de administración de tiempo para la organización de las actividades.	\$100,00
	Adquisición de productos de oficinas que hagan falta en los puestos de trabajo y que sean de primera necesidad.	\$300,00
	Impresión de formato para el listado de actividades realizadas diariamente.	\$1.370,00
<i>Simplificar el retrabajo dentro de la empresa Digital Home S.A.</i>	Internet para la comunicación por medio de correos.	\$480,00
	Impresión de correos.	\$250,00
	Planes de telefonía para los colaboradores que laboran en diferentes puntos.	\$320,00
<i>Determinar las actividades pertinentes para cada puesto de trabajo.</i>	Pago de horas extras al personal administrativo.	\$250,00
	<i>Especificación de los componentes del manual de procesos.</i>	
	Almuerzos y transporte para los jefes de departamento.	\$300,00
	Asesoría de un experto en calidad para la asesoría de la elaboración del manual de procesos según ISO.	\$300,00
<i>Identificación del estado actual.</i>	Pago de horas extras al personal comercial.	\$250,00
	Impresión de informe de la situación actual.	\$25,00
<i>Reestructuración eliminando desperdicios / mudas.</i>	Copias del informe de la situación actual para todos los	\$150,00

	involucrados en la reestructuración.	
	Almuerzos y transporte para los involucrados en la reestructuración.	\$350,00
	Materiales de oficina para la revisión y reestructuración.	\$75,00
<i>Capacitación del personal</i>		
	Capacitación a todo el personal.	\$656,00
	Capacitación al departamento comercial	\$610,00
<i>Planes motivacionales para el empleado.</i>		
	Reunión de integración del personal	\$750,00
	Celebración de cumpleaños del personal	\$500,00
	Incentivos por cumplimiento de metas.	\$300,00
	Fondo de colaboración para cumplimiento de metas personales.	\$2.000,00
<i>Identificar anomalías en los procesos.</i>		
	Análisis por parte del gerente comercial y personal que actué de auditor de procesos.	\$750,00
	Adquisición de materiales y utensilios necesarios para el proceso.	\$300,00
<i>Controlar el estado del ambiente laboral.</i>		
	Asesoría de un experto en coaching organizacional o psicología organizacional para la evaluación del estado del ambiente laboral de la empresa.	\$1.000,00
<b>Total del presupuesto</b>		<b>\$11.386,00</b>

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

**Tabla 23.** Flujo de caja proyectado al 2021.

<b>Digital Home</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Saldo Inicial</i>	<b>\$ 11.386,00</b>	<b>\$ 11.731,40</b>	<b>\$ 15.704,38</b>
<i>Ventas</i>	\$120.574	\$127.808	\$132.921
<i>Costo de Ventas y/o proyectos</i>	\$75.369	\$77.630	\$79.959
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$56.591</b>	<b>\$61.910</b>	<b>\$68.666</b>
<i>Gastos de Administración</i>	\$18.963	\$19.532	\$20.118
<i>Gastos de Ventas y/o proyectos</i>	\$15.698	\$16.169	\$16.654
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$21.930</b>	<b>\$26.209</b>	<b>\$31.894</b>
<i>Gastos Financieros</i>	\$16.374	\$16.865	\$17.371
<i>Ingresos Financieros</i>	\$19.033	\$19.604	\$20.193
<i>Diferencia de Cambio estratégico (neta)</i>	\$15.034	\$15.485	\$15.949
<i>Otros Ingresos</i>	\$3.702	\$3.813	\$3.927
<i>Otros Egresos</i>	\$1.526	\$1.572	\$1.619
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$11.731</b>	<b>\$15.704</b>	<b>\$21.075</b>
<i>TASA DE RENDIMIENTO ESPERADO</i>	0,10		
<i>VAN</i>	\$ 28.091		
<i>TIR</i>	110%		
<i>ROI</i>	85%		

*Elaborado por: Contreras Yagual, T (2018)*

Mediante la aplicación de esta propuesta, se estima que la empresa por medio de la atención a su cliente interno, cuenta con un incremento de productividad y participación de mercado proyectada a 3 años de \$21,075 dólares americanos. Su crecimiento se refleja también mediante el VAN cuyo resultado es de \$28,091 dólares americanos a 3 años y una TIR del 110%.

## CONCLUSIONES.

La problemática que exhibe la presente empresa investigada no es una problemática aislada de la mayoría de las empresas, el déficit de atención que estas tienen con su cliente interno provoca un desinterés por el estado actual de la empresa para ellos, no se “ponen la camiseta” y se acercan a laborar porque “necesitan el dinero”. El cliente interno actúa desmotivado y haciendo su trabajo por inercia. La preocupación por el aumento de ventas de una empresa está tan basada en estrategias para incrementar estas que no identifican que la posibilidad de crecimiento viene desde la correcta atención de sus clientes internos. En cuanto a los procesos no son tomados con la seriedad debida por lo que cuando se aplican, solo son reconocidos durante un corto tiempo y se vuelven a retomar acciones según eventualidades y urgencias que engañosamente crean beneficios.

El endomarketing es una herramienta que brindaría un gran aporte a las empresas. Esta rama de marketing ha sido tratada por varios años pero apenas y es conocida por la mayoría, puede deberse al hecho de que incluso el marketing tiene como concepto para algunos que solo se trata de vender o crear una necesidad. Esta es una herramienta que contribuye con la obtención de metas cumplidas que las empresas se establecen por medio de la estimulación del cliente interno para que comprendan el compromiso que tienen con las actividades que desempeñan. Por otra parte, está la filosofía Kaizen la cual solo es reconocida por la mejora continua, sin tener la menor idea de que la mejora continua es solo una pequeña parte de todo lo que Kaizen nos trae y como esta filosofía nos puede ayudar incluso en nuestro diario vivir.

Los enfoques cuantitativos nos permiten realizar un estudio estandarizado de la situación actual de lo que estamos investigando, ofreciendo así respuestas rápidas y comprensibles. Mientras que con el enfoque deductivo podemos tomar estos resultados cuantitativos y determinar bajo un criterio centrado e imparcial cual es la problemática en sí que presenta la investigación y cuáles son los puntos críticos de atención. El desarrollo de la entrevista nos refleja que son pocos los expertos dedicados al endomarketing al cien por ciento en la actualidad en el mercado guayaquileño.

Se concluye que para una empresa nunca es tarde, para la aplicación de nuevos métodos y reestructurarse completamente. Se torna difícil debido a las mentalidades obstinadas, reacias al cambio, que mantienen su posición porque como dice el dicho “mejor mal conocido que bueno por conocer”. Cuando las empresa ya tienen una magnitud de empleados de 50 a 100 puede ser complicado. Pero estos cambios se puede dar de buena manera analizando todo su entorno y verificando cual es la mejor estrategia para hacer este tipo de variaciones. Lo ideal para una empresa es que al momento de ser creada lleve una estructura sólida desde sus bases y que vayan adaptándose con el tiempo manteniendo su calidad y productividad acorde a las demandas de un mercado actualizado y lleno de competencia.

## **RECOMENDACIONES.**

En la presente investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda la estructuración los procesos comerciales con el fin de optimizar el tiempo y costos de la empresa promulgando la calidad, mejora continua y productividad de la empresa convirtiéndola en una empresa competitiva en el mercado de climatización. Anexo se debe elaborar de un manual de procesos que contenga cada una de las actividades y la estructura de procesos renovada según el detalle del documento. Este es el punto clave y de partida para el realizar los cambios hacia una mejora continua tanto interna como externamente en la empresa Digital Home S.A.

Se recomienda el establecimiento la comunicación como pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, desarrollar sociabilización de los procesos y cambios que se han hecho en la empresa recalando la mejora que esta otorgará para todos. Para el conocimiento a profundidad de los beneficios que tendrán estas mejoras para el cliente interno se sugiere la puesta en marcha y ejecución de las capacitaciones respetando los puntos y la parte presupuestaria de estas según las tablas 19 y 20 de la investigación. Dichas capacitaciones son recomendables brindarlas a las líneas de mando en primera instancia y luego con los subordinados.

El contacto con un experto en psicología organizacional sería de gran ayuda para recibir asesoría sobre el ambiente organizacional y las formas más viables para que este no se vuelva problemático e incómodo para el cliente interno. El desarrollo de los planes motivacionales sería de gran ayuda para incentivar a los clientes internos a aceptar los cambios como suyos también para la mejora fidelizando al cliente interno.

Por último se recomienda la disciplina y control respecto al cumplimiento de cada actividad de cada proceso así como los tiempos predeterminados para cada una de ellas. Los procesos deberán ser estandarizados y deben ser registrados esto con el fin de evitar la reaparición de mudas, estos procesos serán flexibles, por lo que el realizar cambios puntuales sin detenerlos será fácil optimizando tiempo y costos. Si existen nuevas estrategia y cambios, dichos procesos son adaptables para poder ser complementados con nuevas estrategias que ayuden con el cumplimiento de objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.

Amenero, C. (2017). *Compromiso organizacional y marketing interno en las enfermeras de un hospital público*. Lima: Escuela de Posgrado - Universidad Cesar Vallejo.

Apuntes Empresariales. (12 de Febrero de 2018). *Conexión Esan*. Obtenido de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/>

Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.

Baquero, F. C., Vallejo, L., & Gomez, S. (2015). *MODELO DE ENDOMARKETING PARA EL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015*. Medellín: UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN.

Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.

Barros, V., García, M. A., & Martorell, O. (2013). *El marketing interno como estrategia de merchandising en la farmacia del siglo XXI*. España.

Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.

Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.

Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.

Caridad, M., Berdugo, A., Payares, k., & Navarro, E. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en la pequeña y mediana empresa del sector salud. *Espacios*, 32.

Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.

Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.

Covey, S. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Booket - Planeta.

Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.

Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAYBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjBJ-tStFQQA&sig2=a>

Davila, A., & Velasco, A. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing*. Bogota: Universidad EAN.

El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.

Escobar, A. (2016). La importancia del Marketing interno en las organizaciones. *Management & Empresa*, 24-29.

Española, R. A. (2017). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=R7YxPPp>

Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.

Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.

Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .

Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>

Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.

Guerra, J. (24 de Junio de 2015). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>

Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.

Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Florida: Atlantic Publishing Group.

Hatch, H. (15 de septiembre de 2015). *Soy Marketing*. Obtenido de <https://soy.marketing/endomarketing-importancia-beneficios/>

Igarzabal, C. A. (24 de Noviembre de 2016). *Buenas practicas de gestión*. Obtenido de Publicaciones de Carlos Alvarez Igarzabal: <http://www.alvarezigarzabal.com/blog/tag/procesos-esbeltos/>

Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)

INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)

Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.

Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.

Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.

Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory.

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.

Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.

Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Madrid: Esic.

Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.

Merodio, J. (7 de julio de 2014). *Juan Merodio*. Obtenido de Disrupt or be disrupted: <https://www.juanmerodio.com/endomarketing-digital/>

Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>

Miranda, N. (2016). *La gestión por procesos de la empresa de vallas publicitarias de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la optimización de recursos del área de producción*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.

Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.

Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.

Morales, F. J. (2014). *Formulación de un plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa compañías asociadas de GAS de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad Libre.

Morales, R. (2013). *MF1330\_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.

Moreira, G. D. (2017). *Propuesta de endomarketing como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional de los colaboradores de la unidad de gestión confecciones de la Fundación Accion Solidaria*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.

OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.

OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Patxot, R. (20 de 12 de 2016). *Roast Brief*. Obtenido de Roast Brief: <https://www.roastbrief.com.mx/2016/12/el-endomarketing-origen-de-la-smiley-face/>

Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>

Perdigones, J. (2011). *MF0996\_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.

Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.

Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Diaz de Santos.

Pulido, H. G. (2013). *Calidad y Productividad*. Mexico: Mc Graw Hill.

Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>

R., J. f., & M., F. R. (2017). ENDOMARKETING: Importancia de una metodología para la elaboración de estrategias. *Publicitas Comunicación y Cultura*, 1-20.

Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.

Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.

Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.

Sanclemente, J. (25 de Marzo de 2017). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-eso-llamado-endomarketing-por-juan-sanclemente/243285>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Desarrollo de la matriz productiva nacional: Industrias priorizadas, No. 12 Construcción*. Matriz productiva, SENPLADES, Quito.

Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.

Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.

Spors, K. K. (15 de Agosto de 2014). *Entrepreneur*. Obtenido de Pitches Editors: <https://www.entrepreneur.com/article/236544>

Universidad Laica Vicente Rocafuerte. (2016). *Líneas de Investigación: Línea No. 1*. Informe anual, ULVR, Escuela de Mercadotecnia, Guayaquil.

Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Formato de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Digital Home S.A.**

**Técnica de investigación: Encuesta  
Instrumento: Cuestionario**

<b>Objetivo de la encuesta:</b>
<i>Conocer el estado actual de los procesos comerciales y ambiente laboral de la empresa Digital Home S.A.</i>
<b>Dirigido a:</b> <i>Clientes internos de la empresa Digital Home S.A.</i>
<b>Población:</b> <i>25 integrante del talento humano de la empresa Digital Home S.A.</i>
<b>Espacio:</b> <i>Oficinas y Showroom de la empresa Digital Home S.A.</i>
<b>Tiempo:</b> <i>Enero 2019</i>

- **Conteste marcando con una X.**

<i>Preguntas</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indeciso</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
1. El ambiente laboral es el adecuado para desarrollar sus actividades.					
2. Se siente motivado por parte de la empresa.					
3. Se siente identificado con la empresa para la que labora.					
4. Encuentra sentido a las tareas que desempeña en la empresa.					
5. La remuneración es la correcta en base a las tareas que desempeña en la empresa.					
6. Siente satisfacción con su puesto de trabajo en la empresa.					
7. Conoce las políticas y procedimientos de la empresa.					
8. Siente que sus tareas en el puesto de trabajo que desempeña son asignadas solo para usted.					
9. Existe sociabilización de los procesos comerciales.					
10. Las reuniones con los directivos son productivas en aras de mejorar el rendimiento del personal.					

**Anexo 2. Formato de entrevista realizada a dos expertos de marketing.**

**TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Entrevista**

<b>Objetivo:</b>	Conocer sobre el endomarketing, sus aplicaciones y el cambio que generaría en las empresas.
<b>Dirigido a:</b>	Expertos en endomarketing y talento humano.
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	
<b>Fecha:</b>	Guayaquil, enero 2019

1. *¿Cuál es su experiencia en el ámbito de marketing?*

---

---

---

2. *¿Ha aplicado alguna vez el endomarketing?*

---

---

---

3. *¿Una correcta aplicación de endomarketing en una empresa mejoraría la parte comercial y administrativa?*

---

---

---

4. *¿Cuán importante es la motivación y la salud mental de un empleado para el desarrollo de una empresa?*

---

---

---

5. *¿Qué sugerencias o cambios se podrían dar en una empresa para optimizar sus procesos comerciales?*

---

---

---

**Anexo 3. Logotipo de la empresa.**



**Anexo 4. Foto del local comercial ubicado en la Av. Francisco de Orellana.**



Anexo 5. Formato de listado de actividades diarias realizadas por el cliente interno.



- Listado de actividades diarias para el cliente interno de Digital Home S.A.
- \_\_\_/\_\_\_/2019

Hora	Actividades realizadas	Observaciones	Nota
9am – 10am	-		
	-		
	-		
10am – 11am	-		
	-		
	-		
11am – 12pm	-		
	-		
	-		
12pm – 13pm	-		
	-		
	-		
13pm – 14pm	-		
	-		
	-		
14pm – 15pm	-		



	-		
	-		
15pm – 16pm	-		
	-		
16pm – 17pm	-		
	-		
17pm – 18pm	-		
	-		
Horas extras	-		
	-		
Horas extras	-		
	-		