



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

“PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE.

CASO: EMPRESA ALESSA S.A.”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

TUTOR:

WLADIMIR DEL ROSARIO ALVARADO

AUTORES:

ZUÑIGA ALVARADO CARLOS VALENTIN

MURILLO GARCIA JAVIER JOSÉ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2015

**“PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE
SERVICIO AL CLIENTE. CASO: EMPRESA
ALESSA S.A.”**

DEDICATORIA

Nuestro trabajo va dedicado a nuestra familia, que han sido pilar fundamental en el desarrollo de nuestra vida personal y profesional.

A nuestras amistades quienes han formado parte positiva en el crecimiento y aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a Dios, a Almacenes Estuardo Sánchez y en particular al Eco. Juan Xavier Sánchez quien nos brindó su apoyo, experiencia y facilidad para obtención de información y elaboración del proyecto.

Así mismo, a las empresas que han formado parte de nuestro desarrollo laboral y han contribuido con el conocimiento adecuado para el crecimiento profesional.



ALESSA

ALMACENES ESTUARDO SÁNCHEZ S.A.

IMPORTADORES FABRICANTES DISTRIBUIDORES

Guayaquil, 16 de agosto de 2013

Señores.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente **ALESSA S.A** autoriza al Sr. Javier José Murillo García con cédula de ciudadanía 0920208832 realizar el tema "**EMPRESA ALESSA S.A.: MEJORAS AL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**" previo a la obtención del título Ingeniero Comercial.

Sin otro particular y en espera de su amable colaboración me suscribo.

Cordialmente,

Econ. Juan Xavier Sánchez Urquiza

Vicepresidente Alessa S.A

19-08-2013
Hora: 18:08

GUAYAQUIL: Sucre 828 y Lorenzo de Garaicoa- Conm.: (593-4) 2322090 - Fax: (593-4) 2327608
SUCURSAL 1: Eloy Alfaro 324 - 326 y Av. Olmedo - Conm: (593-4) 2328188
SUCURSAL 2: 6 de Marzo 3408 y García Goyena (esq.) Conm: (593-4) 2441101
SUCURSAL 3: P. Carbo 631 entre Luque y Aguirre Telfs: (593-4)2327330-2327340
SUCURSAL 4: Parque California 1 Local #A-23 Vía Daule km. 11.5 Telfs: (593-4)2103594
SUCURSAL 5: Alborada 3ra etapa C.C. Plaza mayor local 59 Telfs: (593-4)232303
QUITO: Av. Patria #N3-43 y Ulpiano Páez Telfs: (593-4)2227024 - 2540041
Casilla: 7583 - e-mail: alessa@alessa.com.ec - website: www.alessa.com.ec

ÍNDICE

CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Diagnóstico: Ámbito y contexto	3
1.2.1 Ámbito Social.....	5
1.2.2 Ámbito Laboral	5
1.3 Problema de Investigación	6
1.3.1 Planteamiento del problema	6
1.3.2 Formulación del problema de investigación	19
1.4 Objetivos de la investigación	20
1.4.1 Objetivo General	20
1.4.2 Objetivo Específico	20
1.5 Justificación de la investigación	20
1.6 Intencionalidad de la investigación.....	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	22
2.1 Marco referencial	22
2.1.1 Fundamentación teórica	22
2.1.2 Marco conceptual	53
2.1.3 Marco legal.....	54
2.2 Formulación de la hipótesis y variables.....	55
2.2.1 Hipótesis general	55
2.2.2 Hipótesis específica.....	55
2.2.3 Variables.....	56
2.2.4 Indicadores y técnicas de variables dependientes	56
CAPÍTULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	57
3.1 Tipo de estudio y diseño	57
3.2 Método de la investigación	57
3.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	58
3.3.1 Técnicas de observación.....	58
3.3.1.1 Observación indirecta	58

3.3.1.2	La técnica de la encuesta	58
3.3.1.3	La técnica de la entrevista	58
3.3.1.4	La técnica de la lectura científica	58
3.4	Población y tamaño de la muestra	60
3.5	Tratamiento de la información	61
3.6	Análisis e interpretación de resultados	61
3.6.1	Resultado de la encuestas	61
3.7	Resultados esperados	69
CAPÍTULO IV INFORME TECNICO FINAL		71
4.1	Propuesta.....	71
4.1.1	Objetivos	76
4.1.1.1	Objetivo general	76
4.1.1.2	Objetivos específicos	76
4.2	Actividades	77
4.3	Plan estratégico	94
4.4	Proyección financiera	95
4.5	Conclusiones y recomendaciones	99
5.0	Bibliografía	102
6.0	Anexos	103
6.1	Figuras	103
6.2	Tablas.....	105
6.3	Otros anexos	106

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es acerca de la optimización de los proceso de servicio de atención al cliente de la empresa ALESSA S.A. en la ciudad de Guayaquil.....

MISIÓN

Plantear soluciones a la pre y post venta de ALESSA; mediante mejoras al proceso de atención al cliente y lograr una satisfacción total del cliente.

VISIÓN

Obtener la aprobación y viabilidad de los Directivos; y proceder a la venta del proyecto.

VALORES

- **Identidad.-** Compromiso de los involucrados en mejorar el proceso y contribuir de manera positiva al progreso de la empresa
- **Transparencia:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
- **Integridad:** Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.
- **Ética.-** Seriedad y confianza en la obtención de información

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La compañía ALMACENES ESTUARDO SANCHEZ, nace un 20 de Diciembre de 1950, con su gestor el Sr. Estuardo Sánchez García en un pequeño local del mercado central, trasladándose a su primer propio edificio en 10 de Agosto y 6 de Marzo.

La visión corporativa de la empresa es obtener, mediante la continua evaluación del mercado y de la competencia, el más alto nivel de surtido de productos para nuestros clientes, convirtiéndonos en la empresa líder en importaciones de artículos de bazar, juguetes, navideños y ferretería.

En tanto que la visión es servir a nuestros clientes mediante la importación y venta de la mayor gama de productos con niveles de calidad y precios adecuados, apoyando de esta manera el desarrollo económico y social del Ecuador, y brindando a la vez puestos de trabajo con remuneraciones justas para nuestros colaboradores y la máxima rentabilidad en beneficio de nuestros accionistas.

En la actualidad, atiende personalmente a su clientela, en un moderno edificio ubicado en las calles Sucre y Lorenzo de Garaicoa, como casa matriz, varias sucursales en la ciudad de Guayaquil y una en Quito, ofreciendo una amplia gama y

variedad de productos importados como de China, India, etc.; a precios económicos como: productos para baño, bares, cocinas, bebes, comedor, dormitorio, además; electrodomésticos, juegos de salón, patio, ropa, sala, deportivos, electrónicos, licores, máquinas de coser, muebles y útiles de oficina, útiles escolares, vehículos, bebidas no alcohólicas, confitería, juegos pirotécnicos, juguetes, navideños, piñatería, recuerdos, accesorios de vestir, agrícolas, aseo personal, ferretería, lavandería, limpieza, carnaval, conservas, médicos y farmacéuticos, navideños, señaléticas, textiles y varios; convirtiéndose en uno de los mayores importadores y distribuidores del país.

El tema de proyecto se refiere a proponer un Plan de Mejoras del Proceso de Atención al Cliente para ALESSA S.A. estableciendo como objetivo general plantear mejoras a los procesos de servicio de atención al cliente. El proyecto está delimitado para el Almacén “Alessa Matriz” ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil.

El propósito principal del tema es proponer políticas al proceso de atención al cliente que ofrece ALESSA S.A., para brindar un mejor servicio pre y post venta a los clientes; aplicando una metodología de investigación basada en información de primera mano suministrada por la empresa con datos cualitativos y cuantitativos, y se trabajará con los involucrados en el proceso de ventas.

A su vez, dentro del tema de proyecto se realizará investigación de campo que consiste en visitar almacenes y puntos de venta; investigación aplicada mediante la solución de problemas de índole práctico. Se caracteriza por que los resultados

obtenidos pretenden aplicarse o utilizarse de forma inmediata; investigación descriptiva mediante encuestas que reflejen el nivel de satisfacción de los clientes y detectar posibles mejoras.

El tema de proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria y experiencia en las empresas donde los autores han laborado.

1.2 Diagnóstico: Ámbito y contexto

En los últimos años el desarrollo económico y empresarial de la Ciudad de Guayaquil, acompañado de un galopante avance de la tecnología y altos niveles de competitividad; nos ha obligado a crear y tomar nuevos retos para el progreso profesional y personal, es así que decidimos crear un PLAN DE MEJORAS AL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE, por esta razón consideramos que el proyecto es de gran importancia para facilitar y fortalecer los procesos de pre y post venta que ofrece la empresa, y contribuir en su mejora para lograr alcanzar una satisfacción total del cliente.

El desarrollo acelerado del comercio exterior y la globalización han generado mercados que unos años atrás parecían increíbles de la mano de progresos técnicos y tecnológicos. Los factores mencionados crearon competencia entre productores y como consecuencia de ello tenemos gran variedad de productos y marcas. Ahora bien, el cliente se convirtió en un demandante en la calidad de productos y exige el mejor servicio en el proceso de venta, antes de adquirir el bien y luego de recibirlo.

A finales del siglo XX, la calidad en el servicio empezó a tomar fuerza y a ser considerada un elemento básico para desatacar y dar ese valor agregado a las empresas que al final se convierte en el factor diferencial y determinante frente a la competencia. Partiendo de las premisas de calidad de productos y servicios, podemos definir el proceso de venta como un todo en la atención al cliente pre y pos venta, soportado por procesos de crédito y cobranzas, vitales procesos logísticos de distribución y complementos en el soporte técnico. Podemos notar que la satisfacción y buena imagen que se lleva el cliente a su entorno social no depende únicamente del área de ventas, depende de todos los involucrados en el proceso general de ventas.

Yendo más allá, la empresa moderna adoptó la filosofía que todos los colaboradores son “servicio al cliente” e imagen de la empresa.

La administración moderna determina que todos los colaboradores son parte del servicio al cliente (sin necesidad de tener trato con Él) e imagen de la empresa. Sin embargo muchas empresas hoy en día saben que no se está dando toda la capacidad que se podría dar, esto es reflejo de los directivos o dueños, y que suelen caer en el conformismo o miedo a invertir en algo que no sea un bien tangible, sin embargo si este elemento se aplicara, el cliente se da cuenta, lo conversa y regresa a consumir, es ahí donde se tendrá un elemento de diferenciación sobre la competencia.

El alcance del tema busca mejorar o rediseñar el servicio al cliente actual de ALESSA S.A. para fortalecer la imagen que actualmente tiene en la economía del País y brindar ese elemento diferencial frente a la acelerada competencia actual.

1.2.1 Ámbito Social

Los avances tecnológicos, la creciente demanda y la gran competitividad que existe en el mundo actual, obliga a las empresas a tomar decisiones y plantear estrategias, para el desarrollo económico y social de las compañías, debido a esto las organizaciones hacen reestructuraciones para ofrecer siempre una mejor atención al cliente.

Actualmente, vivimos cada día en una sociedad más exigente y nos encontramos con clientes que buscan su total satisfacción, y es por eso que en nuestro proyecto se plantean estrategias para Mejorar el Proceso de Atención al Cliente, y solucionar en gran parte los problemas al momento de visitar los almacenes por la necesidad de adquirir un producto; un cliente satisfecho, es alguien que mostrará fidelidad a la organización y a su vez se encargará indirectamente de promocionar nuestra empresa.

1.2.2 Ámbito Laboral

En los últimos años los cambios que han experimentado el desarrollo de las organizaciones es el de fortalecer los procesos de selección y capacitación del personal, creando conciencia en los colaboradores, competencia laboral y contribuyendo al desarrollo y progreso económico del país.

1.3 Problema de Investigación

1.3.1 Planteamiento del problema

La problemática de ALESSA S.A. radica en el proceso que debe realizar el cliente para adquirir los productos. Cuando el cliente llega a las instalaciones, no sabe cuál es el proceso para adquirir un producto ya que no es como se acostumbra en los autoservicios; esto por un lado, por otro, tenemos que en ocasiones el cliente no recibe el producto con las especificaciones dadas al vendedor como color, tamaño, cantidad, etc., y en el peor de los casos no hay stock suficiente. Estos inconvenientes se dan por los siguientes casos:

- Escasez de vendedores;
- Vendedor no anotó las especificaciones del cliente en el pedido;
- Vendedor anotó las especificaciones pero en bodega no las tomaron en cuenta;
- Vendedor anotó las especificaciones, bodega las leyó pero el producto ya no se encuentra físicamente en stock;
- No hay stock físico suficiente y el cliente recibe el pedido por partes (mayoristas). El cliente recibe después de un largo tiempo su pedido (mayoristas). Los casos tienen un fin común y perjudicial para la empresa: mal servicio y atención al cliente.

Los inconvenientes encontrados y cuestionamientos son pilares sólidos que servirán como guías de mejoras para desarrollar el tema y determinar las oportunidades de progreso.

A continuación se presenta el proceso actual de comercialización donde se detallan las diversas actividades que involucran la atención al cliente:

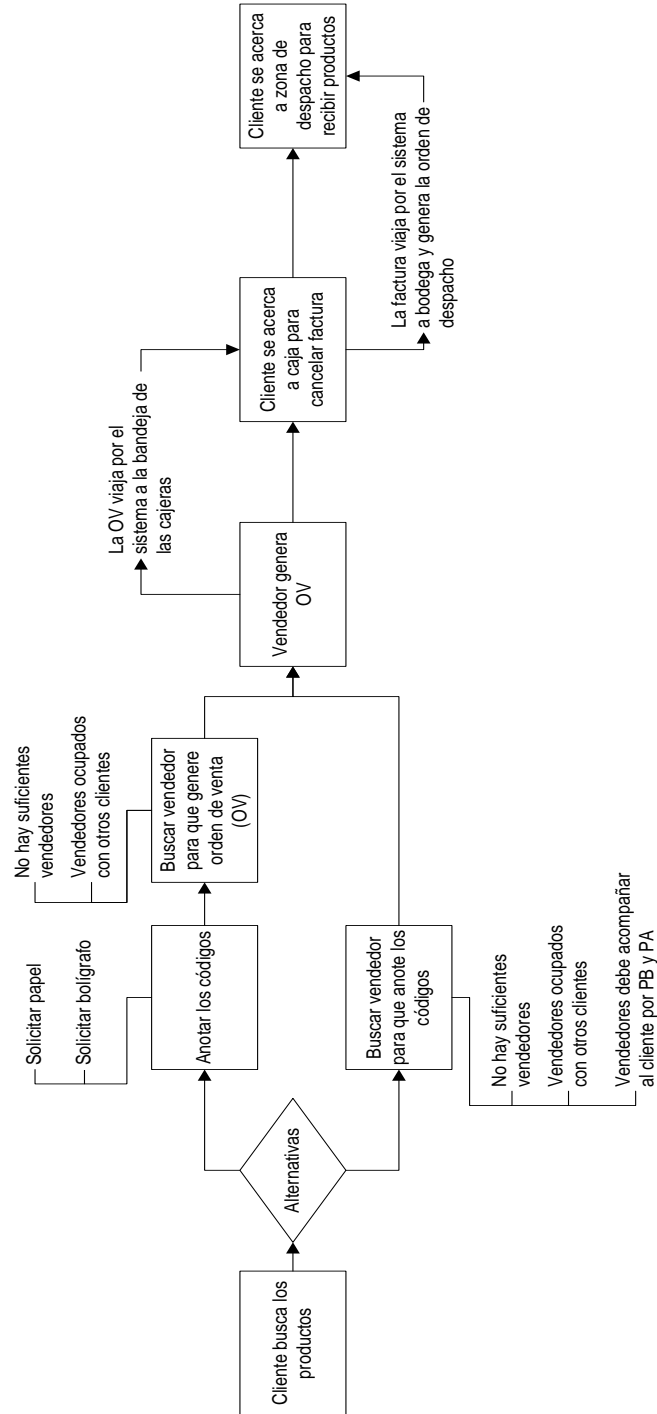


Figura I.1 Flujo de compra actual

Tiempo de compra en diferentes escenarios (días)

MARTES 01/04/2014	BUSCAR EL PRODUCTO	ANOTAR LOS CODIGOS	GENERACION DE NOTA DE ENTREGA	CANCELAR EN CAJA	DESPACHO	TIEMPO TOTAL
VIERNES 04/04/214 (12H00)	3 MINUTOS	2 MINUTOS	3 MINUTOS	2 MINUTOS	4 MINUTOS	16 MINUTOS
VIERNES 04/04/214 (16H00)	4 MINUTOS	2 MINUTOS	5 MINUTOS	4 MINUTOS	8 MINUTOS	20 MINUTOS
SABADO 19/04/2014 (17H00)	6 MINUTOS	3 MINUTOS	12 MINUTOS	10 MINUTOS	15 MINUTOS	46 MINUTOS
TOTAL DE TIEMPO EN DIFERENTES ESCENARIOS						82 MINUTOS = 1 H. 22 MIN

Figura I.2 Tiempo de compra actual

1. El almacén cuenta con dos entradas, una por la avenida Sucre y la otra por la calle Lorenzo de Garaicoa. Además, cuenta con una zona de servicio técnico y depósito de paquetes sobre la calle Sucre.



Figura I.3 Entrada principal almacén

Tenemos la zona de paquetes y el servicio técnico sobre la avenida Sucre.



Figura I.4 Paquetería



Figura I.5 Servicio técnico

2. Al ingresar el cliente tiene acceso a la zona de planta baja y el planta alta:



Figura I.6 Planta baja



Figura I.7 Planta alta

3. El cliente podrá ver la mercadería exhibida en los siguientes puntos:



Figura I.8 Vitrinas



Figura I.9 Perchas



Figura I.10 Paredes



Figura I.11 Zonas en pasillos



Figura I.12 Techo

4. Luego el cliente decida el producto que desea adquirir deberá **anotar el código o solicitar a un vendedor que anote** y genere la orden de venta.



Figura I.13 Códigos de productos

En esta etapa del proceso de compra es donde se genera la confusión, el cliente no sabe si el producto lo toma del sitio exhibido (vitrina, pared, percha, techo, etc.). Si un vendedor esta por esa zona atiende el requerimiento del cliente y le toma el pedido en una agenda. Si el cliente va a tomar productos de distintas zonas, el vendedor lo acompaña en el recorrido; aquí hay otra situación, lo vendedores no pueden abastecerse al momento de haber grandes afluencias de personas, por ello suelen darle al cliente un papel y esfero para que anote los códigos de los productos que desea adquirir.

5. Una vez que el vendedor (o cliente) haya anotado los códigos de los productos deberá ingresarlos al sistema informático como una orden de venta. El ingreso se lo realiza en **puntos distribuidos entre la planta baja y alta.**



Figura I.14 Puntos de generación de orden de venta

La orden de venta permite ingresar comentarios adicionales a los códigos que se ingresan, por ejemplo, si un reloj tiene varios colores, se podrá especificar que el cliente quiere el reloj del código determinado pero del color de su agrado. Luego de generar la orden de venta el vendedor le indica al cliente que debe acercarse a la **zona de cajas.**

6. En la zona de las cajas el cliente debe hacer fila para cancelar. Las cajas principales están en la planta baja, la zona de caja de la planta alta es habilitada según la afluencia de clientes o temporada específica (línea hogar, útiles escolares, salud, etc.)



Figura I.15 Zona de cajas planta baja

Existen tres cajas, una de ellas es exclusiva para mayoristas (clientes con crédito directo). El cliente da sus nombres para que el cajero ubique la orden de venta en el sistema informático. Al finalizar el pago, el cajero le dará una copia de la factura y la factura original será enviada a la **zona de despacho**. Por último, el sistema enviará la orden de despacho a la bodega donde se encuentra el producto facturado. Cabe resaltar que una factura puede tener productos de hasta cinco bodegas, prolongando así el tiempo de armar el paquete final que se despachará al cliente.

7. Por último, el cliente debe acercarse a la **zona de despacho** para recibir sus productos.



Figura I.16 Zona de despacho



Figura I.17 Zona de despacho 1



Figura I.18 Zona de despacho 2

No existe un despacho por “orden de llegada”, la agilidad del despacho va en función a las características de los productos facturados, esto implica que si un cliente tiene productos de varias bodegas tomará más tiempo armar el paquete final que recibirá (es un paquete por cada bodega), a diferencia de un cliente que corra con la “suerte” de que todos sus productos se encuentren en una sola bodega, será “atendido más rápido” que el otro cliente. Esto genera un conflicto entre clientes y descontento hacia el personal que se encuentra despachando / armando los pedidos.

1.3.2 Formulación del problema de investigación

El problema de investigación se formula en base a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el valor agregado que se brinda a los clientes?, ¿Qué imagen tiene ALESSA S.A ante los consumidores? ¿La competencia está aprovechando las debilidades de ALESSA S.A. y las convierte en sus fortalezas? ¿Por qué los clientes regresan a comprar a ALESSA S.A.?

La experiencia laboral en ALESSA S.A. y el profesionalismo de los autores ayudará a identificar oportunidades de mejoras y proponer una alternativa que solucione los inconvenientes con respecto al servicio de atención al cliente.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

El Proyecto tiene como objetivo plantear mejoras a los procesos de servicio de atención al Cliente.

1.4.2 Objetivo Específico

- Ahorro de tiempo al cliente;
- Brindar una atención más personalizada;
- Ofrecer planes motivacionales al mejor vendedor, cajero;
- Mejoras en la comunicación entre los departamentos relacionados con la venta;
- Mejorar ingresos y reducir gastos.

1.5 Justificación de la investigación

En la actualidad la calidad en el servicio al cliente es parte vital para el desempeño de cualquier empresa, esta es una de tantas estrategias de marketing pero va a ser un valor agregado necesario que se ofrece para poder destacar y sobresalir en un mercado globalizado, como es ahora donde la competencia es ardua sin importar el giro donde se labore. Es importante mencionar que se debe tener una comunicación interna muy buena dentro de la empresa y saber de la necesidad de una calidad de clase mundial en el servicio al cliente, una vez expandida esta información y el

personal al estar consciente de este, será más fácil y efectivo aplicarla, debido a la gran competitividad y exigencia de los consumidores en un mundo de negocios como el actual.

El tema presentará soluciones a los problemas que padecen varias empresas que relevan la atención al cliente, y no le brindan la importancia que se merece a este punto que hoy en día genera gran diferenciación en el mercado global; y que a su vez estas propuestas puedan ser tomadas por los directivos de esta empresa para su mejoramiento y así brindar una gran calidad en atención junto a la gran variedad de productos que ofertan, generando así una satisfacción total en el cliente

1.6 Intencionalidad de la investigación

La investigación presentada es de tipo explícita esto se refiere a la descripción de las variables que intervienen en el estudio y que sustentan el por qué de la problemática planteada que dará origen a una presentación hipotética sobre las causas del mismo y posteriormente requerirá de su verificación para llegar a establecer una propuesta lógica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco referencial

La formulación del Marco Teórico que permita desarrollar un Plan de Mejora del Proceso de Servicio al Cliente. Caso: Empresa ALESSA S.A., se sustenta en varias teorías y definiciones conceptuales de administración de proyectos, fundamentos de administración, administración estratégica y marketing.

2.1.1 Fundamentación teórica

Definición de proyecto:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener

impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas son construidos con materiales idénticos o similares, o por el mismo equipo, pero cada ubicación es única: con un diseño diferente, en circunstancias diferentes, por contratistas diferentes, etcétera (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, p. 11).

Un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo;
- La capacidad de realizar un servicio (por ej., una función comercial que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Un resultado tal como un producto o un documento (por ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad) (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, p. 12).

Dirección de proyectos:

La dirección de proyectos “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

1. Iniciación;
2. Planificación;
3. Ejecución;
4. Seguimiento y Control;
5. Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:
 - ✓ El alcance;
 - ✓ la calidad;
 - ✓ el cronograma;
 - ✓ el presupuesto;

- ✓ los recursos;
- ✓ el riesgo (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, p. 12-13).

1. Grupo del proceso de Iniciación

El Grupo del Proceso de Iniciación está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro de los procesos de iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Si aún no fue nombrado, se seleccionará el director del proyecto. Esta información se plasma en el acta de constitución del proyecto y registro de interesados. Cuando el acta de constitución del proyecto recibe aprobación, el proyecto se considera autorizado oficialmente. Aunque el equipo de dirección del proyecto pueda colaborar en la redacción de esta acta, la aprobación y el financiamiento se manejan fuera de los límites del proyecto

Como parte del Grupo del Proceso de Iniciación, varios proyectos complejos o de gran tamaño pueden dividirse en fases independientes. En dichos proyectos, los procesos de iniciación se llevan a cabo en las fases subsiguientes a fin de validar las decisiones tomadas durante el proceso Desarrollar el Acta de

Constitución y el proceso Identificar a los Interesados. Activar los procesos de iniciación al comienzo de cada fase ayuda a mantener el proyecto centrado en la necesidad de negocio que el proyecto se comprometió a abordar. Se verifican los criterios de éxito y se revisan la influencia y los objetivos de los interesados en el proyecto. Se toma entonces una decisión sobre la necesidad de continuar, posponer o suspender el proyecto. En general, involucrar a los clientes y a otros interesados durante la iniciación mejora la probabilidad de contar con propiedad compartida, con la aceptación de los entregables y con la satisfacción del cliente y demás interesados (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, p. 47).

2. Grupo del proceso de Planificación

El Grupo del Proceso de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. La naturaleza multidimensional de la dirección de proyectos genera bucles de retroalimentación repetidos que permiten un análisis adicional. A medida que se recopilan o se comprenden más características o informaciones sobre el proyecto, puede ser necesaria una mayor

planificación. Los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto generan la necesidad de reconsiderar uno o más de los procesos de planificación y, posiblemente, algunos de los procesos de iniciación. Esta incorporación progresiva de detalles al plan para la dirección del proyecto recibe generalmente el nombre de “planificación gradual”, para indicar que la planificación y la documentación son procesos repetitivos y continuos (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, p. 49).

3. Grupo del proceso de Ejecución

El Grupo del Proceso de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este grupo de proceso implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de conformidad con el plan para la dirección del proyecto.

Durante la ejecución del proyecto, los resultados pueden requerir que se actualice la planificación y que se vuelva a establecer la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de recursos, así como en los riesgos no anticipados. Tales variaciones pueden afectar el plan para la dirección del proyecto o los documentos del proyecto, y pueden requerir un análisis detallado y el desarrollo de respuestas de dirección de proyectos apropiadas. Los resultados del análisis pueden generar la solicitud de cambios que, en caso de ser aprobados, podrían modificar el plan para la dirección del proyecto u otros documentos del proyecto, y requerir posiblemente el establecimiento de una nueva línea base. Gran parte del presupuesto del proyecto se utilizará en la realización de los procesos del grupo de procesos de ejecución. El grupo de

procesos de ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, pp. 57-58).

4. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control

El grupo del Proceso de Seguimiento y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El grupo de procesos de seguimiento y control también incluye:

- Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas;
- Dar seguimiento a las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y la línea base desempeño de ejecución del proyecto;
- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

Este seguimiento continuo proporciona al equipo del proyecto conocimientos sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención. Además de dar seguimiento y controlar el trabajo que se está realizando dentro de un grupo de proceso, este grupo de proceso da seguimiento y controla la totalidad del esfuerzo del proyecto. En proyectos de fases múltiples, el grupo de proceso de seguimiento y control coordina las fases del proyecto a fin de implementar acciones correctivas o preventivas, de modo que el proyecto cumpla con el plan para la dirección del proyecto. Esta revisión puede dar lugar a actualizaciones recomendadas y aprobadas al plan para la dirección del proyecto. Por ejemplo, el incumplimiento de una fecha de finalización de una actividad puede requerir ajustes al plan de personal vigente, la implementación de horas extra, o que se realicen concesiones entre los objetivos de presupuesto y cronograma (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, pp. 61-62).

5. Grupo del Proceso de Cierre

El Grupo del Proceso del Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este grupo de procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado. En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente:

- Obtener la aceptación del cliente o del patrocinador;
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase;
- Registrar los impactos de la adaptación a un proceso;
- Documentar las lecciones aprendidas;
- Aplicar actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización;
- Archivar todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para ser utilizados como datos histórico;

- Cerrar las adquisiciones (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, pp. 65-66).

Ciclo de vida del proyecto – Panorama General

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Características del ciclo de vida de proyecto:

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio;

- Organización y preparación;
- Ejecución del trabajo;
- Cierre.

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

La estructura genérica del ciclo de vida presenta por lo general las siguientes características:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre;
- La influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto;
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que

el proyecto avanza hacia su conclusión (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, pp. 22-23).

Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización abarcan alguno o todos los activos relativos a procesos de alguna o todas las organizaciones participantes en el proyecto que pueden usarse para influir en el éxito del proyecto. Estos activos de procesos abarcan planes, políticas, procedimientos y lineamientos, ya sean formales o informales. Los activos de procesos también abarcan las bases de conocimiento de la organización, como las lecciones aprendidas y la información histórica. Los activos de los procesos de la organización pueden incluir cronogramas completados, datos sobre riesgos y datos sobre el valor ganado. Las actualizaciones y adiciones que sea necesario efectuar a lo largo del proyecto con relación a los activos de los procesos de la organización, son por lo general responsabilidad de los miembros del equipo del proyecto. Los activos de los procesos de la organización pueden agruparse en dos categorías:

Procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo incluyen, entre otros:

- Procesos estándar de la organización, tales como: normas, políticas (por ejemplo, políticas de seguridad y salud, política de ética, y política de dirección de proyectos), ciclos estándar de

vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad (por ejemplo, auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de control y definiciones estandarizadas de procesos para usarse en la organización);

- Lineamientos, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios estandarizados para la medición del desempeño;
- Plantillas (por ejemplo, plantillas de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagrama de red del cronograma del proyecto y de contratos);
- Lineamientos y criterios para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización para que satisfagan las necesidades específicas del proyecto;
- Requisitos de comunicación de la organización (por ejemplo, tecnología específica de comunicación disponible, medios de comunicación permitidos, políticas de retención de registros y requisitos de seguridad);
- Lineamientos o requisitos de cierre del proyecto (por ejemplo, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación);

- Procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y provisiones contractuales estándar);
- Procedimientos para la gestión de problemas y defectos que definen los controles para problemas y defectos, la identificación y la solución de problemas y defectos, así como el seguimiento de los elementos de acción;
- Procedimientos de control de cambios, incluyendo las etapas por las cuales se modificarán las normas, políticas, planes y procedimientos oficiales de la compañía (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se aprobará y validará cualquier cambio;
- Procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, definición de la probabilidad e impacto y la matriz de la probabilidad e impacto;
- Procedimientos para priorizar, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo (Guía del PMBOK 4ta edición, 2008, p. 37).

Planificación estratégica de recursos humanos

- **Visión.-** Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades u los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera (CHIAVENATO, 2009, p. 67).
- **Misión.-** Significa un encargo que se recibe: representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente (CHIAVENATO, 2009, p. 64).
- **Valores.-** Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen

las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual (CHIAVENATO, 2009, p. 66).

- **Objetivos de la organización.-** Según Chiavenato (2009), “el objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado” (p. 72).
- **Estrategia Organizacional.-** Según Chiavenato (2009), “la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno” (p. 73).

Por otro lado los autores Thompson Jr., Strickland, y Gamble (2008), conceptualizan que “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional” (p.3)

- **Análisis FODA.-** Los autores Thompson Jr., Strickland, y Gamble (2008), conceptualizan que “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro” (p. 97).

Tabla II-1 Matriz FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<p>Son algunas funciones que se ésta realizando de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.</p>	<p>Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.</p>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p>Un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.</p>	<p>Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.</p>

Fuente: Los autores

Concepto de Marketing

Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad. Esto, que se llama concepto de marketing, hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización (William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, 2007, p. 9).



Figura II.1 Componentes y resultados del concepto de marketing

Fuente: (tomada del libro Fundamentos del Marketing, 2007, pág. 11)

Naturaleza y justificación del concepto de Marketing

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes. La inspiración para el concepto del “sistema radial” de entregas por vía aérea creado

por FedEx fue la necesidad de una entrega de paquetería confiable, de la noche a la mañana. Hacer el trabajo requiere la coordinación proporcionada por una moderna administración de la información, un manejo de material con los últimos adelantos y un dedicado personal de servicio al cliente. Lo que parecía una idea impráctica hace 40 años es ahora la base de un negocio de 25 mil millones de dólares que entrega 5.5 millones de paquetes al día en más de 215 países;

- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing. En las tiendas de Barnes & Noble, los consumidores hallan un ambiente relajado en el que pueden disfrutar en una tienda lo bastante grande para ofrecer una amplia selección de libros y lo suficientemente pequeña para brindar horas de entretenimiento local y de cuentos para niños. La combinación de un inventario cuidadosamente seleccionado, precios de descuento y entornos atractivos le produce más de 5 600 millones de dólares al año en ventas a la empresa;

- El marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio generalmente se mide en términos de rendimiento sobre la inversión, precio de las acciones y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que acerque a la organización a su meta definitiva. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble introdujo al mercado varios productos nuevos, incluyendo Crest Whitestrips, trapeadores Swifter y pañales Pampers mejorados, las ventas se dieron a costa de competidores como Colgate-Palmolive y Kimberly-Clark. Como respuesta, estas empresas cambiaron su enfoque de la meta tradicional de las utilidades a una de recuperar ventas (o participación de mercado) en estas áreas clave. El resultado fue un incremento de gastos en investigación y desarrollo para generar nuevos productos (William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, 2007, p. 10).

Programa de Marketing de una empresa

La administración tiene que diseñar una mezcla de marketing: la combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al propio tiempo, lograrlos objetivos de la organización. Algunos de los desafíos que encaran los gerentes en el desarrollo de una mezcla de marketing son:

- **Producto.-** Se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías;
- **Precio.-** Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo;
- **Distribución.-** Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los

productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles;

- **Promoción.-** Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.”

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing se interrelacionan; las decisiones de un área afectan las acciones de otra. Para ilustrar esto, al diseño de una mezcla de marketing ciertamente le afecta que una empresa elija competir sobre la base del precio o en otros elementos. Cuando una empresa se apoya en el precio como su herramienta competitiva principal, los demás elementos tienen que diseñarse para apoyar una asignación de precios emprendedora. Por ejemplo, la campaña promocional se creará probablemente en torno a un tema de “precios bajos, pero bajos”. Con todo, en una competencia ajena al precio, las estrategias de producto, distribución o promoción pasan a primer plano. Por ejemplo, el producto debe tener características dignas de un precio más alto y la

promoción tiene que crear una imagen de alta calidad para el producto. Cada elemento de la mezcla de marketing contiene incontables alternativas. Digamos que un productor puede hacer y comercializar uno o muchos productos y éstos pueden o no estar relacionados entre sí. Se pueden distribuir por medio de los mayoristas, o a los detallistas sin beneficio para los mayoristas o incluso a los clientes finales. En último término, desde la multitud de alternativas, la administración tiene que seleccionar una combinación de elementos que satisfaga a los mercados meta y logre los objetivos de la organización y de marketing. Como muchas áreas de negocios, los mercadólogos enfrentan a veces objetivos que parecen contradictorios. El deseo de satisfacer a los clientes, digamos, puede parecer que entra en conflicto con un objetivo específico de ingresos o ganancias. Cuando ocurre esto, pueden surgir dificultades éticas. Así pues, la ética en marketing merece nuestra atención (William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, 2007, pp. 16-17).

Ambiente dinámico del Marketing: interno y externo

Macroambiente externo

William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2007), indican que “las siguientes fuerzas externas tienen influencia en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización. En consecuencia, son fuerzas macroambientales:

- La demografía;
- Las condiciones económicas;
- La competencia;
- Las fuerzas sociales y culturales;
- Las fuerzas políticas y legales;
- La tecnología” (p. 29)

Microambiente externo

Los autores William J. Stanton et al. (2007) nos dicen que “hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing. Éstas son el mercado de la empresa, sus proveedores y sus intermediarios de marketing” (p. 42)

Ambiente interno de la organización

Sobre el ambiente interno de la organización los autores William J. Stanton et al. (2007) nos dicen que “ciertas fuerzas internas, que son controlables por la administración, moldean también el esfuerzo de marketing de una organización, estas

influencias internas comprenden las actividades de producción, financieras y de personal de una empresa” (p. 44).

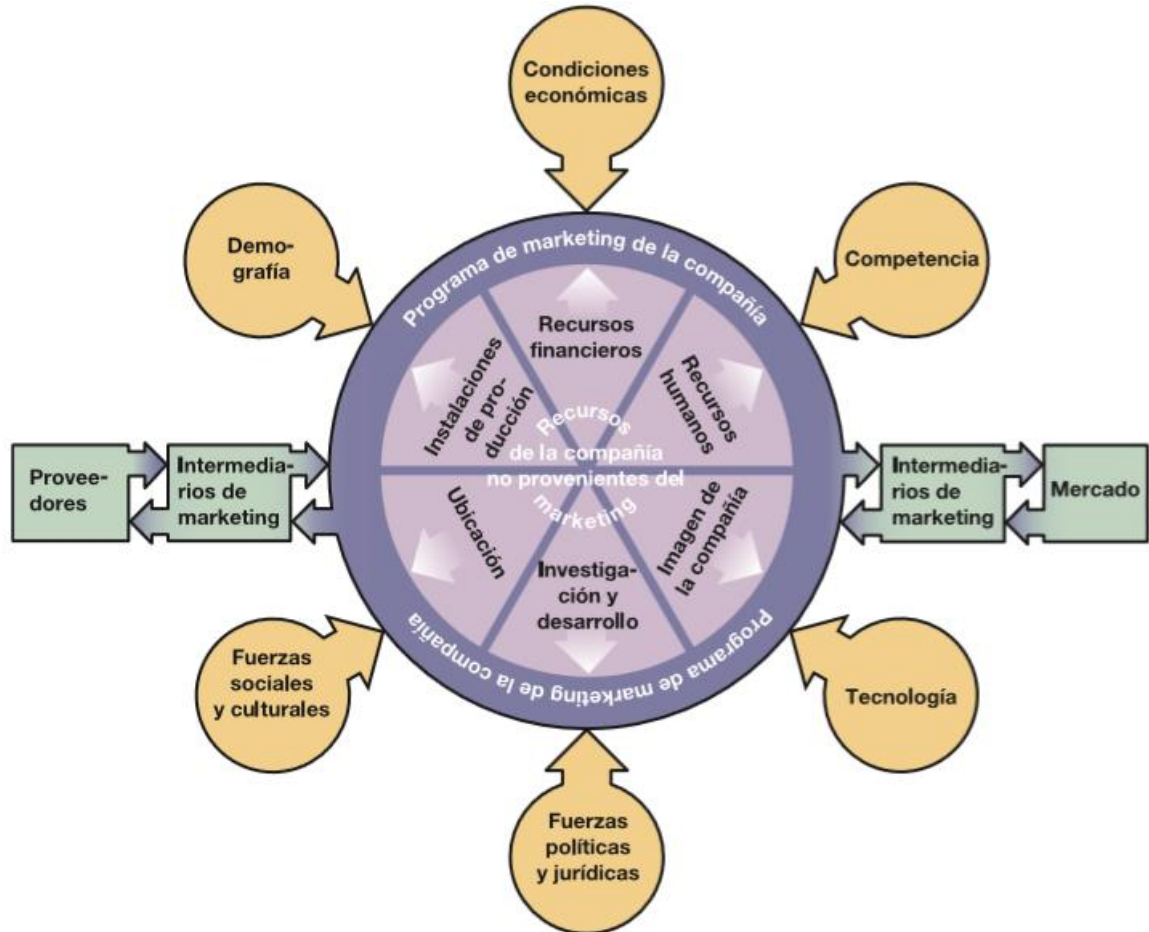


Figura II.2 Ambiente operativo entero para el programa de marketing de una empres

Fuente: (tomada del libro Fundamentos del Marketing, 2007, pág. 45)

Naturaleza e importancia de las ventas al detalle

Si un supermercado Winn-Dixie le vende cera para pisos a un operador de una tienda de regalos para que pule el piso de su establecimiento, ¿es ésta una venta detallista? ¿Puede un mayorista o fabricante emplear la venta al detalle? Cuando un servicio, como una reparación de transmisión Aamco, se le presta a un consumidor final, ¿es ésta una venta detallista? Es obvio que necesitamos definir algunos términos, en particular los de las ventas al detalle o ventas detallistas, y el de detallista, para responder a estas preguntas y evitar malos entendidos después.

Las ventas al detalle o detallistas (comercio detallista o al detalle [a veces aparecen también los términos “minorista”, “al menudeo” y “al por menor”]) consisten en la venta, y todas las actividades relacionadas directamente con ésta, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no lucrativos. Aunque la mayoría de las ventas al detalle tienen lugar por medio de las tiendas detallistas, puede hacerlas cualquier institución. Un representante de Tupperware que vende recipientes de plástico en las reuniones a la hora del almuerzo en una fábrica está efectuando ventas al detalle, como lo hace el granjero que vende hortalizas en un puesto a la orilla de la carretera.

Cualquier empresa —fabricante, mayorista o detallista— que vende algo a los consumidores para su uso particular, está haciendo una

venta detallista. Esto es así independiente- mente de cómo se venda el producto (en persona, en línea o por teléfono, correo o máquina vendedora) o en dónde se venda (si es en una tienda, en el hogar del consumidor, en otro lugar físico, o por Internet). Sin embargo, a una empresa que se ocupa principalmente de las ventas al detalle se le llama detallista. En este capítulo nos concentraremos sobre todo en los detallistas, antes que en otros tipos de negocios que sólo hacen ventas al detalle ocasionales.

En los últimos años, se ha hecho común diferenciar a los detallistas de ladrillos y cemento (o sea, los de edificio o tiendas físicas) de los de clics y módem (los que operan en línea). Los de este último tipo, a los que también se les llama detallistas electrónicos, se tratan en diversas partes del capítulo. Es más, aunque este capítulo está enfocado principalmente a los detallistas de bienes, mucho de lo que se dice, en particular sobre estrategias de marketing, se aplica también a los detallistas de servicios (estudiados en el capítulo 11) (William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, 2007, pp. 432-433).

Matriz de crecimiento – cuota de mercado

Es el método de planificación de la cartera que valora las unidades estratégicas de negocio en función de la tasa de crecimiento del mercado y de la cuota relativa de mercado de la empresa. Las unidades de estrategia de negocio (UEN) se clasifican según este método en estrellas, vacas, interrogantes y perros.

- **Promoción.**- Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.”
- **Estrellas.**-Las estrellas son productos o negocios con un crecimiento elevado y con una gran cuota de mercado. Generalmente requieren inversiones considerables para financiar su fuerte crecimiento. Con el tiempo su crecimiento se ralentiza y se convierten en vacas;
- **Vacas.**-Son productos o negocios con un crecimiento bajo pero con una gran cuota de mercado. Estas UEN suelen estar ya establecidas y gozar de aceptación, por lo que no requieren una fuerte inversión para mantener su cuota de mercado. Así, estas vacas, en lugar de producir leche, producen grandes cantidades de

dinero que la empresa emplea en pagar sus deudas y en financiar otra UEN que necesiten inversión;

- **Interrogantes.**-Son unidades de negocio que operan en mercados de alto crecimiento, pero que cuentan con poca cuota de mercado. Para mantener su cuota de mercado es necesaria mucha inversión, y todavía más para ampliarla. La empresa debe considerar cuidadosamente qué interrogantes quiere convertir en estrellas, y qué interrogantes quiere descartar;
- **Perros.**-Son productos o negocios de bajo crecimiento y cuota de mercado limitada. Normalmente generan el dinero suficiente como para autofinanciarse, pero no suelen convertirse en importantes fuentes de ingresos (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, 2009, pp. 49-50).



Figura II.3 Matriz de crecimiento – cuota de mercado

Fuente: Autores

2.1.2 Marco conceptual

- **Punto de venta.-** Establecimiento definidos para que el cliente ejecute el proceso de compra obteniendo primero el producto y luego cancelando el mismo.
- **Almacén.-** En el Almacén (Almacén Matriz) el cliente primero ordena el producto por medio de un vendedor, luego lo cancela en caja y por último lo retira.
- **Pre venta.-** Atención al cliente antes de la venta en base a sus necesidades y características. Se lo puede denominar como una etapa de asesoramiento.
- **Posventa.-** Servicio otorgado luego de que el cliente adquiera el producto. Se atienden reclamos, dudas para su posterior solución.
- **Mayorista.-** Cliente establecido por la compañía que compra grandes cantidades de productos.
- **Minorista.-** Cliente establecido por la compañía que compra grandes cantidades de productos.
- **Logística.-** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
- **Inventario.-** Registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.
- **Cliente.-** Persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial llamada compra
- **Final.-** Persona que realmente utiliza el producto

- **Método.-** Medio utilizado para llegar a un fin
- **Políticas y Procedimiento.-** Las políticas definen un resultado, en tanto que un procedimiento define los medios para hacerlo.
- **Calidad.-** Conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y reputación del mismo
- **Atención al cliente.-** Gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

2.1.3 Marco legal

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en su título y concerniente a los elementos constitutivos del estado manifiesta dentro del Capítulo Primero como Principios Fundamentales.

Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución. Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible.

Requisitos legales:

- RUC asignado por el SRI
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Permiso del Ministerio de Salud Pública
- Permiso de Funcionamiento y Patente Municipal
- Inscripción patronal de la empresa en el IESS

Aspectos Tributarios:

- Comprobantes de Ventas
- Comprobantes de Retención
- Documentos Complementarios

2.2 Formulación de la hipótesis y variables

2.2.1 Hipótesis general

El proceso de servicio de atención al cliente es determinante en la imagen de la empresa y factor diferencial frente a la competencia.

2.2.2 Hipótesis específica

La atención al cliente del almacén matriz, ubicado en Lorenzo de Garaicoa y Avenida Sucre será mejorada con la implementación de un Autoservicio, el mismo que otorgara al cliente un mayor contacto con el producto y le ahorrara gran cantidad de tiempo que tarda actualmente en el local.

2.2.3 Variables

Tabla II-2 Variables

(X) Independientes	(Y) Dependientes
Plan de mejora del proceso de servicio al cliente. Caso: Empresa ALESSA S.A.	Reducción de gastos
Las pruebas de selección que ALESSA S.A. aplique	Nivel de eficiencia de las personas que se ubiquen en puestos de trabajo
Elaboración de manuales de funciones	Efectividad de sus funciones

2.2.4 Indicadores y técnicas de variables dependientes

Tabla II-3 Indicadores

Indicador	Técnica
Promociones y ascensos	Entrevista a los aspirantes de vacantes
Evaluación de desempeño	Evaluación 360 grados
Resultados obtenidos	Obtención de datos cualitativos y cuantitativos

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de estudio y diseño

La investigación que se presenta es descriptiva, correlacional, explicativa, exploratoria y de campo; aquí se describieron cada una de las variables, fundamentándolas teóricamente (descriptiva) para obtener un conocimiento general de la forma en que interactúan, encontrando su causas y efectos (correlacional) y las relaciones que se dan entre ellas.

Además, se procedió a explicar dichas relaciones y las hipótesis que surgían en base a ellas (explicativa) para concluir con una exploración que permitiese obtener información de primer orden por parte de los informantes calificados que son los sujetos sometidos a la investigación y mediante la investigación de campo realizada al momento de efectuar las encuestas y las visitas al almacén.

3.2 Método de la investigación

La metodología empleada requirió de un diseño cuantitativo que permitiese un estudio cuasi experimental, a través de la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta; además, tenemos un diseño cualitativo y cuantitativo que llevó a una narración de las variables de estudio y sus aspectos históricos.

3.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

3.3.1 Técnicas de observación

La observación constituye una de las formas más usuales para obtener información, esta nos explica qué es lo que ocurre en nuestro entorno, proporcionándonos una base de la realidad para poder definir cuáles son las necesidades de la población y del sector empresarial involucrado.

3.3.1.1 Observación indirecta

La observación indirecta se basará en las declaraciones verbales de los sujetos, adicionalmente se obtendrá información de libros. Este tipo de observación nos permite conocer las actividades inherentes al proceso de reclutamiento y selección.

3.3.1.2 La técnica de la encuesta

Las técnicas a emplear son la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario, el mismo que consta de cinco preguntas, elaboradas de una forma objetiva para evitar el sesgo de la información durante la interpretación de los resultados. La encuesta está dirigida a la población que visita las instalaciones del almacén, que serían los implicados directos para la toma de decisiones en el proceso de mejoras de la atención al cliente.

3.3.1.3 La técnica de la entrevista

La técnica de la entrevista realizada con el vicepresidente para analizar la formulación de la encuesta y la evaluación de los resultados obtenidos de la misma.

3.3.1.4 La técnica de la lectura científica

- Lograr conocimientos.

- Identificar problemas específicos de estudio.
- Fundamentar nuevas hipótesis, relacionadas con los conocimientos encontrados.
- Someter a pruebas lo existente.

3.4 Población y tamaño de la muestra

El universo de la investigación corresponde al segmento de población que asiste a Almacén Matriz sin importar segmentar el mercado (edad, sexo, etc.).

El autor Mario F. Triola (edición Pearson Alldison Wesley décima edición, México 2009, Pag.404) indica que para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N \cdot e^2) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Tabla III-1 Cálculo del tamaño de la muestra

N= Tamaño total de la población	419 (12583 FACTURAS MENSUALES / 30 DIAS)
p = probabilidad de que el evento ocurra	0,5
q = probabilidad de que el evento no ocurra	0,5
e= error de muestreo	5%
n= total de datos de la muestra	200
z= grado de confianza	1,96

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N \cdot e^2) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 419}{(419 \times 0.05^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{402.4076}{2.0079}$$

n= 200.51

Una vez realizada la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra, se concluye que se debe realizar 200 encuestas debido a que mensualmente se realizan 30335 facturas, distribuidas en 12583 facturas que se realizan en el Almacén Matriz y 17752 se debe a las facturaciones realizadas por la fuerza de venta externa de la compañía.

3.5 Tratamiento de la información

3.6 Análisis e interpretación de resultados

3.6.1 Resultado de la encuestas

El objeto de realizar la encuesta es recoger información que permita determinar la percepción que tiene el cliente al momento de realizar la compra con respecto a la atención recibida por todos los intervinientes en el proceso de compra; cumpliendo

así con un proyecto académico; por lo tanto, se pidió veracidad a los encuestados al responder las preguntas planteadas.

1.- ¿Por qué razón viene a ALESSA?

Tabla III-2 Tabulación pregunta 1

VARIABLES	ENCUESTADOS	%
ATENCION	23	12%
PRECIO	80	40%
VARIEDAD	75	38%
CALIDAD	22	11%
TOTAL	200	100%



Figura III.1 Gráfico pregunta 1

Fuente: Encuesta

Según los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas, el 40% de los encuestados manifiesta que van a ALESSA S.A. por el precio de los productos. El servicio de atención al cliente no es factor determinante para que un cliente vaya a sus instalaciones ya que el 11% de los encuestados solamente va por este factor.

2.- Califique la atención recibida

Tabla III-3 Tabulación pregunta 2

VARIABLES	ENCUESTADOS	%
EXCELENTE	53	27%
BUENA	125	63%
MALA	22	11%
TOTAL	200	100%

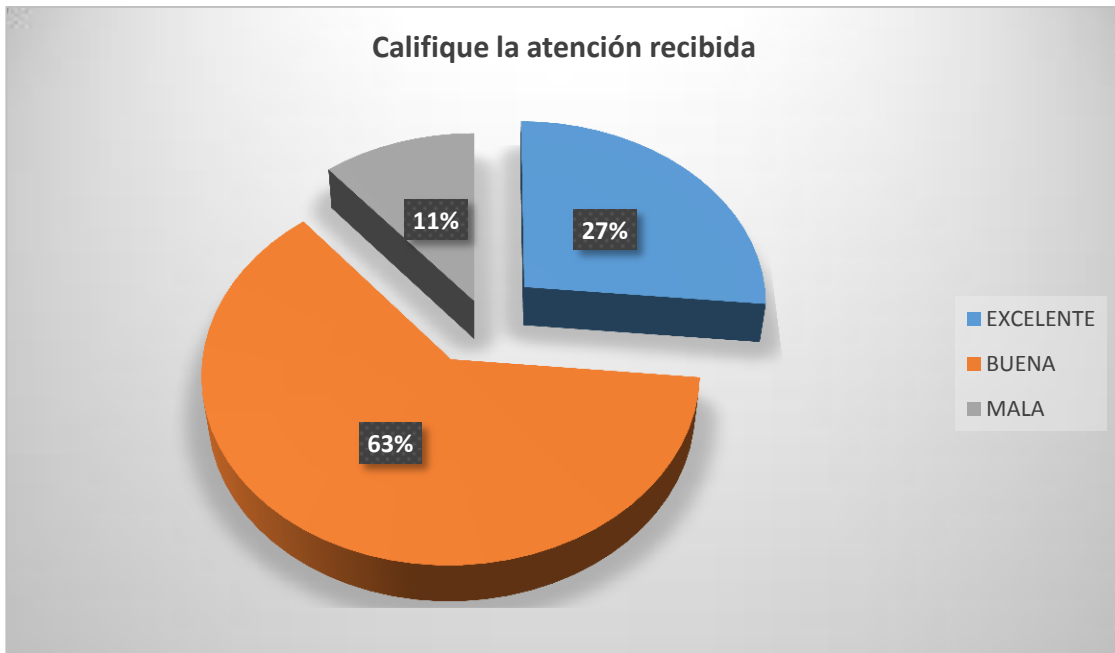


Figura III.2 Gráfico pregunta 2

Fuente: Encuesta

De las alternativas planteadas con respecto a la atención recibida, el 63% manifiesta haber recibido una buena atención y el 11% recibió una mala atención.

3.- ¿Regresaría a comprar?

Tabla III-4 Tabulación pregunta 3

VARIABLES	ENCUESTADOS	%
SI	182	91%
NO	14	7%
TAL VEZ	4	2%
TOTAL	200	100%



Figura III.3 Gráfico pregunta 3

Fuente: Encuesta

El 91% de los encuestados manifiesta que si regresaría a comprar y el 7% dijo que no regresaría.

4.- ¿Siempre encuentra lo que le ofrecen?

Tabla III-5 Tabulación pregunta 4

VARIABLES	ENCUESTADOS	%
SI	129	65%
NO	7	4%
A VECES	64	32%
TOTAL	200	100%

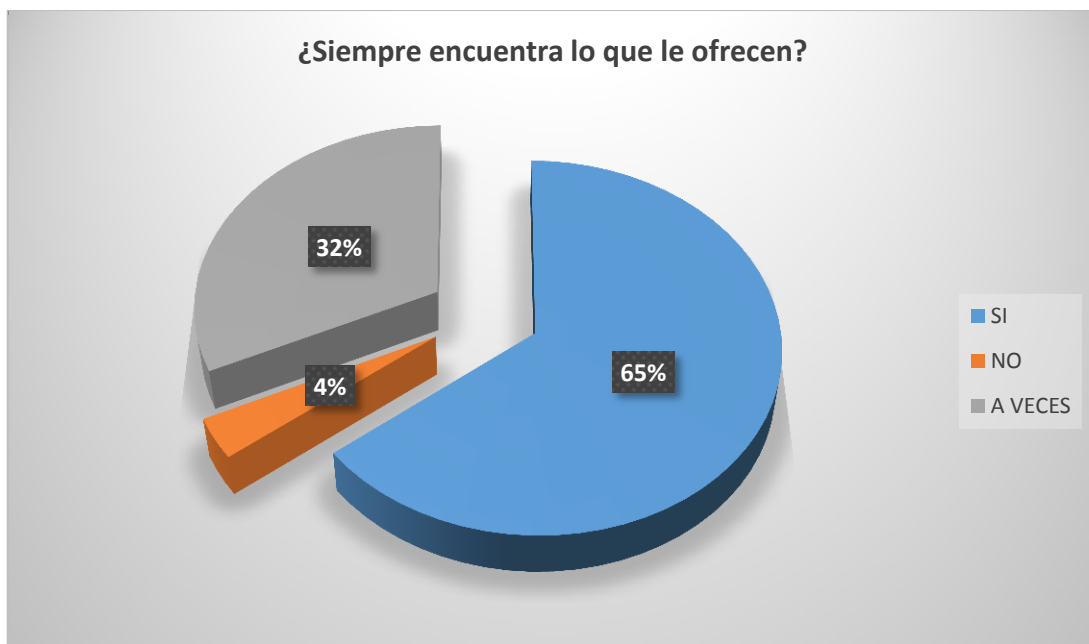


Figura III.4 Gráfico pregunta 4

Fuente: Encuesta

El 64% de los encuestados manifiesta que si obtiene lo que le indica el vendedor que hay en stock, mientras que un 32% regularmente lo obtiene.

5.- ¿En qué le gustaría que mejore la empresa?

Tabla III-6 Tabulación pregunta 5

VARIABLES		ENCUESTADOS	%
INFORMACION DE CÓMO REALIZAR LA COMPRA	I.C.	56	28%
MEJORA DE INSTALACIONES	M.I.	9	5%
PRODUCTOS DE EXHIBICION AL ALCANCE	E.A.	52	26%
CALIDAD DE PRODUCTOS	C.P.	50	25%
TIEMPO DE ENTREGA	T.E.	33	17%
TOTAL		200	100%

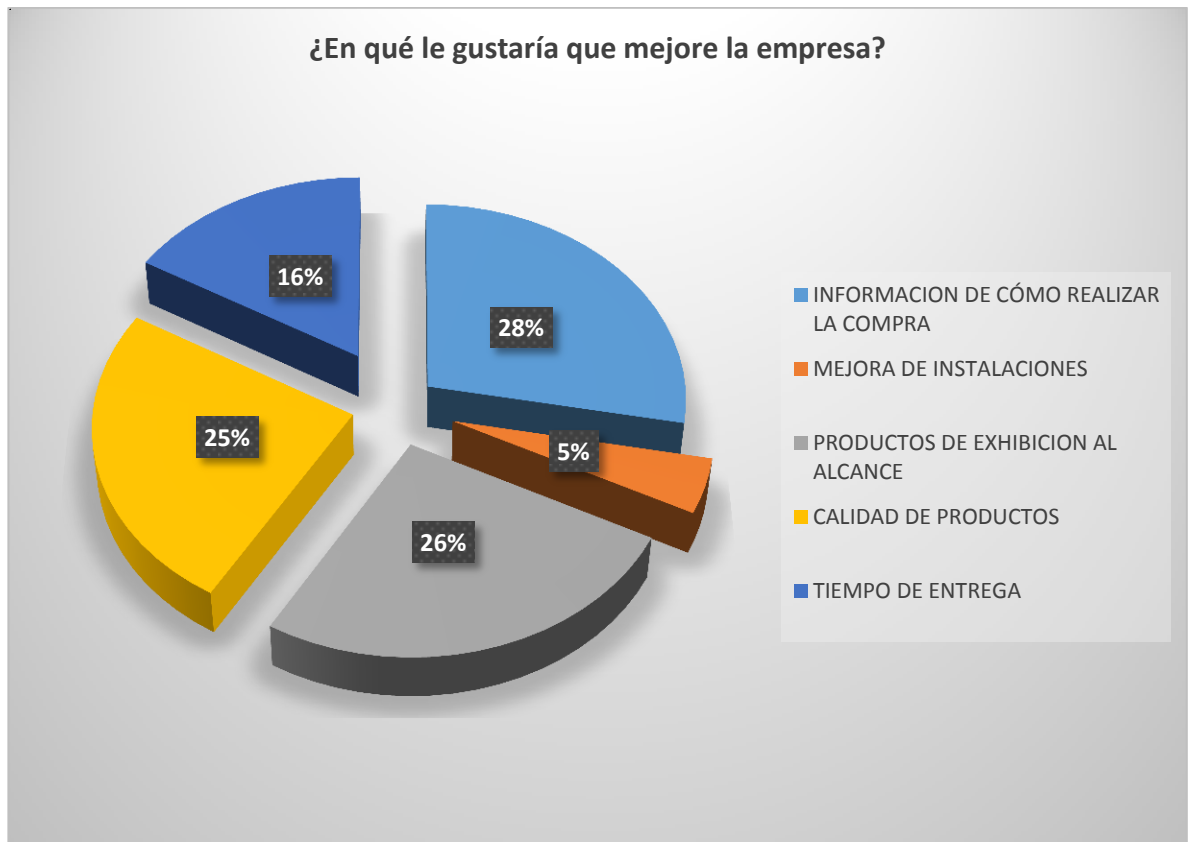


Figura III.5 Gráfico pregunta 5

Fuente: Encuesta

El 28% de los encuestados manifiestan que la empresa debe tener mecanismos que ayuden como realizar la compra y ver (tocar) el producto antes de obtenerlo. La mejora en la calidad de los productos se ve con un 5% de exigencia.

3.7 Resultados esperados

Se han proyectado varios beneficios como resultado de la investigación, a continuación se procedió a la descripción y desglose de los mismos:

Descripción del proceso de compra.- Colocar “tips” en puntos estratégicos sobre como realizar la compra.

Devoluciones.-El personal debe tener claro el proceso de devolución y así, guiar al cliente por el camino correcto.

Tiempo de entrega.- Mejorando el tiempo de entrega de los productos la satisfacción de haber recibido un buen servicio mejoraría en gran porcentaje.

Precio y variedad.- Las variables indican la gran importancia en la comercialización que tiene la empresa para sus clientes. Si agregamos una mejor atención (tiempo de entrega de productos, atención del vendedor, etc.) tendremos una plena satisfacción en el cliente.

Ubicación.- La ubicación permite que el cliente encuentre productos sustitutos en los alrededores.

Inventario.-Contar con un inventario actualizado, en cantidad y estado actual del producto.

Zona de Despacho.- Los productos deberían ser despachados en orden como fueron facturados. Puede deferir según el tipo de producto que adquiera el cliente.

Productos de exhibición al alcance.- Creación de un autoservicio en el 1er piso, para descongestionar la compra en la planta baja, y tener una compra más personalizada por parte del cliente.

Calidad de los productos.- Los clientes solicitan mejorar la calidad, pero este rubro va de la mano con el precio, es decir; al mejorar la calidad subirá el precio y la gente mostrara inconformidad al momento de comprar.

CAPÍTULO IV

INFORME TECNICO FINAL

4.1 Propuesta

La propuesta se basa en crear un plan de mejora del proceso de servicio al cliente para la empresa Almacenes Estuardo Sánchez (ALESSA S.A.), delimitando el proyecto en el Almacén Matriz, ubicado en las calles Lorenzo de Garaicoa y Sucre, Guayaquil – Ecuador.

La mejora fue analizada en función a la cultura organizacional de la empresa y a la factibilidad técnica y económica.

Por ello, se llegó a la conclusión que para ofrecer un pleno servicio al cliente se debía cambiar el proceso actual de venta, nos referimos puntualmente a modificar las instalaciones e instalar una tienda de autoservicio.

El término autoservicio para ALESSA S.A. no es nuevo, actualmente cuenta con tiendas de ese tipo, no venden en los mismos volúmenes del Almacén Matriz pero brindan un excelente servicio en términos de agilidad, rapidez y cordialidad.

El nuevo proceso propuesto es el siguiente:

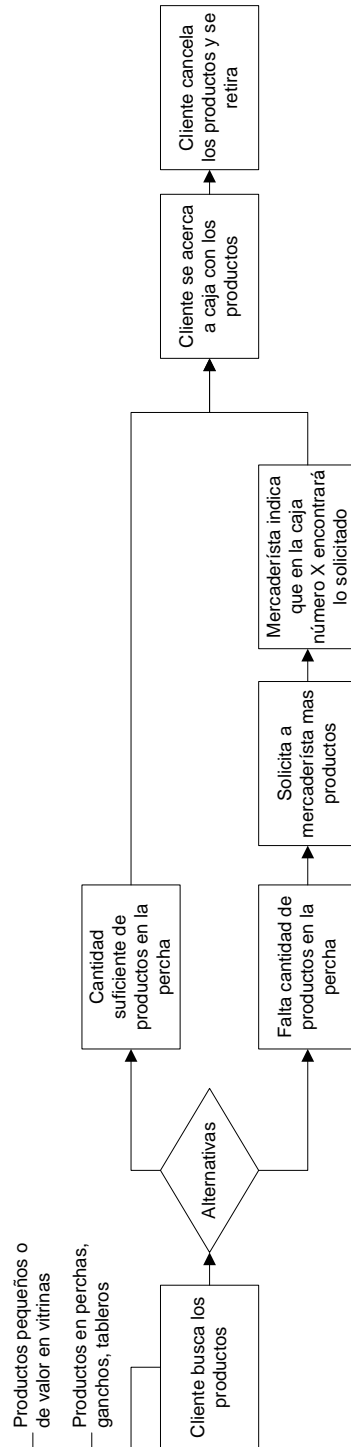


Figura IV.1 Propuesta nuevo proceso de compra

Tiempo de compra en diferentes escenarios (días)

Tabla IV-1 Tiempo de compra autoservicio

DÍA	BUSCAR EL PRODUCTO	CANCELACION EN CAJA	TIEMPO TOTAL
MARTES 01/03/2014 (12H00)	4 MINUTOS	1 MINUTOS	6 MINUTOS
VIERNES 04/04/214 (16H00)	4 MINUTOS	5 MINUTOS	9 MINUTOS
SABADO 19/04/2014 (17H00)	6 MINUTOS	8 MINUTOS	14 MINUTOS
TOTAL DE TIEMPO EN DIFERENTES ESCENARIOS			29 MINUTOS

1. El almacén contará con una sola entrada / salida por la calle Lorenzo de Garaicoa, luego de pasar las antenas de seguridad podrá dejar sus paquetes en la zona de casilleros.
2. Una vez dentro del almacén podrá tomar una canasta y recorrer la planta alta y baja. Los productos estarán distribuidos así:



Figura IV.2 Perchas autoservicio

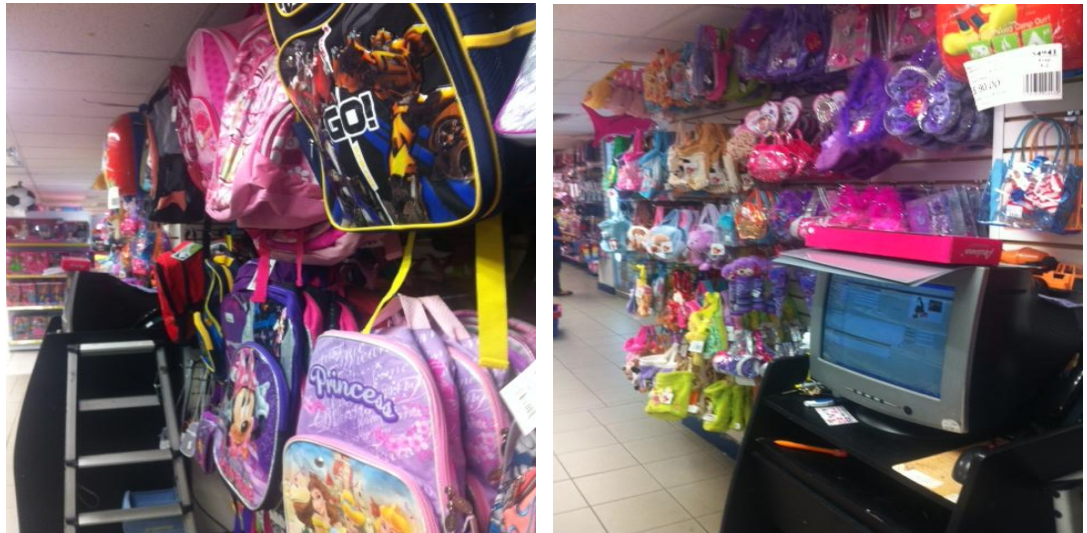


Figura IV.3 Ganchos autoservicio



Figura IV.4 Cestos y racks autoservicio

3. Si el cliente desea más productos (un mismo ítem) que no se encuentre en la percha, gancho, etc., deberá solicitarlo al mercaderista quien le dejará el producto en una caja determinada.
4. El cliente luego de seleccionar los productos se acercará a caja para cancelar. El cajero utilizará el lector de código de barras para registrar los productos vendidos en el sistema informático. Al generar la factura los productos se darán de baja del inventario y se realizará la contabilización de la venta.
5. Luego de cancelar los productos el cliente podrá acceder a la zona de casilleros y retirar los paquetes que dejó inicialmente. Al retirarse del almacén pasará por las antenas de seguridad, si estas suenan el guardia de seguridad procederá a revisar los paquetes.

4.1.1 Objetivos

4.1.1.1 Objetivo general

El Proyecto tiene como objetivo plantear mejoras a los procesos de servicio de atención al Cliente.

4.1.1.2 Objetivos específicos

- Ahorro de tiempo al cliente;
- Brindar una atención más personalizada;
- Ofrecer planes motivacionales al mejor vendedor, cajero;
- Mejoras en la comunicación entre los departamentos relacionados con la venta;
- Mejorar ingresos y reducir gastos.

4.2 Actividades

Descripción de actividades:

1. Visita Almacén Matriz

Visita periódica del Almacén Matriz para constatar el movimiento de la Tienda y observar los problemas a los que se enfrentan los clientes al momento de asistir al Almacén.

Se observó que los clientes deben solicitar la ayuda de un vendedor para anotar los códigos del producto que desean o el cliente puede anotar los códigos en un papel y luego acercarse a un vendedor para que este le genere la Orden de Venta.

Una vez generada la Orden de Venta se acerca a Caja a cancelar y posteriormente a Despacho para recibir el producto solicitado; es aquí donde se genera el malestar porque se tardan mucho en la entrega del producto; y en algunas ocasiones el producto recibido no funciona, o no cumple con la característica solicitada por el cliente.

El cliente desea tener contacto físico con el producto.

2. Reunión para Autorización de realizar el proyecto

Una vez aprobado el Tema del Proyecto y conociendo las problemáticas del Almacén, procedimos a reunirnos con el Sr. Juan Xavier Sánchez (Vicepresidente) para plantear nuestras propuestas de una manera general sobre las mejoras al Almacén y a su vez

solicitar la Aprobación y Autorización para asistir periódicamente a las instalaciones y conocer las necesidades de los clientes.

3. Visita Autoservicios

Luego de obtener la Autorización, procedimos a visitar los Autoservicios (Parque California I, Pedro Carbo, entre otros), para conocer la forma como se manejan en cuanto a la atención al cliente y como están distribuidos los productos, vitrinas, perchas, mercaderistas, etc., y anotar para sugerir esas observaciones al Almacén Matriz.

4. Reunión para revisión y autorización de Encuesta

Una vez conociendo las debilidades y fortalezas de Almacén y Autoservicio, se programa una reunión con el vicepresidente, el Sr. Juan Xavier Sánchez, para la revisión y aprobación de un borrador de las encuestas recibiendo de él ciertas sugerencias para la formulación de las preguntas.



Figura IV.5 Reunión con Vicepresidente

5. Ejecución de las Encuestas

Es así, que una vez revisada y aprobada la ejecución de las encuestas, el Almacén nos facilitó para la realización de esta actividad a 2 practicantes estudiantiles, debido a la pro actividad y a la mejor disposición de las personas a brindarles la información requerida a ellas.

Se realizaron 200 encuestas con un formato de 5 preguntas, para facilitar el cuestionario y no provocar una reacción negativa del encuestado.

las mismas se las realizo el sábado debido a que es el día en que existe mayor afluencia y movimiento en el Almacén, ejecutándolas en 2 escenarios distintos de 10 am a 1 pm; y de 3 pm a 6 pm, debido a que son los horarios cuando asiste más personas al establecimiento.



Figura IV.6 Encuestas 1



Figura IV.7 Encuestas 2

6. Reunión para análisis de resultados de encuestas

Luego de realizar las encuestas, procesar y tabular la información se procedió a presentar el resultado al Vicepresidente. Se comentó sobre los puntos de mayor relevancia ocurridos al momento de realizar la encuesta, así mismo se planteó la propuesta para mejorar el proceso de atención al cliente la cual consistía en adecuar las instalaciones para un autoservicio.

En esta reunión participó el jefe de almacenes y juntos analizamos nuestra propuesta inicial, consistía en que el autoservicio sea en la planta alta y la planta abaja siga con el proceso actual.

Finalmente después de una larga reunión se llegó a la conclusión de que todo el almacén sea un autoservicio. Vicepresidencia delegó al Sr. Edwin Mercado para que nos colabore con la información necesaria.

7. Medición de almacén

La propuesta nos exigió realizar un levantamiento de información con respecto a los metros cuadrados que tiene el almacén debido a que en función y distribución del espacio se deben colocar perchas, vitrinas, cajas, coches, etc. Se contó con la ayuda del administrador de la tienda, el Sr. Gregory Galarza y la coordinadora de almacenes, la Sra. Deysi Jiménez.

Con la finalidad de realizar un trabajo de calidad y contar con datos exactos y confiables, solicitamos los servicios de un ingeniero civil, el mismo que con sus herramientas y equipo de trabajo procedió a realizar la medición a las 18:30 y así no interrumpir con las actividades del almacén. Durante la medición se observó que la infraestructura está compuesta por tres edificios, dificultando en cierta medida la ubicación de las perchas ya que los pilares no están distribuidos uniformemente.

Esta actividad se la realizó por un periodo de una semana, como resultado final se obtuvo por parte del ingeniero civil un plano de la situación actual del almacén y como quedará sus instalaciones al ejecutar la implementación del autoservicio.



Figura IV.8 Medición almacén 1



Figura IV.9 Medición almacén 2



Figura IV.10 Medición almacén 3

8. Reunión para evaluación de información

A continuación, se procedió a presentar la situación actual y propuesta de la distribución del espacio físico del almacén. La situación actual comprende los metros cuadrados con los que cuenta el almacén actualmente, se obtuvo la distancia de largo, ancho y altura del almacén, distancia entre los pilares, distribución del espacio de la zona técnica y la paquetería, longitud y acabados de la escalera que conduce a la planta alta, estructura del ducto del ascensor que conduce al área administrativa de la empresa, y toda la información relevante que nos permitiría realizar una propuesta.

8.1 Planos situación actual – planta baja

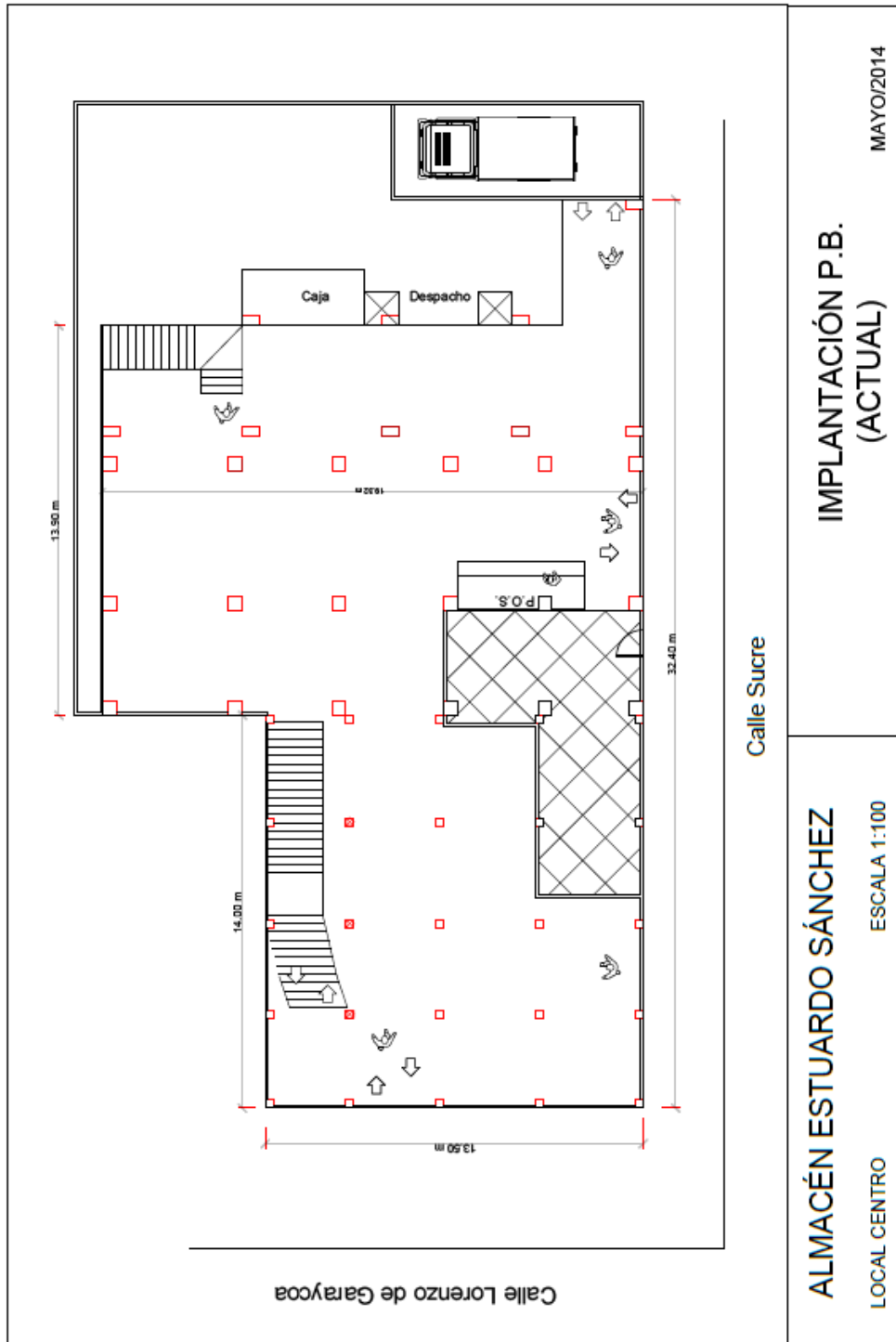


Figura IV.11 Planos situación actual – planta baja

8.2 Planos situación actual – planta alta

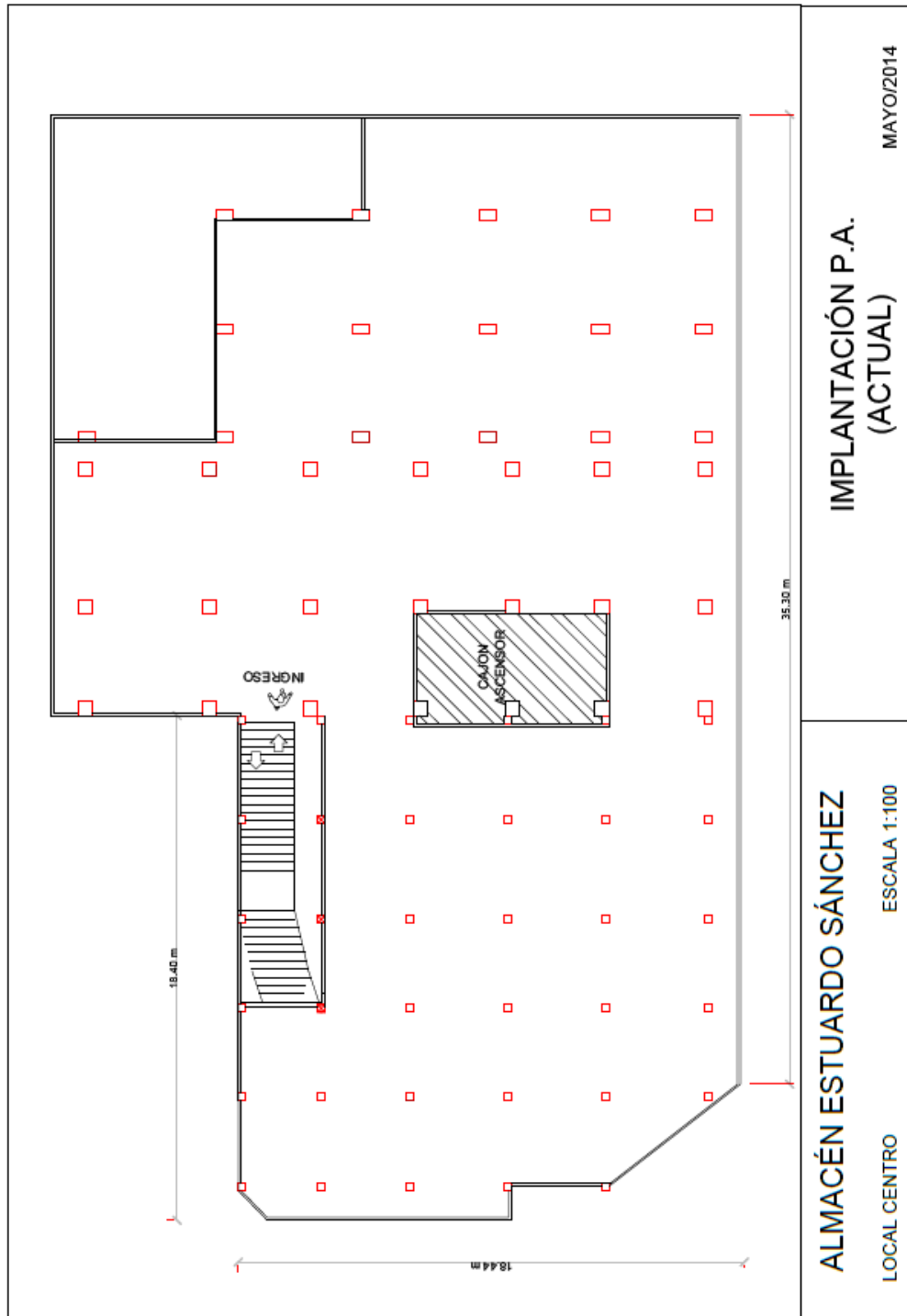


Figura IV.12 Planos situación actual – planta alta

A medida que el ingeniero civil realizaba los planos de la situación actual del almacén, nosotros analizamos con algunos funcionarios la forma adecuada y reglamentaria por los entes de control de distribuir las perchas, cajas, vitrinas, coches y canastas, ascensor, etc. Así mismo obtuvimos las medidas de las perchas, y de las cajas. Cabe destacar que estos dos recursos eran de vital importancia para plantear una propuesta ya que en función a ello obtendríamos la cantidad de perchas factibles a colocar versus el espacio físico del almacén.

Las medidas de las perchas son las siguientes:

- Percha de cuatro cuerpos 4,80 cm
- Cabeceras de perchas 0,47 cm
- Alto 1,50 cm

Las cajas contarán con las siguientes medidas:

- Largo 1,65 cm
- Ancho 0,70 cm

Luego de contar con esta y demás información planteamos los cambios al ingeniero civil, el cual nos entregó los planos propuesta del almacén.

8.3 Planos propuesta – planta baja

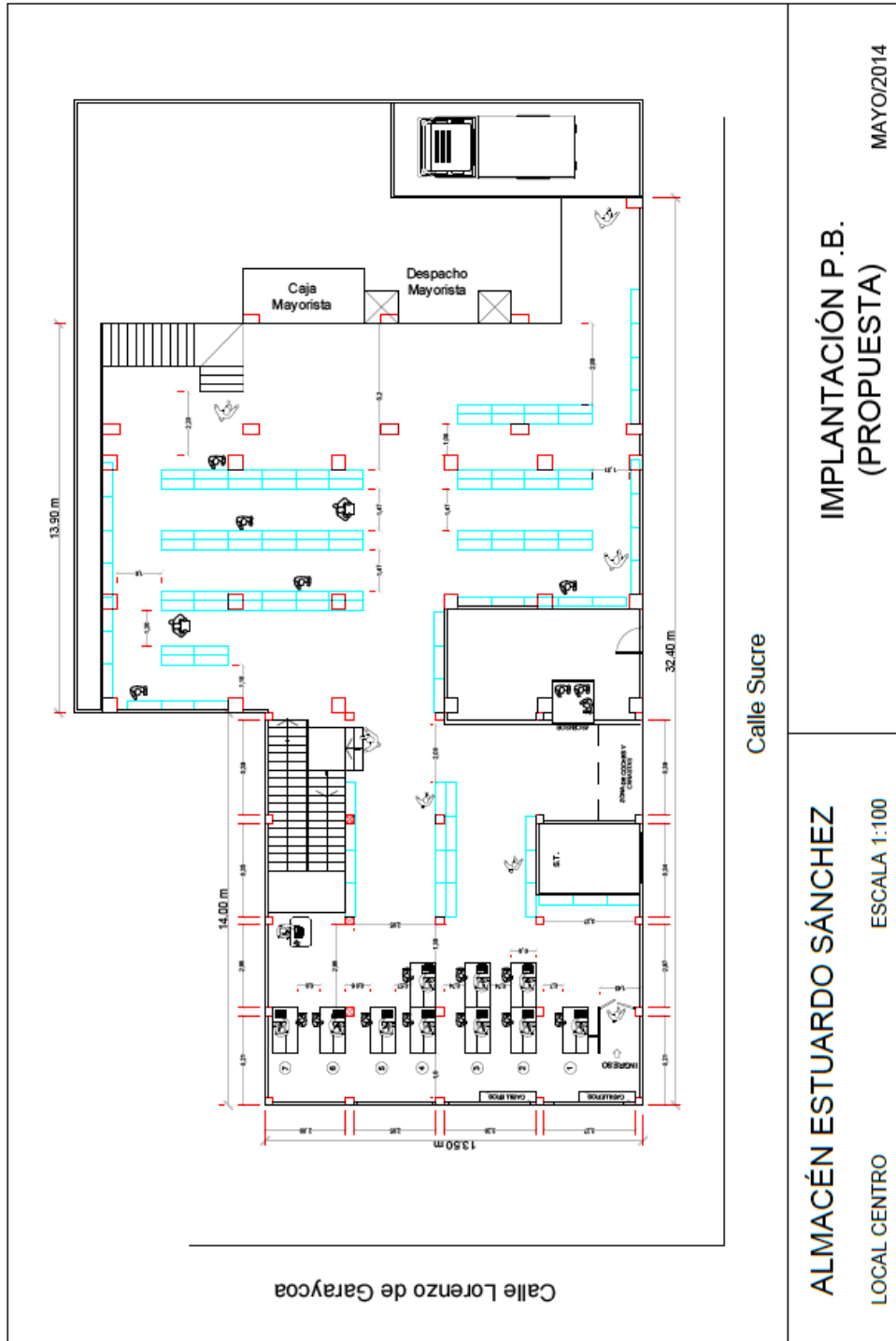


Figura IV.13 Planos propuesta – planta baja

8.3.1 Características readecuación planta baja

En la readecuación de la planta baja se tiene la siguiente lectura del plano:

- La entrada y salida de clientes será por la calle Lorenzo de Garaicoa que tendrá un espacio de aproximadamente seis metros. Sobre ese mismo sector se colocará la zona de casilleros.
- Se colocarán 10 cajas en la entrada / salida de clientes, las cajas centrales 2,3 y serán dobles. La caja 7 será modalidad express, teniendo como prioridad clientes que lleven pocos productos.
- La administración del almacén estará en la zona de cajas junto a la caja 7.
- Se cambia totalmente el sentido de la escalera. Si conservamos la escalera anterior es imposible colocar las cajas 7, 6 y parte de la 5.
- El departamento de servicio técnico se mueve a la actual zona de paquetes, pero con la novedad que la atención de los técnicos es dentro del almacén y no fuera como es actualmente.
- Se tumba el actual departamento técnico y en ese espacio se colocan las canastas.
- Se instala una zona de cajas mayoristas al final del almacén donde en la actualidad están las 3 cajas. La idea es dar un servicio personalizado a los clientes mayoristas (clientes con crédito aprobado o consumidor final que lleva grandes cantidades). Los productos de los clientes mayoristas serán despachados por la actual zona de despacho y el cliente saldrá del almacén por

zona de carga y descarga de camiones con la intención que ese personal ayude con el traslado de la mercadería hasta un medio de transporte.

- La entrada / salida actual de clientes por la avenida Sucre queda cerrada y se aprovecha ese espacio con perchas, islas, ganchos y vitrinas hacia el exterior del almacén.

8.4 Planos propuesta – planta alta



Figura IV.14 Planos propuesta – planta alta

8.4.1 Características readecuación planta alta

En la planta alta hemos considerado dejar un espacio para la unidad de negocio Salud y Hogar debido a que por temas de exhibición de muebles, mesas, modulares, aparadores se debe tener un espacio considerable. Por el lado de la unidad de negocio Salud se tomó en cuenta la naturaleza del producto y quienes podrían comprarlo, hablamos de productos que requieren información más técnica, mayor costo y espacio de exhibición, es por ello que estos productos se conservarán atrás de una mampara como sucede actualmente.

Según la temporada se habilita una caja y decidimos conservar el espacio previendo futuras aglomeraciones de clientela.

9. Reunión final para entrega de resultado

Luego de recaudar la información y presentarle datos cuantitativos y cualitativos del estudio e investigación realizada, se procedió a presentarle el resultado final al Sr. Juan Xavier Sánchez, vicepresidente de ALESSA S.A. junto con otros colaboradores.

En la misma se trataron varios temas, entre ellos:

- Aumento de la línea de productos
- Reducción del personal
- Ahorro de costos y gastos, aumento en ventas
- Temas de Seguridad para evitar posibles robos
- Capacitaciones de concientización a los empleados
- Mejoras en el proceso de selección del empleados
- Reestructuración del Departamento de bodega y despacho
- Cambios a la infraestructura del Almacén
- Mejoras al Servicio Técnico y Paquetería, entre otros.

Temas que fueron planteadas por Juan Javier dada la problemática del proyecto y el gran cambio que traerá consigo el cambio funcional del Almacén a Autoservicio; y a su vez sugirieron varias soluciones a los temas antes mencionados que fueron los que le representaron mayor preocupación.

4.3 Plan estratégico

4.3.1 Análisis FODA

FORTALEZAS INTERNAS

- Viabilidad (aprobación)
- Experiencia adquirida (trabajo 4 años)
- Información primaria (obtención de datos, fuente)
- Expansión de la línea (ítems) de productos (crecimiento económico)

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Alto nivel de competencia (fortaleza y debilidades de la competencia)
- Información del cliente (encuestas)
- Tecnología (mejor manejo de recursos, insumos, inventario, etc.)

DEBILIDADES INTERNAS

- Personas en altos mandos con miedo y resistencia al cambio (temor a la adaptación y cumplimiento de nuevas funciones)
- Poca experiencia en elaboración de proyectos (carencia de conocimientos y formatos de elaboración)
- Disponibilidad de tiempo (trabajo de egresados)

AMENAZAS EXTERNAS

- Falta de recursos (capital)
- Posibilidad de pérdida de productos (mayor acceso del cliente al producto)
- Ubicación (zona peligrosa y rodeada de competencia)

- Competencia (estrategias de la competencia al ver nuestro cambio) 2 enfoques

4.4 Proyección financiera

4.4.1 Inversión

Para ejecutar el proyecto se requiere invertir \$98.145,40, a continuación se muestran los insumos requeridos:

Tabla IV-2 Inversión

CONCEPTO	PU	CANIDAD	TOTAL
Antenas de seguridad entrada/salida	\$ 1.600,00	1	\$ 1.600,00
Adecuación de escaleras	\$ 6.940,00	1	\$ 6.940,00
Adecuación del Departamento de Servicio Técnico	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Canastas	\$ 4,00	1000	\$ 4.000,00
Casilleros para clientes	\$ 2.217,60	4	\$ 8.870,40
Costo de perchas	\$ 1.075,00	47	\$ 50.525,00
Equipos de computación para cajeros	\$ 1.131,00	10	\$ 11.310,00
Gastos de caja chica			\$ 4.000,00
Instalación de Cajeros	\$ 500,00	10	\$ 5.000,00
Pistolas de lector código de barra	\$ 300,00	10	\$ 3.000,00
Publicidad	\$ 0,26	10000	\$ 2.600,00
TOTAL DE INVERSIÓN			\$ 98.145,40

4.4.2 Cálculo de despidos

La rentabilidad del proyecto se basa en el despido de 16 vendedoras que participan en el proceso actual de venta al consumidor final. El auto servicio requiere mercaderistas cuyas funciones principales será tener abastecida las perchas a su cargo, colaborar a clientes con productos no exhibidos y cuidar los posibles robos.

Como dato aclaratorio es necesario eliminar el centro de costo de las vendedoras y no transferirlo a otro almacén. A continuación se muestra el gasto provisionado para el despido intempestivo:

Tabla IV-3 Cálculo de despidos

<i>Rubro</i>	<i>Variables</i>	<i>Cálculo</i>
Despido intempestivo		\$ 3.000,00
Desahucio	25%	\$ 750,00
Sueldo	\$ 600,00	
Décimo tercer sueldo	\$ 600,00	\$ 600,00
Décimo cuarto sueldo	\$ 348,00	\$ 348,00
Vacaciones	\$ 300,00	\$ 300,00
Liquidación individual		\$ 4.998,00
TOTAL GASTOS DE LIQUIDACIÓN		\$ 79.968,00

Se tomó como base un sueldo promedio de \$600 (fijo más comisiones) y 5 años de trabajo por colaborador.

4.4.3 Reducción de nómina

El cálculo de la reducción de la nómina consiste en analizar el beneficio anual que se obtendrá. Actualmente se cuenta con una plantilla de 62 colaboradores y se propone reducirla a 46.

El análisis de la nómina se lo realizó en función a los requerimientos del proyecto, por ejemplo cajeras, mercaderías, auxiliares de bodega, etc.

Así mismo, se tomó como muestra el personal que actualmente opera en otros autos servicios de Alessa S.A. El beneficio anual por ajustar la nómina es \$107.520, a continuación se muestra el desglose:

Tabla IV-4 Reducción de nómina

Cargos	Plantilla Actual	Plantilla Propuesta	SUELDO	Nómina Actual	Nómina Propuesta	Beneficio en Salarios
Administrador	2	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ -
Auxiliar de bodega	28	8	\$ 400,00	\$ 11.200,00	\$ 3.200,00	\$ 8.000,00
Cajero	3	11	\$ 480,00	\$ 1.440,00	\$ 5.280,00	\$ (3.840,00)
Auxiliar de despacho	8	2	\$ 400,00	\$ 3.200,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Mercaderistas	2	20	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 8.000,00	\$ (7.200,00)
Auxiliar de servicio técnico	3	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -
Vendedor	16		\$ 600,00	\$ 9.600,00	\$ -	\$ 9.600,00
Total mensual	62	46	\$ 3.880,00	\$ 29.840,00	\$ 20.880,00	\$ 8.960,00
Total anual				\$ 358.080,00	\$ 250.560,00	
Beneficio en Sueldos y Salarios anual						\$ 107.520,00

Cabe mencionar que el beneficio anual irá disminuyendo un estimado de 5% debido al incremento que realiza anualmente el Estado.

4.4.4 Análisis VAN y TIR

Para el año cero se requiere una inversión y gasto de \$178.113. El beneficio del proyecto que comprende la reducción de la nómina, para el año uno es de \$107.520, valor que tendrá un decremento de 5% anual debido al porcentaje estimado de alza salarial. El retorno de la inversión se dará en el mes ocho del año dos.

Para el cálculo del valor actual neto (VAN) se tomó una tasa del 8%, teniendo así un VAN de \$213.406 y nos indica que el proyecto es rentable y viable.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es del 49%. A continuación se muestra el análisis de la rentabilidad del proyecto:

Tabla IV-5 Análisis VAN y TIR

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Inversión y gastos</i>	-178.113					
<i>Beneficio del Proyecto</i>		107.520	102.144	97.037	92.185	87.576

391,520

TIR	49%
VAN	213.406

4.5 Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, la elaboración de nuestro proyecto a más del aprendizaje sobre como elaborarlo, nos permitió conocer las necesidades prioritarias del almacén y en que puntos se debería mejorar el mismo.

Nuestras visitas periódicas a los diferentes autoservicios (Parque California, Plaza Mayor, Pedro Carbo, etc.) nos permitió abrir un enfoque de cómo los clientes se manejan en los diferentes escenarios que ofrece ALESSA (Almacén y Autoservicio); facilitando nuestra labor en lo que deberíamos mejorar para ofrecer un mejor servicio y lograr la satisfacción total del cliente; y es así, como decidimos que el Almacén que labora en Lorenzo de Garaicoa y Sucre funcione como Autoservicio para facilitar y ahorrar al cliente la decisión de compra y el tiempo del mismo.

Finalmente, luego de una reunión con Juan Javier Sánchez, Gerente General; al momento de revisar las encuestas surgió la idea de realizar un Autoservicio dadas las respuestas de los clientes y luego de haber conocido ciertas sugerencias de los mismos; cabe recalcar que nuestra idea y propuesta inicial se basó en la mejora al proceso al cliente sin cambiar el **Concepto Actual**, pero se llegó a la conclusión que se podría cambiar todo el Estilo y crear un Autoservicio.

Actualmente; el Almacén vende 10.000 ítems de artículos variados, mientras que nuestra propuesta del Autoservicio nos permitirá poner a disposición del cliente 15000 ítems de artículos, incrementando la línea de los productos ya ofrecidos y aumentar las ventas de la cía.

Es por eso que se recomienda a la Cía., tomar las siguientes propuestas:

1. Realizar una transformación total del Almacén a Autoservicio.
2. Reducir el personal (Vendedores) y generar mayor ahorro, colocar cajas para atender a los clientes, personificar la compra y generar ese grado de familiaridad de producto-empresa-cliente.
3. Procesos de selecciones de personal adecuados, creando conciencia en el empleado de la importancia de la Cía. y los objetivos a corto y largo plazo.
4. Dar a conocer los manuales de procedimientos y funciones a los nuevos miembros de la Cía.
5. Se propone la autoevaluación como una herramienta que mejore el trabajo y permita reformular proyectos.
6. Contar con espacios de comunicación entre lo/as agentes implicado/as (administración, entidades, ciudadano/as)
7. Formar equipos motores dentro de la administración.
8. Elaborar estrategias que permitan compartir información y que permitan que esa información se actualice de forma periódica.
9. Ingresar el inventario con la mayor especificación requerida para evitar desfases.
10. Mantener el inventario de manera ordenada y limpia, en perchas o anaqueles que guarden esa relación de pulcritud para con el cliente.

Cumpliendo con nuestro plan trazado a inicios de nuestro proyecto, que fue cambiando acorde se levantaba información y recaudaba datos; nos sentimos muy

satisfechos con el trabajo realizado con datos reales e información veraz; y con la seguridad de que nuestra idea será discutida y tomada en cuenta; y con la posibilidad de que en los próximos meses veamos un renovado Almacén ALESSA S.A.

5.0 Bibliografía

- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) cuarta edición (2008).
- Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2007).
- Mario F. Triola edición Pearson Alldison Wesley décima edición, México (2009).
- Abraza a sus clientes, Jack Mitchell (2004).
- Gestión del talento humano (tercera edición), Idalberto Chiavenato (2009).
- Administración Estratégica, Thompson Jr., Strickland, y Gamble (2008).
- Marketing, Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, (2009).

6.0 Anexos

6.1 Figuras

Figura I.1 Flujo de compra actual	7
Figura I.2 Tiempo de compra actual	8
Figura I.3 Entrada principal almacén	8
Figura I.4 Paquetería	9
Figura I.5 Servicio técnico	9
Figura I.6 Planta baja	10
Figura I.7 Planta alta	10
Figura I.8 Vitrinas	11
Figura I.9 Perchas.....	11
Figura I.10 Paredes.....	12
Figura I.11 Zonas en pasillos	12
Figura I.12 Techo	13
Figura I.13 Códigos de productos	13
Figura I.14 Puntos de generación de orden de venta	15
Figura I.15 Zona de cajas planta baja.....	16
Figura I.16 Zona de despacho	17
Figura I.17 Zona de despacho 1	17
Figura I.18 Zona de despacho 2	18
Figura II.1 Componentes y resultados del concepto de marketing	40
Figura II.2 Ambiente operativo entero para el programa de marketing de una empres	47
Figura II.3 Matriz de crecimiento – cuota de mercado	52
Figura III.1 Gráfico pregunta 1	63
Figura III.2 Gráfico pregunta 2	64
Figura III.3 Gráfico pregunta 3	65
Figura III.4 Gráfico pregunta 4	66
Figura III.5 Gráfico pregunta 5	68
Figura IV.1 Propuesta nuevo proceso de compra	72
Figura IV.2 Perchas autoservicio	73
Figura IV.3 Ganchos autoservicio	74
Figura IV.4 Cestos y racks autoservicio	74
Figura IV.5 Reunión con Vicepresidente.....	79
Figura IV.6 Encuestas 1	80
Figura IV.7 Encuestas 2	81
Figura IV.8 Medición almacén 1	83
Figura IV.9 Medición almacén 2	83
Figura IV.10 Medición almacén 3	84
Figura IV.11 Planos situación actual – planta baja.....	85
Figura IV.12 Planos situación actual – planta alta.....	86
Figura IV.13 Planos propuesta – planta baja	88

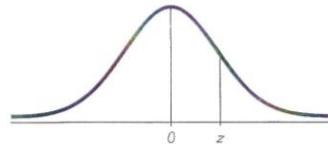
Figura IV.14 Planos propuesta – planta alta 91

6.2 Tablas

Tabla II-1 Matriz FODA	39
Tabla II-2 Variables	56
Tabla II-3 Indicadores	56
Tabla III-1 Cálculo del tamaño de la muestra	60
Tabla III-2 Tabulación pregunta 1	62
Tabla III-3 Tabulación pregunta 2	64
Tabla III-4 Tabulación pregunta 3	65
Tabla III-5 Tabulación pregunta 4	66
Tabla III-6 Tabulación pregunta 5	67
Tabla IV-1 Tiempo de compra autoservicio	73
Tabla IV-2 Inversión	95
Tabla IV-3 Cálculo de despidos	96
Tabla IV-4 Reducción de nómina	97
Tabla IV-5 Análisis VAN y TIR	98

6.3 Otros anexos

6.3.1 Tabla Z



Puntuaciones z POSITIVAS

TABLA A-2 (continuación) Área acumulada desde la IZQUIERDA

z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.5000	.5040	.5080	.5120	.5160	.5199	.5239	.5279	.5319	.5359
0.1	.5398	.5438	.5478	.5517	.5557	.5596	.5636	.5675	.5714	.5753
0.2	.5793	.5832	.5871	.5910	.5948	.5987	.6026	.6064	.6103	.6141
0.3	.6179	.6217	.6255	.6293	.6331	.6368	.6406	.6443	.6480	.6517
0.4	.6554	.6591	.6628	.6664	.6700	.6736	.6772	.6808	.6844	.6879
0.5	.6915	.6950	.6985	.7019	.7054	.7088	.7123	.7157	.7190	.7224
0.6	.7257	.7291	.7324	.7357	.7389	.7422	.7454	.7486	.7517	.7549
0.7	.7580	.7611	.7642	.7673	.7704	.7734	.7764	.7794	.7823	.7852
0.8	.7881	.7910	.7939	.7967	.7995	.8023	.8051	.8078	.8106	.8133
0.9	.8159	.8186	.8212	.8238	.8264	.8289	.8315	.8340	.8365	.8389
1.0	.8413	.8438	.8461	.8485	.8508	.8531	.8554	.8577	.8599	.8621
1.1	.8643	.8665	.8686	.8708	.8729	.8749	.8770	.8790	.8810	.8830
1.2	.8849	.8869	.8888	.8907	.8925	.8944	.8962	.8980	.8997	.9015
1.3	.9032	.9049	.9066	.9082	.9099	.9115	.9131	.9147	.9162	.9177
1.4	.9192	.9207	.9222	.9236	.9251	.9265	.9279	.9292	.9306	.9319
1.5	.9332	.9345	.9357	.9370	.9382	.9394	.9406	.9418	.9429	.9441
1.6	.9452	.9463	.9474	.9484	.9495	.9505	.9515	.9525	.9535	.9545
1.7	.9554	.9564	.9573	.9582	.9591	.9599	.9608	.9616	.9625	.9633
1.8	.9641	.9649	.9656	.9664	.9671	.9678	.9686	.9693	.9699	.9706
1.9	.9713	.9719	.9726	.9732	.9738	.9744	.9750	.9756	.9761	.9767
2.0	.9772	.9778	.9783	.9788	.9793	.9798	.9803	.9808	.9812	.9817
2.1	.9821	.9826	.9830	.9834	.9838	.9842	.9846	.9850	.9854	.9857
2.2	.9861	.9864	.9868	.9871	.9875	.9878	.9881	.9884	.9887	.9890
2.3	.9893	.9896	.9898	.9901	.9904	.9906	.9909	.9911	.9913	.9916
2.4	.9918	.9920	.9922	.9925	.9927	.9929	.9931	.9932	.9934	.9936
2.5	.9938	.9940	.9941	.9943	.9945	.9946	.9948	.9949	.9951	.9952
2.6	.9953	.9955	.9956	.9957	.9959	.9960	.9961	.9962	.9963	.9964
2.7	.9965	.9966	.9967	.9968	.9969	.9970	.9971	.9972	.9973	.9974
2.8	.9974	.9975	.9976	.9977	.9977	.9978	.9979	.9979	.9980	.9981
2.9	.9981	.9982	.9982	.9983	.9984	.9984	.9985	.9985	.9986	.9986
3.0	.9987	.9987	.9987	.9988	.9988	.9989	.9989	.9989	.9990	.9990
3.1	.9990	.9991	.9991	.9991	.9992	.9992	.9992	.9992	.9993	.9993
3.2	.9993	.9993	.9994	.9994	.9994	.9994	.9994	.9995	.9995	.9995
3.3	.9995	.9995	.9995	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9997
3.4	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9998
3.50	.9999									

NOTA: Para valores de z por encima de 3.49, utilice 0.9999 para el área.

*Utilice estos valores comunes que resultan por interpolación:

Puntuación

z	Área
1.645	0.9500
2.575	0.9950

Valores críticos comunes

Nivel de confianza	Valor crítico
0.90	1.645
0.95	1.96
0.99	2.575

6.3.2 Cotización equipo de cómputo

Concepto	Cantidad	Observación	Precio mas iva
Monitor	10	18.5 pulgadas Dell	\$ 105
CPU	10	4gb ram / 750gb disco / core i5 Dell	\$ 789
Mouse	10	Conexión usb Dell	\$ 7
Teclado	10	Conexión usb Dell	\$ 11
Impresora matricial	10	Epson 555 matricial para punto de venta	\$ 130
Lectores de código de barra	10	Honnewell	\$ 89
TOTAL			\$ 1.131

6.3.3 Cotización de obras

Obra:	READECUACION LOCAL CENTRO ESTUARDO SANCHEZ				
CLIENTE:	ESTUARDO SANCHEZ				
1	ESCALERA	UNIDAD	CANTIDAD	P.U.	P. TOTAL
1,1	DEMOLICION Y DESALOJO DE ESCOMBROS	GLB	1,00	300,00	300,00
1,2	Adecuación del Departamento de Servicio Técnico	M2	1,00	300,00	300,00
1,3	ESCALERA DE ESTRUCTURA METALICA CON RECUBRIMIENTO EN PISOS	M2	22,00	220,00	4.840,00
1,4	PASAMANO DE HIERRO	ML	30,00	60,00	1.800,00
TOTAL					7.240,00

NOTA: ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA

SON: SIETE MIL DOSCIENTOS CUARENTA 00/100 DOLARES AMERICANOS

6.3.4 Cotización de casilleros



METALICAS ANCHUNDIA
Somos fabricantes con Innovación y calidad!!!
TELEFONO: 042260898

PROFORMA

Dirección: Cda Florida Norte Mz. 620 Solar 17 Ciudad: Guayaquil Teléfono: 042 260898 ventas@metalicasanchundia.com	Fecha: 11-Sep-14 PROFORMA#: 771 PROFORMA VALIDA POR 15 DIAS												
DATOS DEL CLIENTE:													
CLIENTE: SR. CARLOS ZUNIGA DIRECCION: VIA DAULE CIUDAD: GUAYAQUIL RUC: 1306236967													
CONTACTO: TELEFONO: 616151													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CODIGO</th> <th style="width: 45%;">DESCRIPCION</th> <th style="width: 10%;">CANT</th> <th style="width: 10%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 20%;">VALOR TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>CASILLERO DE 33 ESPACIOS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.980,00</td> <td style="text-align: right;">\$ 7.920,00</td> </tr> </tbody> </table>		CODIGO	DESCRIPCION	CANT	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL		CASILLERO DE 33 ESPACIOS	4	\$ 1.980,00	\$ 7.920,00		
CODIGO	DESCRIPCION	CANT	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL									
	CASILLERO DE 33 ESPACIOS	4	\$ 1.980,00	\$ 7.920,00									
NOTA: Por políticas de la empresa los trabajos se inician una vez teniendo la aprobación por escrito y a su vez el cheque de anticipo, una vez entregada la mercadería de acuerdo al día según proforma se entregara los muebles solo confirmado que tiene listo el valor del saldo según factura. <u>CHEQUE DEBE SER EMITIDO A NOMBRE DE WILMER ANCHUNDIA</u>													
FORMA DE PAGO: 60% POR INICIO DE TRABAJO Y 40% CONTRA ENTREGA TIEMPO DE ENTREGA: DIAS LABORABLES UNA VEZ APROBADA LA PROFORMA TIEMPO DE GARANTIA: 1 AÑO OBSERVACION:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">SUBTOTAL</td> <td style="width: 10%;">\$</td> <td style="width: 75%; text-align: right;">7.920,00</td> </tr> <tr> <td>IVA 12%</td> <td>\$</td> <td style="text-align: right;">950,40</td> </tr> <tr> <td>TRANSPTE.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$</td> <td style="text-align: right;">8.870,40</td> </tr> </table>	SUBTOTAL	\$	7.920,00	IVA 12%	\$	950,40	TRANSPTE.			TOTAL	\$	8.870,40
SUBTOTAL	\$	7.920,00											
IVA 12%	\$	950,40											
TRANSPTE.													
TOTAL	\$	8.870,40											

6.3.5 Estructuras ocupacionales y porcentajes de incremento para la remuneración
mínima sectorial

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

1.- VENTA AL POR MENOR DE
COMBUSTIBLES

2.- COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
JEFE DE COBRANZAS	B2	COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS	1507500000001	354,14
JEFE DE ADMINISTRACION	B2		1507500000002	354,14
JEFE DE COMPRAS	B2		1507500000003	354,14
JEFE DE IMPORTACIONES	B2		1507500000004	354,14
JEFE DE DISTRIBUCIÓN	B2		1507500000005	354,14
JEFE DE VENTAS/POSTVENTA	B2		1507500000009	354,14
SUPERVISOR DE VENTAS	B3		1507500000010	351,90
ANALISTA DE ADMINISTRACION	C1		1507500000011	350,81
ANALISTA FINANCIERO / CREDITO / COBRANZAS	C1		1507500000012	350,81
VENDEDOR SENIOR / EJECUTIVO DE VENTAS SENIOR AL POR MAYOR Y MENOR	C1		1510000000001	350,81
ASESOR DE POSTVENTA	C1		1510000000002	350,81
DESPACHADOR DE TERMINAL	C1	COORDINAR DESPACHO DE COMBUSTIBLE A LAS ESTACIONES DE OPERACIÓN Y CONTROL DE TANQUEROS PARA QUE SALGAN CON LA MEDIDA CORRECTA DE COMBUSTIBLE Y COLOCAR SELLOS DE SEGURIDAD EN LOS COMPARTIMENTOS	1510000000003	350,81
JEFE DE PISTA	C2	ENCARGADO DE RECEPCION DE COMBUSTIBLES CARRO TANQUE Y SUPERVISAR ATENCIÓN AL CLIENTE	1520000000004	349,52
VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR MAYOR Y MENOR	C3	INCLUYE VENDEDOR DE LUBRICANTES,	1507500000027	348,84

		CARBURANTES Y ADITIVOS		
DESPACHADOR COMBUSTIBLE/ISLERO	E2	INCLUYE ISLERO	1520000000005	344,42
VULCANIZADOR	E2		1520000000006	344,42
AYUDANTE DE MECÁNICA	E2	INCLUYE CAMBIADOR DE ACEITE	1520000000007	344,42