

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCIÓN EN  
PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL**



**IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE  
MARKETING PARA UNA EMPRESA QUE  
COMPITE EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS DE PINTURA EN LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN  
INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**AUTOR: Bach. Juan Moreno Fuentes**

**ASESOR: Dr. Alfonso Ramón Chung Pinzás.**

**LIMA – PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

*Dedicado a Dios.*

*Dedicado en especial a mi madre que desde el cielo y que me da las fuerzas necesarias en todo lo que me propongo y fue una promesa que le hice.*

*Dedicado a mi padre que me apoyo dándome su apoyo moral en todo momento y siempre confiando en mí.*

*Dedicado a mis hermanas por su apoyo incondicional y sus consejos y mi familia en general.*

*Dedicado a mis amigos que me dieron ánimos con sus buenas deseos.*

*Dedicado a mi asesor Dr. Chung por su apoyo en la elaboración de mi tesis durante más de 2 años.*

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se plantea la implementación de estrategias de marketing para una empresa que compite en el sector industrial de productos de pintura de Lima la cual realiza la producción y comercialización de pinturas en el mercado nacional.

La implementación de estrategias de marketing tiene como objetivo la mejor gestión del área de ventas, generando así aumentar el nivel de ventas de la empresa por medio del aumento del posicionamiento de la marca, nivel de ventas, reducción de las devoluciones, dando como resultado la mejora de la gestión del área de ventas.

En el análisis de los problemas más relevantes del servicio se identificó que la marca no es tan conocida, las ventas bajas, reclamos de clientes, para mejorar la gestión se emplearon diversas metodologías como las, 4P-BTL-ATL, equipo de ventas, 5S- Lean Office que permitieron mejorar el orden y la limpieza, aumentar la motivación del personal y mejorar el desempeño del área de ventas.

Las propuestas de mejora presentadas no son independientes una de la otra, por el contrario, se logra una sinergia entre ellas, el cual se traduce en mayores ventas, mayores ingresos, mejor posicionamiento de marca y por lo tanto, mejora de la gestión del área de ventas.

Palabras claves: estrategias de marketing, empresa, sector industrial, productos de pintura.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 9   |
| CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....  | 10  |
| 1.1 Planteamiento del problema .....  | 10  |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .                           | 11  |
| 1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....  | 11  |
| 1.2.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....   | 12  |
| 1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....  | 13  |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....  | 13  |
| 1.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....   | 13  |
| CAPITULO II : MARCO TEORICO.....  | 15  |
| 2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA .....                                      | 15  |
| 2.2.BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA .....                                     | 28  |
| 2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS .....   | 54  |
| CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....                                      | 60  |
| 3.1. Hipótesis .....  | 60  |
| 3.3. Tipo y método o diseño de investigación .....                                    | 63  |
| 3.4. Población y muestra.....   | 63  |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....                            | 64  |
| 3.6. Técnicas de procedimientos y análisis de datos .....                             | 66  |
| 3.7. Matriz de Consistencia .....   | 68  |
| CAPITULO IV: MODELO DE SOLUCIÓN .....   | 70  |
| SISTEMAS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA UNA EMPRESA<br>INDUSTRIAL DE PINTURAS. .... | 70  |
| CAPÍTULO V: RESULTADOS .....  | 113 |
| 5.1.Situación pre test .....  | 113 |
| 5.2. Situación post test.....   | 123 |
| CAPITULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                     | 141 |
| 6.1. CONCLUSIONES.....  | 141 |
| 6.2. RECOMENDACIONES .....  | 143 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 145 |
| ANEXOS .....  | 148 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Geo Marketing .....                             | 31  |
| Figura 2: Método del Marketing Mix: Efecto Circular ..... | 33  |
| Figura N° 3: Segmento de mercado por edades .....         | 71  |
| Figura N°4: Flujograma.....                               | 78  |
| Figura N° 5: Tipos de Benchmarking.....                   | 81  |
| Figura N° 6: Posicionamiento de marca de pinturas .....   | 81  |
| Figura N° 7: Desing thinking .....                        | 83  |
| Figura N° 8: Mapa de Empatía.....                         | 84  |
| Figura N°9: Resultados Mapa de Empatía .....              | 88  |
| Figura N°10: Modelo Canvas .....                          | 92  |
| Figura N°11: Seleccionar en oficina.....                  | 99  |
| Figura N°12: Organizar en Planta .....                    | 100 |
| Figura N° 13: Seiso limpieza en planta .....              | 101 |
| Figura N°14: Estandarización.....                         | 103 |
| Figura N°15: Principio de Flujo .....                     | 104 |
| Figura N°16: Gestión de Tareas de Personal.....           | 110 |
| Figura N° 17 : Prueba de Normalidad .....                 | 116 |
| Figura N° 18: Prueba de Normalidad .....                  | 120 |
| Figura N° 19 : Prueba de Normalidad .....                 | 129 |
| Figura N° 20 : Prueba de normalidad .....                 | 133 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N° 01: Matriz de consistencia en relación: Hipótesis – Variables - Indicadores ....                        | 61  |
| Tabla N° 02: Matriz de Operacionalización en relación: Variables – Definición conceptual – Fuente de Datos ..... | 62  |
| Tabla N° 3: Matriz de Análisis de Datos .....  | 67  |
| Tabla N° 4: Matriz de Consistencia.....  | 68  |
| Tabla N° 5: Marketing mix.....   | 72  |
| Tabla N° 6: Desarrollo del Marketing Mix .....   | 72  |
| Tabla N° 7: Activaciones BTL – ATL .....   | 79  |
| Tabla N°8: Procedimiento del Desing Thinking .....   | 88  |
| Tabla N° 9: Contratación de personal.....  | 95  |
| Tabla N°10: Gestión de archivos.....   | 105 |
| Tabla N°11: Gestión de Tareas Papeles .....  | 107 |
| Tabla N°12: Gestión de Tareas de Personal .....  | 109 |
| Tabla N°13: Herramientas del Personal a utilizar en su función.....  | 110 |
| Tabla N°14: Gestión de Movimiento .....  | 112 |
| Tabla N° 15: Nivel de posicionamiento de marcan desde el año 2010-2013.....                                      | 113 |
| Tabla N°16: Formato Condicional de posicionamiento de marca 2010-2013 .....                                      | 114 |
| Tabla N°17: Estadístico descriptivo: .....   | 114 |
| Tabla N° 18 : Cuadro de nivel de ventas por unidad de pintura 2010-2013 .....                                    | 116 |
| Tabla N° 19: Cuadro de Mando Integral nivel de ventas por unidad de pintura 2010-2013 .....                      | 117 |
| Tabla N° 20 Estadístico descriptivo: .....   | 118 |
| Tabla N°21: Nivel de devoluciones de productos de pintura 2010-2013.....   | 120 |
| Tabla N°22: Cuadro de Mando Integral Nivel de Devoluciones de pinturas 2010-2013                                 | 121 |
| Tabla N°23 Estadístico descriptivo: .....  | 122 |
| Tabla N° 24: Nivel de posicionamiento de marca desde el año 2010-2014.....                                       | 124 |
| Tabla N°25: Cuadro de Mando Integral de Posicionamiento de Marca 2014.....                                       | 124 |
| Tabla N° 26: Nivel de ventas de pinturas año 2010-2014.....  | 125 |
| Tabla N°27: Cuadro de Mando Integral Nivel de Ventas de pinturas 2014.....                                       | 126 |
| Tabla N° 28 : Estadístico descriptivo .....  | 127 |
| Tabla N° 29: Nivel de devoluciones año 2014 .....  | 129 |
| Tabla N°30: Cuadro de Mando Integral de Nivel de Devoluciones 2014.....  | 130 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N° 31 : Estadístico descriptivo .....  | 131 |
| Tabla N°32: Nivel de Posicionamiento de Marca 2010-2014.....                       | 134 |
| Tabla N°33: Cuadro Integral de Nivel de Ventas de Unidades de Pinturas 2010-2014.. | 135 |
| Tabla N°34: Cuadro de Mando Integral Nivel de Devoluciones de pinturas 2010-2014   | 136 |
| Tabla N° 35 Resultados pre test vs post test.....                                  | 137 |
| Tabla N° 36 Prueba de Contrastación.....   | 139 |
| Tabla N ° 37: Prueba de Contrastación .....  | 140 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO 1: Mapa de Empatía a cliente .....                                 | 148 |
| ANEXO 2: Modelo canvas de la empresa Chemical Mining S.A.....            | 150 |
| ANEXO 3: Formato Auditoria de la 5s .....                                | 150 |
| ANEXO 4: Auditoria 5s Antes, Chemical Mining S.A.....                    | 154 |
| ANEXO 5: Auditoria 5s Antes, Chemical Mining S.A.....                    | 160 |
| ANEXO 6: Formato de Inspección Lean Office .....                         | 166 |
| Anexo N°7 : Cuadro de Mando Integral de los Formatos de Inspección ..... | 171 |
| ANEXO 8: Encuestas de lealtad al cliente acerca de nuestra calidad ..... | 172 |
| ANEXO 9: ERP base de datos de empresas.....                              | 175 |
| ANEXO N° 10: Tabla de Wilkonxon.....                                     | 176 |



# INTRODUCCIÓN

En esta investigación vamos a observar cómo se ha implementado estrategias de marketing en una empresa industrial para poder mejorar la gestión del área de ventas de la empresa la cual se va detallar en los siguientes capítulos.

En el capítulo I, se describen los problemas a desarrollar, la justificación del estudio, los objetivos que tienen la investigación y la limitación del mismo.

En el capítulo II, se describen algunos los antecedentes y las bases teóricas relacionados con el tema.

En el capítulo III, se describe la metodología que se va realizar a lo largo de la investigación, como son la hipótesis, relación de las variables, tipo y nivel de la investigación, diseño, muestra, técnicas e instrumentos, y la matriz de consistencia.

En el capítulo IV, se comienza por describir los diferentes tipos de procesos existentes, los elementos y factores que los componen, y las estrategias de marketing para mejorar la gestión del área de ventas de la empresa en estudio.

En el capítulo V, se describe cada una de las variables en situación actual y luego aplicando estrategias Marketing Mix - Desing Thinking, equipo de ventas, las metodologías de 5s, Lean Office, se verá la notable mejora en cada una de ellas.

# CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

## 1.1 Planteamiento del problema

CHEMICAL S.A. es una empresa que produce y comercializa pinturas para uso doméstico e industrial, teniendo como zona de acción todo Lima, el crecimiento de la competencia agresiva formal e informal, acompañada por el bajo nivel de la gestión del área de ventas y la pregunta que todos se hacen ¿Cuál es la solución? ¿Cómo se va a realizar?, ¿Qué se necesita para lograr salir de esta incómoda situación?

La empresa cuenta con cuatro áreas: Dirección, Administración, Operaciones (Materia Prima, Producción, Producto Terminado y Despacho) y Ventas, en la cual en la gestión del área de ventas se requiere implementar estrategias de marketing.

Actualmente no hay una adecuada gestión del área de ventas, no se realiza actividades de marketing, no se cuenta con un registro de información histórica de ventas, no hay un control de las ventas, no se utiliza indicadores de posicionamiento, devoluciones.

La empresa pierde mensualmente por no tener una gestión del área de ventas y el resultado de los últimos meses reflejan el mal manejo de las actividades de marketing, ventas de campo, los rendimientos no tienen buenos resultados.

De seguir con esta situación, lo que la empresa espera, es que la Dirección General siga tomando malas decisiones ocasionando bajos ingresos por tal motivo bajo nivel de ventas en la empresa.

A la empresa le espera lo que actualmente refleja mes a mes, números no muy altos, demostrando que no hay buen manejo de la parte comercial y administrativa de la empresa.

La falta de monitoreo en el área de marketing, va a generar que la empresa no obtenga más ventas y que la marca no se haga muy conocida.

El mínimo seguimiento de las ventas diarias da como resultado tener dificultades y demoras para cubrir con el pago de los proveedores, recurriendo al endeudamiento bancario.

Si los problemas continúan, pueden generar problemas de liquidez, al extremo de un cierre temporal o definido por falta de pago, no sólo a proveedores sino a sus mismos trabajadores.

La implementación de estrategias de marketing para la empresa, nos ayudara a mejorar la gestión de ventas, mejorando la toma de decisiones de las Directivos de la Empresa, teniendo un buen control de las estrategias de marketing, posicionando la marca de la empresa, mejorando las ventas, la calidad, dando como resultado final mejorar la gestión del área de ventas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **PROBLEMA PRINCIPAL:**

Como problema principal se plantea lo siguiente:

¿Cómo mejorar la gestión del área de ventas de la empresa Chemical Mining S.A. a partir de la implementación de estrategias de marketing?

### **PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

Como problemas secundarios se plantean los siguientes:

1. ¿Cómo mejorar el posicionamiento de la marca?
2. ¿Cómo elevar el nivel de ventas de la empresa?
3. ¿Cómo reducir el nivel de devoluciones de la empresa?

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Esta Tesis ayudará a mejorar la gestión del área de ventas en la empresa Chemical Mining S.A., la cual se inició con el problema principal, luego se aplica estrategias de marketing, para conseguir mejorar la gestión de ventas, por medio de las mejoras del posicionamiento de marca, el nivel de ventas, reducción de las devoluciones y mejorar la retención de los clientes, dado que sus estrategias de marketing son mínimas y con esas mejoras la empresa puede llegar a incrementar sus ventas de pinturas en Lima.

En esta investigación se quiere lograr mejorar la gestión de ventas de pinturas en Lima con mejor calidad de producto de esa manera competir, mejorando la organización e imagen de la empresa.

En esta investigación, orientada a la implementación de estrategias de marketing tiene una importancia esencial para el éxito de la empresa, porque depende de una organizada implementación de estrategias de marketing mejorara la gestión de ventas incrementando el nivel de ventas de pinturas en la empresa, realizando un seguimiento y control de la gestión de los colaboradores de la empresa ya que todas las estrategias de marketing que se va implementar son medibles.

Los beneficiarios son los Gerentes, los colaboradores y los clientes, con una visión de posicionarse en el mercado, con un crecimiento de toda la empresa.

### **1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Como objetivo general se plantea lo siguiente:

- Mejorar la gestión del área de ventas de la empresa Chemical Mining S.A. a partir de la implementación de estrategias de marketing

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Mejorar el posicionamiento de la marca.
2. Elevar el nivel de ventas de la empresa.
3. Disminuir el nivel de devoluciones de la empresa.

### **1.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

El presente trabajo se aplica a una empresa del sector industrial, donde los productos a comercializar son pinturas para diferentes empresas, oficinas, casas, grifos, en donde los empleados están distribuidos en diferentes lugares de trabajo (tienda comercial y plantas de elaboración). Las áreas involucradas en el presente estudio son: ventas, marketing.

La presente tesis se limitó al área de ventas, pues ésta área tiene mayor responsabilidad sobre la introducción de los productos con los clientes, teniendo una idea más clara de lo que sucede en el entorno interno y externo de la empresa.

Es importante anotar que debido al dinamismo actual de los mercados, esto ha servido como catalizador para el desarrollo del marketing como ciencia, con constantes cambios teóricos, acorde a su aplicación en el campo práctico.

Es por esta razón que se ha avanzado más allá del marketing tradicional hacia el marketing estratégico que permite responder de mejor manera las preguntas relacionadas con las tendencias del mercado.

# CAPITULO II : MARCO TEORICO

## **2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA**

Díaz, (2004) desarrolló estrategias de competitividad a través de programas de mejora continua y el uso del Balanced Scorecard en la empresa Ecuatoriana Cia. Ltda. La empresa ha ocupado un elevado nivel de competitividad durante veinticinco años en Ecuador, razón por la cual se hace indispensable desarrollar una propuesta de mejora continua que permita ajustar las actividades y procesos a una mayor efectividad sostenible en el tiempo.

La metodología que utilizó al inicio fue experimental porque aplicó la observación de los problemas y análisis estadísticos que incorporó en el BSC y luego fue aplicada a la empresa porque la mejora continua se desarrolló en las actividades de los colaboradores.

Algunos de los problemas observados se refieren a las percepciones compartidas por los colaboradores respecto al trabajo, como al ambiente físico, las relaciones interpersonales.

Es evidente que no siempre se logra una integridad entre lo que la empresa proclama y los valores o conductas personales de algunos individuos de la organización, sin importar su cargo o jerarquía, pero el autor inicio las mejoras.

Como resultado el autor mejoró el principio de conducción en la empresa por medio de actividades integradoras, compensación por logros, comunicación horizontal, abastecimientos de recursos, todas las mejoras lo logro utilizando la herramienta e mejora continua que es la lluvia de ideas en donde todos los colaboradores e manera libre y anónima daban a conocer su puntos de mejora en la organización con la finalidad de conocer que es lo que piensa sus colaboradores y dotando a la organización de

herramientas prácticas que permita medir la gestión realizada en cada departamento, en función del mejoramiento continuo.

Por ello es importante establecer estas actividades enmarcadas en lograr alcanzar los objetivos planteados por la organización, ya que estos se constituirán en la normativa a ser practicada y respetada por todos en la organización.

El autor concluye indicando que los principios de conducción en la empresa son la raíz para establecer o construir una Cultura Organizacional, mediante el uso de herramientas de mejora continua que permitirá la autogestión y la pro actividad por parte de los miembros de toda la organización para la resolución de problemas, con el fin de solucionar conflictos de la empresa y determinar la importancia del cliente interno.

Álvarez (2003) analizó y propuso la aplicación de un Sistema de Control Balanced Scorecard en una empresa de outsourcing de call center enfocada en el servicio al cliente. El tema del buen gobierno corporativo (sistema de control) está muy de moda a raíz de muchos de los fracasos que recientemente se han presentado en las compañías Americanas por falta de planeamiento estratégico y se refleja en la crisis de resultados.

La metodología que desarrolló fue experimental porque utilizó la observación de los problemas y aplicó análisis estadísticos que incorporó en el BSC ya que tenía crisis en sus resultados financieros y era primera vez que lo utilizaba.

El autor identificó como problemática que las juntas directivas solo participan con sus opiniones y experiencias guiando a la administración en la definición de las estrategias y eso no basta para obtener resultados en la empresa.



Existen todo tipo de enfoques respecto al análisis de la efectividad de las juntas directivas y la evaluación de las prácticas de buen gobierno, según el autor Álvarez, indica que las funciones principales de los directorios puede agruparse en la planeación y medición de gestión.

Como resultado el autor desarrolló que las juntas directivas validen los planes propuestos por la gerencia y revisar los procesos de planeación por medio de vigilar de cerca la implementación de las estrategias como el uso e indicadores financieros y no financieros, objetivos específicos, las actividades que se van a realizar para lograrlo, formatos de control y seguimiento de logros. Las juntas directivas deben concentrarse menos en los resultados financieros que miden la gestión pasada y dedicar más tiempo al análisis de los indicadores no financieros que predicen la creación de valor futura. Deben además asegurar que los indicadores que utiliza la compañía están alineados con los planes estratégicos y operativos de la organización.

El autor concluye que la aplicación del BSC en las decisiones de inversión y en la evaluación y ejecución de transacciones, comienza por el diseño de los indicadores que permitan realizar seguimiento y mejorar los esquemas de evaluación de inversiones y transacciones. Adicionalmente el BSC puede aplicarse al diseño de la estrategia de las transacciones y a la selección de los indicadores y metas que permitan monitorear el avance en los procesos de adquisiciones e integraciones. Esta herramienta administrativa de gestión en tiempo real, se centra en la consecución de objetivos estratégicos combinando de manera equilibrada indicadores financieros y no financieros. Tomando en cuenta la importancia del cliente interno motivado dentro de la empresa.

Dávila, (2010) diseñó la estructura organizacional basada en procesos para la Empresa Comercial Quarios Cia. Ltda, la cual realiza la comercialización de materias primas de todo tipo. Se ha planteado, como reto, mejorar su gestión integral, para lo cual, desea crear una adecuada estructura organizacional basada en sus procesos.

Las oportunidades que presentaba el entorno le permitían ampliar su línea de productos y servicios, lo que conllevaba a un crecimiento en clientes que debían ser atendidos adecuadamente buscando su satisfacción y recompra. La Empresa no presentaba procesos documentados y difundidos y no se conocía si la estructura organizacional apalancaba las necesidades de la misma.

La metodología que desarrolló fue aplicada a la empresa porque la mejora continua que utilizó fue en los procesos de las actividades de los colaboradores como en la documentación, compras, actividades operativas, claves.

Como resultado el autor definió lineamientos estratégicos en la Compañía sobre los cuales desea trabajar para su crecimiento en los próximos cuatro años. Uno de las mejoras que hizo fue diseñar una mejor estructura organizacional basada en procesos para que todas las áreas estén comunicadas y la documentación fuera fluida en la empresa.

El autor concluye que mediante un adecuado trabajo de fortalecimiento en procesos para la institución se debe considerar un orden secuencial a: la estrategia, los procesos, las estructuras y las personas, tomando en cuenta su propia realidad en sus distintos entornos internos y externos, realidades socio, económicas, políticas, jurídicas. Tiene que ver con los procesos de una organización, la cadena de valor, sus documentos de respaldo, las estructuras organizacionales, los perfiles del personal y la gestión por competencias, hasta llegar a la implantación. Todos los colaboradores de una empresa están sujetos a sus resultados por medio de indicadores.

Castillo (2004) propone estrategias de marketing y plan comercial para una empresa de productos informáticos en la ciudad de Quito, relativamente nueva en el mercado, que le permita posicionarse en el mercado e incrementar sus ventas en el mercado de la ciudad de Quito.

La metodología que desarrolló fue aplicada a la empresa porque utilizó herramientas de marketing tanto estratégico como operativo que los trabajadores desarrollaron en el campo.

Por lo tanto, las estrategias competitivas utilizadas individualmente o en combinaciones, ayudarán y apoyarán a la empresa para lograr la posición deseada en el sector industrial.

Como resultado el autor identificó tres estrategias competitivas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Respecto al liderazgo en costos, con esta estrategia genérica apoyo en la dimensión productiva. Se fundamentó en el monitoreo constante de los gastos operativos de la empresa, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos de la experiencia, tanto en los conocimientos de los productos como en los gastos reducidos de ventas y publicidad, para la obtención de costos unitarios bajos con respecto a los competidores, también se le llama como estrategia comparativa.

Con relación a la diferenciación, se mejoró en diferentes formas como una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, apariencia exterior, servicio post-venta.

Respecto a la alta segmentación, implicó tomar énfasis en que las actividades que realizaba la empresa en diferenciación y liderazgo de costos estén bien enfocadas respecto a la población escogida.

El autor concluye que es importante desarrollar un post análisis, para ubicar a la empresa en el mercado empresarial informático. Luego, partiendo de la investigación de mercado se propone el plan estratégico de marketing, mediante la aplicación del marketing mix,

para que pueda ser aplicado y le sirva como base para enfrentar el mercado empresarial de una manera más competitiva.

Montero (2004) formuló estrategias de marketing que permiten el incremento de la venta de los servicios que ofrece el Laboratorio de materiales de la PUCE al sector de la construcción de Quito.

La metodología que desarrolló fue aplicada a la empresa porque utilizó herramientas de marketing mix tanto estratégico como operativo utilizando medios publicitarios para que sea más directo hacia el cliente y de esa manera incrementar las ventas.

La calidad de la infraestructura de una nación es un índice crítico de la vitalidad de su economía y viabilidad como país. Materializa y concreta en instalaciones físicas los elementos básicos de una sociedad civilizada y una economía productiva. Se requiere una adecuada presencia para tener una economía competitiva internacionalmente. Su ausencia impone una carga inaceptable a la ciudadanía y es un gran obstáculo para el crecimiento, la competitividad y calidad de vida del país. Aunque una sola existencia de una infraestructura adecuada no garantiza la prosperidad interna, el crecimiento económico a largo plazo no puede lograrse sin ella, esto tiene que ir acompañado con la implantación de estrategias de marketing y de esa manera dar a conocer a la empresa.

Como resultado a fin de captar recursos económicos en la empresa mejoro e incentivo los proyectos de investigación en los colaboradores, capacitación continua del personal técnico y profesional, así como adquisición de nuevos equipos con tecnología de punta, logrando de esta manera formar profesionales más capacitados, aplicación estricta de las normas nacionales e internacionales en el control de calidad de los distintos materiales que se utilizan en la construcción.

Desarrolló estrategias de marketing tanto para clientes actuales como para clientes potenciales; dentro del mix de marketing se ha desarrollado una descripción total sobre lo que se realiza en cada una de las áreas del laboratorio.

En relación a la promoción del marketing mix para los clientes potenciales se ha considerado como medios publicitarios: revistas especiales, páginas amarillas, marketing directo, relaciones públicas y visita personalizada, con el correspondiente presupuesto y cronograma de publicidad.

El autor concluye que con una buena planificación, implementación y ejecución de estrategias de marketing y con el buen seguimiento de la misma se incrementó las ventas de la empresa.

Del Rosario (2007) desarrolló un plan estratégico de marketing para una empresa flexográfica. La Empresa está destinada a la distribución de insumos tales como: etiquetas, cintas y equipos electrónicos, las diferentes etiquetas serán clasificadas por el tamaño, la calidad y material dependiendo del uso y la función que vayan a cumplir, para mejorar el precio y rapidez de entrega.

Debido a que la mayoría de los convenios no son “por escrito” entonces se corre el riesgo siempre de que las empresas-clientes cancelen el servicio de nuestra empresa por la de otra empresa-competidora, en gran parte por asuntos económicos o por mayor rapidez en la entrega, servicio al cliente. Nuestra área actual de ventas tiene un déficit actual en la venta de plásticos. No hay promociones por ahora.

La metodología que desarrolló fue aplicada a la empresa porque utilizó un plan estratégico de marketing para mejorar precios, rapidez de entrega, incrementar ventas.

Como resultado el autor a fin de incrementar contratos esperamos, realiza promociones especialmente a empresas grandes, básicamente utilizando estrategia de precios. Quiere decir un precio cómodo para el cliente y aumentar las ganancias. Otra estrategia fue aprovechar los feriados debido al consumo incrementado de parte de las personas en general, teniendo como resultado el incremento de las ganancias.

Implementando un plan de marketing en páginas web y trípticos a empresas pequeñas, adquisición de página web, promociones, ofertas, charlas, seminarios tuvo como resultado que la empresa sea más conocida, mejor posicionada en el mercado y por tal motivo el incremento de ventas. Mejoró la trazabilidad del producto teniendo como resultado un mayor y mejor rastreo del mismo en los diversos procesos.

El autor concluye que para tener mayor satisfacción, asistencia y acercamiento a nuestros compradores, es necesario implementar una política de ventas y estudiar las características de los productos. Como los productos son etiquetas vemos que si se mantienen en bodega sin ser manipuladas por las personas pueden durar años y eso genera que no haya movimiento de los productos, que haya pérdida económica, espacio. Por lo que solo se almacena aquellos productos en la que se tiene cierta seguridad de ventas y para eso es importante implementar una planificación de ventas que es una actividad del marketing.

Kinder (2013) propuso herramientas de marketing aplicado a empresas de gestión pymes en Argentina, desarrollando de herramientas de marketing que en otros países permite generar, desde hace décadas, importantes fuentes de inversión y ganancias.

En gran medida, el elemento costo, es uno de los factores de peso en el entorpecimiento para el desarrollo de herramientas de marketing en pequeñas empresas, no sólo por la ausencia de beneficios sino por la poca existencia de técnicos expertos en dichos temas, y por tal motivo el gerentes de las empresas no toman decisiones referente al marketing. La mayoría de los problemas de las pequeñas y medianas empresas familiares, pasan por el enfoque y estilo de administración de los negocios y en estrategias de marketing.

El objetivo es demostrar que existen estrategias viables, que pueden servir para lograr los cambios sustentables para que las pequeñas y medianas empresas de gestión familiar generen una expansión real y concreta atreves del paso de las generaciones familiares que se irán sucediendo dentro de la empresa.

La metodología que desarrolló fue experimental porque no habían desarrollado este tipo de estrategia de marketing antes en la empresa pymes y aplicada a la empresa porque utilizó estrategias de marketing para mejorar precios, rapidez de entrega, incrementar ventas en una pyme.

Como resultado el autor identifico que existen muchas herramientas y mecanismos para mejorar la calidad en la gestión de la pymes, tanto del marketing propiamente de la comercialización y aplico un plan de marketing coherente a su rubro, específicamente actividades convencionales y no convencionales de marketing enfocadas a su segmento, tales como publicidad económica, volanteo y de esa manera mejoro el posicionamiento y las ventas.

El autor concluye que la implementación de estrategias de marketing para una pyme se resume en: fijar precios razonables para el mercado meta, recurrir a los canales de distribución más efectivos para el producto disponible, tomar en cuenta a la competencia, recursos con los que se cuenta, manejo de costos, conocimiento de los proveedores, establecer un “tablero de control”, planes de contingencia.

Aguirre (2008) diseñó un plan de marketing estratégico para empresas de servicios temporales EST basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial.

La presente investigación tiene como objetivo conocer el panorama del sector de empresas de Servicios temporales “EST” en Pereira, orientados en un diagnóstico general del sector y logrando un acercamiento con las empresas comerciales medianas y grandes, los criterios más importantes a la hora de comprar, quien toma la decisión final de adquirir el servicio, que tan influyentes son los grupos de referencia, esto se logra a través del análisis de diversas variables, las cuales fueron tomadas del comportamiento del consumidor organizacional y otras propias del sector en estudio.

El plan de marketing se define como un documento que contiene toda la planeación o diseño metodológico de la manera en que se va llevar a cabo el marketing en una compañía para lograr su desarrollo a largo plazo, fundamentado en la obtención de la ventaja competitiva.

El Plan de Marketing permite orientar a la organización hacia el logro de los objetivos, concede la facultad de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, sus competidores, el marco legal, las tecnologías, posicionamiento en el mercado, oportunidades y amenazas; de esta manera se prepara para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; también puede ayudar a la optimización de los recursos y a una mejor evaluación de los resultados obtenidos.

La metodología que desarrolló fue experimental porque no habían aplicado un plan de marketing antes en la empresa y fundamentalmente se quería diseñar un documento que



con la implementación de estrategias de marketing minimice riesgos de ventas y tener un historial de las actividades a realizar y sus resultados.

Como resultado el autor implementa dicho plan de marketing para interrelacionar las estrategias, tácticas y actividades, y tener resultados de largo plazo, buscó mejorar el posicionamiento de la organización a través de la generación de la ventaja competitiva, para satisfacer las necesidades de sus consumidores y documentando todos los avances y resultados de dicho plan e marketing, teniendo así una evidencia para minimizar riesgos.

El autor concluye que existe diversidad de criterios en cuanto a los componentes de los planes de marketing, lo importante es que sean diseñados a la medida de cada organización: definición del negocio, análisis externo, análisis interno, escenario, valores éticos, misión, visión, objetivos, estrategias, metas.

Cruz, (2009) propuso un plan de marketing para posicionar a la empresa Viacom en la ciudad de Quito, porque siendo la publicidad exterior uno de los elementos más importantes para el reconocimiento de cualquier empresa, se le debe orientar de mejor manera las estrategias, formado por las empresas que se dedican al diseño y elaboración de rótulos, vallas, stands, gigantografías, puesto que desde hace algún tiempo atrás se le han presentado una serie de inconvenientes como el incremento de la competencia, siendo su principal característica la deslealtad al ofrecer precios que están por debajo del margen normal y la falta de promoción, que hace que cada día se vuelva más difícil trabajar en este sector.

El objetivo de esta investigación es generar un valor agregado que le permita posicionarse y captar mercado en el sector privado, puesto que la competencia cada vez es mayor por medio de un plan de marketing estructurado.

La implementación de la publicidad exterior no es la forma de publicidad más antigua, sino la forma más antigua de comunicación de masas. Es así que los medios más usados son la televisión, radio, revistas, periódicos, internet y lo que ahora se conoce con el nombre de publicidad exterior: vallas, gigantografías, rótulos, banners.

La metodología que desarrolló fue aplicada a la empresa porque utilizó un plan estratégico de marketing para mejorar precios, rapidez de entrega, incrementar ventas y todo fue puesto en práctica por la empresa.

Como resultado el autor implemento la publicidad exterior ya que es un medio muy eficaz, productivo y rentable, con un bajo costo. De desarrollo estrategias masivas y versátiles a la vez, teniendo como resultado cubrir mercados segmentados geográficamente a gran escala con una cobertura amplia, capaz de llegar más al consumidor, de esa manera generar mayores ingresos.

Se desarrolló también la publicidad adherida en medios de transporte colectivos, por los anuncios colocados en donde los pasajeros esperan para abordar y por aquellos que son colocados en el interior de los centros comerciales, teniendo como resultado tener mayor posicionamiento en el mercado.

El autor concluye que mediante el uso del marketing mix o mezcla de mercadotecnia, por medio de las estrategias de posicionamiento y publicidad se convierten en programas concretos para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. La recordación de la marca es uno de los factores más importantes al momento de posicionarse, hasta el punto que cuando alguien quiera comprar un producto lo pida por la marca. Una empresa nueva en un mercado, debe tener un nombre que le permita ser identificada con el producto que representa, para facilitar su recordación.

Zamora (2010) elaboró la planificación Estratégica de Marketing para mejorar las ventas en Comercial Zamora en la ciudad de Ambato. En este plan estratégico de marketing se da a conocer que la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr objetivos como sea, al desarrollarlo por medio de estrategias planificadas.

Esta investigación tiene como objetivo que por medio de la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La Planificación Estratégica de Marketing formula la misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

El problema de esta empresa fue la falta de una Planificación Estratégica de Marketing en las Ventas de Comercial Zamora en la ciudad de Ambato. Y ocasiona una notable disminución en sus ventas al no contar con servicios óptimos para sus clientes y al no establecer una imagen renovada. Se deduce que la empresa aplica estrategias enfocados en el producto descuidando lo principal que es el dar a conocer al público y clientes.

La metodología que desarrolló fue aplicada a la empresa porque utilizó una planificación estratégica de marketing para mejorar la gestión de marketing por medio de estrategias enfocadas al producto y cliente.

Como resultado el autor mediante la implementación de un plan de marketing: mejoro la identificación del entorno de la empresa, control de la gestión, alcance de los objetivos, captación de recursos, optimización de recursos. Realizó estrategias de promoción que permitió tener como resultado dar a conocer el producto, incentivar a la compra e impulsar las ventas, con una promoción publicitaria clara y de fácil comprensión y entendimiento para acaparar el mayor porcentaje de mercado.

El autor concluye que con una adecuada implementación de estrategias de venta eficientes permitieron incrementar el volumen de ventas de la empresa, realizando un seguimiento de los productos nuevos para mantener la fidelidad de los clientes y de esta manera ser reconocida en el mercado mediante la publicidad boca en boca.

## **2.2.BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA**

### **2.2.1 Servucción**

Según Eiglier y Langeard (2002), la servucción es el esquema de la producción de servicios y si se aplica a la teoría general de los sistemas es similar al del sector de la producción de bienes.

Proceso de elaboración de un servicio Organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas. “Fabricar un servicio” Todo el engranaje detrás de la prestación de un buen servicio. Es la brújula del diseño del servicio a prestar.

Análisis metodológico de los servicios mediante la teoría general de sistemas.

El servicio es generado por un sistema de producción de servicios.

Este proceso es lo que llamamos Servucción (Producción de servicios).

Metodología que permite ejecutar en el día a día, la Producción del Servicio (o mejor: producción industrializada del servicio –es decir, con parámetros de control de calidad de industria-); asegurando que en cada proceso, subproceso, actividad y tarea diaria, quienes

participan en la primera y segunda línea del Back office, hagan su trabajo de tal manera que se reduzca a cero la generación de errores que posteriormente puedan salir al Front Line y terminen de cara al cliente erosionando la calidad del servicio; la metodología de Servucción permite reducir a cero la generación de errores que posteriormente se traducen en quejas y reclamos de los clientes en el Front Line.

### **2.2.2. Geomarketing**

Según Verbeek (2006), la funcionalidad de una producción hoy en día es menos importante que la connotación emocional, comprar un producto es una confirmación sobre mí mismo, mis valoraciones, la imagen y una expresión de mi estilo de vida.

Se refiere al uso del componente espacial contenido en los datos corporativos y del mercado, para la toma de decisiones empresariales inteligentes y más efectivas". El Geomarketing es la piedra angular de los negocios en la era de la digitalización y el mercado en constante evolución. El Geomarketing consiste en el análisis y visualización de los datos de su empresa con el objetivo de detectar relaciones y tendencias que de otro modo pasarían desapercibidos.

Por lo tanto, el Geomarketing constituye la base fundamental para una correcta definición y planificación de territorios de ventas o comerciales. La utilización de mapas digitales para la visualización del mercado, los clientes y los datos corporativos permiten una toma de decisiones efectiva y eficiente.

El geomarketing contesta rápida y eficientemente cualquier cuestión relacionada con "dónde", permitiendo a las compañías mejorar su éxito gracias a la toma de decisiones basadas en una mayor y mejor información. Algunos ejemplos de preguntas que se responden fácilmente mediante técnicas de geomarketing son:

¿Cuál es la distribución de mi ABC de clientes?

¿Dónde están las áreas de crecimiento o disminución de mi volumen de negocio regional?

¿Dónde está localizado mi mercado objetivo?

¿Qué cliente está siendo atendido por cada uno de mis comerciales? ¿Podrían ser mis zonas de ventas más eficientes?

¿Hasta dónde llegan las zonas de influencia de mi red de delegaciones? ¿Se solapan entre ellas o con la competencia?

¿Cuál es el potencial del mercado global y en qué medida está siendo explotado en las diversas ubicaciones de mi negocio?

¿Cuáles son las localizaciones ideales para mi negocio, (consumidor final) o (empresas)?

¿Qué infraestructuras tengo cercanas a un inmueble determinado?

¿Merece la pena invertir en una ubicación determinada?

Entre las muchas ventajas de un enfoque a través del geomarketing están:

- Objetividad y transparencia.
- Una perspectiva comprensible de un gran rango de datos.
- Acceso rápido a gran cantidad de conocimiento del mercado doméstico e internacional.
- Simplificación de las complejas relaciones entre los datos a través de la visualización en mapas digitales.
- Visión y comparativas internacionales.
- Facilidad y rapidez para la comunicación de los resultados de los análisis.
- La adquisición de nuevos conocimientos.



Figura 1: Geo Marketing

Fuente: El Marketing Denis Couillaud 2006

### 2.2.3. Marketing Relacional

Tal como señala Gladwel (2004), las ideas más exitosas son las que se extienden y crecen debido a la relación de los clientes con otros clientes, del análisis del comportamiento por observación de su entorno inmediato.

El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas.

Es muy importante darse cuenta que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como

reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

Característica principal: Individualización: Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación Directa y personalizada, costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional.

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

#### **2.2.4 Marketing Mix**

Según Richter (2002), el marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. Las variables desarrolladas por Bourden fueron 12 en sus orígenes: Planeación del producto, Precio, Marca, Canales de



distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Empaque, Exhibición, Servicio, Distribución, Investigación.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).



Figura 2: Método del Marketing Mix: Efecto Circular

Fuente: learningmarketing.net (2007: 6)

**Precio:** En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

**Producto:** Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía.

Distribución: En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

Promoción: La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

### **2.2.5. Balanced Scorecard**

Según Baraybar (2011), el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que mide los pocos parámetros claves que representan la estrategia de la organización para la creación de valor a largo plazo. Esta herramienta expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros.

Entre los beneficios del Balanced Scorecard para la organización, tenemos:

- Establecer los mecanismos para medir eficazmente el trabajo que realiza la empresa.
- Interrelacionar los activos intangibles que crean valor a largo plazo para la empresa con los resultados tangibles (financieros) para los accionistas.
- Facilitar el control y seguimiento de la puesta en marcha o implementación de la estrategia.
- Promover el consenso y el compromiso en el equipo de gerencia.

- Traducir la estrategia al lenguaje operativo y ayuda a comunicar la estrategia a toda la organización.

El cuadro de mando integral integra los indicadores financieros y recursos tangibles con los indicadores intangibles de la organización en una perspectiva futura y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos, y el aprendizaje y desarrollo.

### **2.2.6 FODA**

Según Hunge (2007), el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica. Es un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

El ajuste de los recursos y capacidades (fortalezas internas) para aprovechar los cambios positivos que se den en el ambiente externo (oportunidades externas) es la clave para formular estrategias de manera eficaz que beneficien a la organización.

**Fortalezas:** Elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Debilidades:** Aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

**Oportunidades:** Aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Amenazas: Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado al caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Esta herramienta logra alinear los recursos y capacidades internas con las oportunidades y riesgos creados por los factores externos que tiene una organización.

### **2.2.7 Matriz Flor**

Según Muñoz Yaromir (2001), FLOR es el acrónimo de Fortalezas, Logros, Oportunidades y Retos. Conceptualmente se plantea, dentro de la Planeación Estratégica, como una variante de la Matriz DOFA, que genera mayor compromiso en el empleado a la hora no sólo de su elaboración, sino de su análisis y ejecución de sus planteamientos. Difiere la Matriz FLOR de la DOFA, en que todos los elementos que la componen son factores positivos que han conducido a una organización a un estado en particular. La DOFA contempla elementos negativos: Debilidades y Amenazas, los cuales dependiendo de su magnitud y gravedad; está comprobado, generan incertidumbre, reacción y comportamientos inadecuados de desmotivación en los trabajadores. No se trata; sin embargo, de esconder o soslayar las falencias que toda organización productiva posee o ha generado en su diario trajinar. Es cambiar de paradigma y reconocer que las organizaciones que aprenden son aquellas que visualizan sus escenarios bajo una óptica proactiva, es decir, lo que antes con la Matriz DOFA se planteaba como Debilidades y Amenazas, se resume ahora en un sólo componente: RETOS.

Porque qué es sino eso, los retos internos y externos que debe enfrentar una empresa en función de sus propias debilidades y amenazas. Concomitante con lo anterior, surgen o se evidencian para ser conocidos por todo el personal, los logros más importantes alcanzados por la empresa durante su vida institucional; aquellos hitos conseguidos, los cuales, como es apenas obvio, en un momento dado fueron sólo retos. Este hecho es vital para generar un clima de autoconfianza, respeto y compromiso de los trabajadores hacia la generación y propuesta de iniciativas innovadoras capaces de hacer frente a los

desafíos que impone la globalización de los mercados y de la economía, los cuales no son más que los RETOS (Internos y Externos) empresariales visualizados mediante una adecuada planeación estratégica, más precisamente, con el análisis FLOR.

Conviene tener presente las siguientes definiciones operacionales:

**Fortalezas:** son las actividades y atributos de carácter interno de una organización, que le permiten apoyar el cumplimiento de los objetivos, metas y retos trazados.

**Logros:** son las conquistas obtenidas por la empresa durante su permanencia en el mercado y que representan, en la mayoría de casos, objetivos cumplidos; en otros, son éxitos ganados como resultado de hechos circunstanciales.

**Oportunidades:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que, en caso de ser aprovechadas oportuna y adecuadamente, contribuirán a apoyar el cumplimiento de los objetivos, metas y retos trazados.

**Retos:** son todas las metas, aspiraciones, anhelos, planes y proyectos que formula una empresa como parte de su accionar en el mercado, caracterizados por ser tanto internos (empresa), como externos (entorno). De su transformación en logros empresariales, depende el éxito de la organización.

### **2.2.8 BTL-ATL**

Según Vidal I Diez (2004), señala el BTL es una acción “en el campo” para llegar directamente al comprador elegido evitando los medios masivos, así tenemos los campeonatos de surf nocturno realizados por cerveza Barena en el Sur, las actividades

culturales promovidas por Seguros Rimac en Asia, los espectáculos de Carlos Galdos en los que promueve marcas específicas, los distintos eventos de promoción y presentación de productos, las innumerables campañas de marketing directo que apreciamos casi todos los días, etc.

No pretendemos decir que los medios masivos se han quedado en el tiempo pues si Ud. pretende lanzar una marca masiva de todas formas tendrá que usarlos , lo que si debemos aceptar es que el marketing BTL se ha convertido en una poderosa herramienta competitiva sobre todo para las empresas que no pueden invertir en campañas de gran volumen.

Las activaciones BTL se realiza en primer lugar por el comportamiento del comprador que está cambiando pues se está alejando de la masificación y cada vez reclama más productos y servicios “personalizados”, en segundo lugar el crecimiento de la tecnología e Internet nos está permitiendo desarrollar bases de datos sobre nuestros compradores y enfocar mejor nuestras campañas , en tercer lugar la intensa competencia hace que afinemos nuestras estrategias de modo que podamos centrar nuestro esfuerzo en los clientes que son verdaderamente importantes y en cuarto lugar el aumento de los precios de la publicidad en medios masivos hace que solo las marcas con grandes presupuestos puedan realizar efectivas campañas .

Según Vidal I Diez (2004), señala el ATL “Above the line” consiste en usar medios convencionales que generalmente son costosos, entre ellos los medios de comunicación masivos tal como televisión, radio, diarios, revistas, entre otros.

Suele reforzarse con campañas BTL. Esta es la estrategia tradicional que utilizan las empresas para llegar al público general y que difícilmente se puede medir su impacto real en ventas o lealtad. Esto no significa que no sea efectiva, puesto que lo es y mucho, pero si resulta complicado de medir.

### **2.2.9. Tele marketing**

Es una forma de marketing directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios. El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que la empresa en cuestión ofrece.

Las compañías de investigación de mercados utilizan a menudo las técnicas de tele marketing para buscar clientes potenciales o pasados del negocio de un cliente o para sondear la aceptación o rechazo de un producto, marca o empresa en concreto. Las encuestas de opinión se realizan de una manera similar.

El Tele marketing es un medio de comunicación, un canal de información y un espacio para la venta tan válido, como lo es por ejemplo la radio o la televisión.

La opción de contratar un tele marketing como un medio de comercialización de productos o servicios viable además de rentable siempre está presente como una alternativa económica para las empresas y compañías que toman las decisiones.

Tiene como ventaja que se cuenta con una fuerza de ventas que contacta directamente al cliente y hace labor de convencimiento, incrementando las utilidades de los negocios, además de ser un medio de publicidad barato en comparación con otros medios como la radio o la televisión.

#### **2.2.10. Mercadotecnia**

Según E. Lerma (2004), es una ciencia, un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Los mercadólogos, influyen en los

deseos de las personas, haciendo que los productos resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para el consumidor al que van dirigidos.

La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes, servicios e ideas; que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas. La administración de la mercadotecnia, a lo largo del tiempo, se le ha identificado con las funciones y el comportamiento del personal con el mercado de clientes.

La labor de la mercadotecnia en el mercado de clientes la llevan a cabo los gerentes de ventas, representantes de ventas, los gerentes de publicidad y promoción, los investigadores de mercado, los gerentes de servicio a clientes, gerentes de producto y de marca, los gerentes de industria y mercado y el vicepresidente de mercadotecnia. A la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos.

### **2.2.11. Benchmarking**

Según Silvia Codling, (2000), es una herramienta de gestión que ayuda a la organización a analizar lo que debe hacer para ser más competitiva, comparar su actividad con aquellas entidades que estén actuando mejor y aprender de ellas cómo y cuándo poner en funcionamiento lo que necesita para mejorar sus operaciones.

Detalla los pasos a seguir para aplicar la metodología benchmarking, dando respuesta a los problemas que puedan surgir en sus diferentes etapas.



El Benchmarking es una herramienta de productividad. Se trata de un método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las otras empresas o dependencias similares que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de obtener progresos dentro de nuestra universidad o dependencia.

El objetivo del Benchmarking es aportar elementos de juicio y conocimiento a la empresa que le permita identificar cuales enfoques son los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus tácticas y estrategias y sus procesos productivos. Para lograr este propósito es preciso el enfoque de vigilancia del entorno que permita observar si en alguna otra dependencia se está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes.

#### **2.2.12. ERP (Enterprise Resource Planning)**

Según Muñiz González, Muñiz (2004), los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a la información.
- Posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias de reingeniería.

El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

#### **2.2.13. El e-commerce**

Según Schneider (2010), el E-commerce (Comercio Electrónico) es la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet y más específicamente en el World Wide Web. Podríamos decir que el E-commerce está estructurado por "Tiendas virtuales" en sitios web que ofrecen catálogos en línea. Incluso se han creado "Centros comerciales virtuales" con gran cantidad de tiendas con todo tipo de accesorios para la venta. Esta forma de comercio electrónico ha consolidado a grandes empresas que ya figuran en la bolsa de valores y son de los portales de Internet más visitados.

#### **2.2.14. Post venta**

Según Ongallo Chaclón (2013), señala acerca de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar, que logremos su fidelización, y que nos recomiende con otros consumidores, el servicio de post venta nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente.

Y, de ese modo, poder , por ejemplo, conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto (y así saber, por ejemplo, en qué debemos mejorar), estar al tanto de sus nuevas necesidades o preferencias, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.

Los servicios de post venta pueden ser: Promocionales, psicológicos, seguridad, mantenimiento.

### **2.2.15. Campaña Publicitaria**

Según López Rafael (2006), la campaña publicitaria es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

Para realizar una campaña externa se puede distinguir algunos canales que se emplea es la prensa, radio, televisión y son los canales que soportan las campañas publicitarias que son las acciones claves en la estrategia de comunicación.

Un plan de campaña se resume la situación en el mercado y las estrategias y tácticas para las áreas primarias de creatividad y medios, así como otras áreas de comunicación de mercadotecnia de promoción de ventas, mercadotecnia directa y relaciones públicas. El plan de campaña se presenta al cliente un una presentación de negocios formal. También se resume en un documento escrito que se conoce como libro de planes.

### **2.2.16. Las 5 S Herramienta de Gestión**

Según Rey Francisco (2005), A la hora de planificar la mejora de nuestras organizaciones frecuentemente nos vemos atraídos sólo por soluciones complejas. Hablar de organizar,

ordenar y limpiar puede ser considerado por muchos como algo trivial o demasiado simple. Son conceptos que asociamos al ámbito doméstico y nunca al empresarial. Sin embargo, estos tres conceptos tan sencillos en una primera impresión, son el primer paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora y una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable.

Cuando se infravaloran las actividades de Organización, Orden y Limpieza se desaprovecha una excelente oportunidad de mejora. Adoptando un plan sistemático de gestión que mantenga y mejore continuamente la Organización, el Orden y la Limpieza, se consigue de forma inmediata una mayor productividad y un mejor lugar de trabajo.

### ¿PARA QUIÉN SON LAS 5S?

Para cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua. Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios.

Siempre se pueden evitar ineficiencias, evitar desplazamientos, y eliminar despilfarros de tiempo y espacio.

El objetivo de las 5 s, es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es una mera cuestión de estética.

Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

## SEIRI - ORGANIZACIÓN

Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

## SEITON - ORDEN

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

## SEISO - LIMPIEZA

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de salud.

## SEIKETSU- CONTROL VISUAL

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

## SHITSUKE- DISCIPLINA Y HÁBITO

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las tres primeras fases - organización, orden y limpieza son operativas. La cuarta fase control visual ayuda a mantener el estado alcanzado en las fases anteriores Organización, Orden y Limpieza - mediante la estandarización de las prácticas. La quinta y última fase

disciplina y hábito permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo diario.

Las cinco fases componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra.

### **2.2.17. TOC Teoría de Restricciones**

Según Chapman Stephen (2006), La TOC nació como solución a un problema de optimización de la producción. Hoy en día se ha convertido en un concepto evolucionado que propone alternativas para integrar y mejorar todos los niveles de la organización, desde los procesos centrales hasta los problemas diarios.

TOC se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si nuestra organización tiene como meta el ganar dinero, debemos estar conscientes que los logros obtenidos, ha estado determinado por la o las restricciones que actúan sobre la organización. Si no hubiese existido alguna restricción, los logros obtenidos pudieron haber sido infinitos.

Las restricciones del sistema determinan las posibilidades de obtener más de la meta de la organización.

#### **TIPOS DE RESTRICCIONES:**

o Restricciones físicas: Cuando la limitación pueda ser relacionado con un factor tangible del proceso de producción.

- o Restricciones de mercado: Cuando el impedimento está impuesto por la demanda de sus productos o servicios.
- o Restricciones de políticas: Cuando la compañía ha adoptado prácticas, procedimientos, estímulos o formas de operación que son contrarios a su productividad o conducen (a veces inadvertidamente) a resultados contrarios a los deseados.

TOC propone el siguiente proceso de 5 pasos, para enfocar los esfuerzos de mejora:

- 1) Identificar las restricciones
- 2) Explotar las restricciones
- 3) Subordinar todo lo demás a la decisión anterior
- 4) Elevar las restricciones de la empresa
- 5) Volver al Paso 1

### **2.2.18. Planeamiento Estratégico**

Según Martínez Daniel (2012), El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El objetivo de un plan estratégico es Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Realizamos un plan estratégico para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

Para elaborar un plan estratégico debemos desarrollar algunas preguntas:

- o ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- o ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- o ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- o ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

### **2.2.19. Lean Service**

Lean es un sistema de gestión por métodos, que ofrece una aproximación a la mejora continua basada en la identificación y eliminación de las actividades que no aportan valor al cliente y que por tanto son un malgasto o derroche.

Lean se orienta a conseguir la satisfacción, los resultados y el valor para los clientes. Las organizaciones que quieren adoptar Lean renuevan su enfoque en el cliente, y su nivel de satisfacción se basa en alcanzar los resultados deseados en tiempo y costes. Requieren



menos esfuerzo humano para realizar el trabajo, menos materiales para crear productos, y menos tiempo, energía y espacio para desarrollar y entregar los productos y servicios.

Lean Service Management consiste en un método de seis pasos simples que son repetidos cíclicamente para obtener resultados inmediatos en cualquier organización. En vez de hacer una ingeniería de procesos y reemplazar las herramientas y procesos existentes, esta estrategia identifica los problemas, su impacto, el plan de acción y los beneficios a obtener al abordarlos en un orden lógico.

#### **2.2.20. Lean Office**

Según López José (2013), señala Los conceptos que hemos visto para el Lean Manufacturing son igualmente aplicables a todas las facetas de la actividad empresarial (Lean Office).

Se estima que más de un 60% de los costes de un producto o servicio sean debidos a procesos administrativos, por lo que no debe de sorprendernos que los principios Lean Office se hayan aplicado a áreas como la atención al cliente, finanzas, facturación, contabilidad, preparación de ofertas, etc. En todo tipo de actividades. Considerando que hoy más que nunca el precio de venta lo determina el mercado, el coste y el beneficio se convierten en variables, por lo que es fundamental centrarse en el control y reducción de costes.

El Lean no es sólo una cuestión de los de producción, ni por supuesto tampoco es sólo de aplicación para las industrias manufactureras.

- Aplicación del Lean Office

Algunos ejemplos de procesos no productivos a los que podríamos aplicar Lean Office:

- Admisión y entrada de pedidos de clientes
- Emisión de facturas
- Emisión de planos de ingeniería
- Proceso de admisión en un hospital
- Partes de seguros
- Preparación de ofertas
- Contratación de empleados

Y muchos más. De hecho, el mundo sanitario es uno de los que más ha abrazado la estrategia Lean, sobre todo en Estados Unidos donde la competencia entre las compañías aseguradoras privadas es muy alta.

Independientemente de la naturaleza de la actividad empresarial, siempre nos encontraremos con personas que realizan tareas y con procesos que pueden ser estandarizados, ajustados y redefinidos para que sean lo más eficiente posible.

Logros y ventajas gracias a la aplicación de Lean Office

En los casos anteriores, por ejemplo, la aplicación del lean office puede conseguir:

- Reducir el tiempo empleado para introducir en el sistema los pedidos de los clientes.
- Reducir el tiempo de tramitación y los recursos humanos necesarios interna de una factura, de manera que podamos usar los recursos liberados en otras tareas.
- Reducir el tiempo de aprobación de un plano de ingeniería
- Reducir el tiempo de traslado de enfermos dentro de un hospital
- Reducir el tiempo de solución de un parte dado a la compañía aseguradora

La aplicación del Lean Office a áreas soporte de la empresa tiene la ventaja de mejorar sustancialmente la gestión del conocimiento en la empresa.

Se estima que en este tipo de departamentos, al menos el 80% del conocimiento sobre cómo funcionan los procesos pertenecen a las personas, y no a la empresa, de tal manera que ésta se hace excesivamente dependiente del empleado que posee el conocimiento.

Si, por la razón que sea, el empleado no está disponible surgen enormes problemas para conseguir que el trabajo se haga.

Así, más allá de los ejemplos concretos anteriores, la adopción de una estrategia Lean Office en sus procesos administrativos le permitirán:

- Poner el foco en los procesos, en lugar de en las personas
- Una mejora en la transferencia de conocimiento entre los empleados
- Procesos de trabajo definidos y estandarizados, lo que asegura una mínima variación en los resultados independientemente de la persona que los realice
- Un mayor control sobre los procesos, base fundamental para la mejora continua
- Eliminación de los desperdicios en los procesos, aportando un mayor valor al cliente.

### **2.2.21. Desing Thinking**

Según Romero Frías (2015), es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente.

Para desarrollar el design thinking se tiene que trabajar de manera colaborativa, centrado en lo humano, experimental, optimista.

Colaborativo porque se tiene que trabajar en equipo, debe haber comunicación horizontal.

Centrado en lo humano porque comienza con la comprensión de las necesidades y motivaciones de las personas.

Experimental porque crea un espacio real para probar algo nuevo, se permite fallar y aprender de los errores.

Optimista porque se debe creer que todos pueden crear un cambio sin importar cuán grande es el problema.

Los pasos para desarrollar el design thinking son: observar, definir, idear, prototipar, testear, implementar.

#### 2.2.22. Mapa de Empatía

Según es una herramienta que nos ayuda ir más allá de lo que parece que quiere nuestro cliente o de lo que dice que quiere para ayudarnos a entender lo que realmente quiere a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Esta herramienta, aunque lleva tiempo utilizándose en el design thinking, realmente ha ganado visibilidad y popularidad de la mano del imprescindible “Generación de Modelos de Negocio”.

OBJETIVO: Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de:

- ¿Quiénes son de verdad?
- ¿En que utilizan el tiempo?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿Qué propuesta de valor esperan?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?

Esta herramienta nos ayudará a conocer mejor a nuestro cliente y por tal motivo las herramientas son el medio, no el fin.

### **2.2.22. Modelo Canvas**

Según Quijano Giovanni (2013), el modelo Canvas es una herramienta simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la propuesta de Valor para los clientes de nuestros productos o servicios, y tiene nueve enfoques: segmento del cliente, propuesta de valor, canales de comunicación y distribución, relación con el cliente, ingresos, recursos claves, actividades claves, socios estratégicos, costos, los cuales todos están relacionados entre sí para desarrollar la propuesta de valor hacia el cliente.

Esta herramienta es muy útil ya que utiliza el tema de Innovación Estratégica que permite no sólo crear productos o servicios innovadores sino el empleo del “Modelo de Negocios” como clave para permanecer en el mercado.

## **2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **2.3.1. Ventas**

Las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa. Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión.

Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

### **2.3.2. Productividad**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos (Bohand, 2003).

### **2.3.3. Eficiencia**

Es la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente (Cegarra, 2012).

#### **2.3.4. Eficacia**

Es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso estructurado y tecnológico de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad\* del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados. Reduciendo así, los reproceso, retrabajo y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista (Merli, 1997).

#### **2.3.5. Efectividad**

Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su consumo. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa (Sols, 2000).

#### **2.3.6. Optimización**

Este concepto está orientado a guiar el logro de la máxima eficiencia y la eficacia de las actividades de gestión del trabajo. Es un sistema de organización y aplicación de las estrategias de gestión, desde el personal, las máquinas, el conocimiento y la tecnología en conjunto para lograr el mayor retorno de la inversión de una empresa (Figuera, 2006).

#### **2.3.7. Posicionamiento de la Empresa**

El posicionamiento refleja la forma en que los consumidores perciben el desempeño de la organización en atributos específicos en relación con uno o más competidores. Ser

elegido por los clientes refleja que se conoce y se recuerda pero no debemos olvidar que las personas toman sus decisiones con base en sus percepciones individuales de la realidad, más que en la definición que ofrece un experto de esa realidad. El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía (López, 2001).

### **2.3.8. Marca**

La marca es un signo distintivo de un producto o servicio en el mercado. Algunas personas resaltan el aspecto psicológico de la marca desde el aspecto experimental. El aspecto experimental consiste en la suma de todos los puntos de contacto con la marca y se conoce como la experiencia de marca. El aspecto psicológico, al que a veces se refieren como imagen de marca, es una construcción simbólica creada dentro de las mentes de las personas y consisten en toda la información y expectativas asociadas con el producto o servicios. El arte de crear, innovar y mantener una marca es llamado gerencia de marca (Semenik, 2006).

### **2.3.9. Fidelización**

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores. Se trata de uno de los términos más manejados, pero también peor utilizados, en el ámbito del marketing y que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal (Alcaide, 2010).



### **2.3.10. Calidad**

Es la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente, la Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas (Canela, 2010).

### **2.3.11. Clima Organizacional**

Se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en entorno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Chiang, 2010).

### **2.3.12. Gestión Administrativa**

Comprende la administración de los recursos físicos, documentales, inventarios, personal, de la Firma y el mantenimiento de los mismos (Ena, 2006).

### **2.3.13. Gestión Financiera**

Estos procesos administrarán los recursos financieros de la Compañía, el registro histórico de los mismos, y el manejo de la liquidez. Adicionalmente velarán por el cumplimiento de impuestos y obligaciones requeridos por las instituciones de control y los accionistas (Escribano, 2011).

#### **2.3.14. Mejora Continua**

Es ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a pocos las variables mencionadas. Expresada como una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio que permita el logro de resultados en cada actividad que se realiza (Chang, 1999).

#### **2.3.15. Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura (Salguiero 2001).

#### **2.3.16. Procesos**

Es un conjunto de procedimientos, actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo (Pérez, 2010)

#### **2.3.17. Sistema Integrado**

Un sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa permitiéndole trabajar como una sola unidad y objetivos. La gestión integrada proporciona una imagen clara de todos los aspectos de la organización, su interrelación y

los riesgos relacionados. También significa minimizar la duplicación y facilitar la adopción de nuevos sistemas en el futuro (Valencia, 2008).

### **2.3.18. Resultados Empresariales**

Concebimos el Resultado Empresarial como el fruto (valor creado) de la Empresa en actividad. Dicho valor puede ser medido de dos formas distintas y complementarias: El “valor entregado” o bienestar social inducido, principalmente, por la comercialización de los productos/servicios y la retribución de los factores. El “valor recibido” o Resultado; contraprestación o remuneración del factor productivo empresarial, que se incorpora a la propia empresa permitiéndola sobrevivir a través de un proceso de “crecimiento competitivo” (Jiménez, 2011).

### **2.3.19. Utilidad**

La utilidad hace referencia directa a la ganancia que obtenemos a raíz de un bien o una inversión planificada, (también llamada ganancia empresarial) es la diferencia entre los egresos e ingresos de una entidad que nos ayuda maximizar un negocio (Maram, 2011).

### **2.3.20. Valor agregado**

Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta diferenciación (Riveros, 2007).

# CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## 3.1. Hipótesis

### General

Mediante la implementación de un sistema integral de marketing se lograra mejorar la gestión del área de ventas en la empresa Chemical Mining S.A..

### Específicas

- Mediante la aplicación de una estrategia mixta 4P-Desing Thinking se lograra mejorar la posición de la marca en el mercado.
- Mediante la implementación de un equipo de ventas se lograra aumentar el volumen de venta.
- Mediante un sistema integrado 5S-Lean office se podrá reducir el nivel de devoluciones del producto.

## 3.2. Relación entre variables

A Continuación se presenta la matriz de consistencia en relación entre las hipótesis, las variables y los indicadores, los mismos que se pueden visualizar en el Tabla N° 01 y posteriormente se adjunta la matriz de relación entre

variables dependientes, definición conceptual y de donde se va a sacar los datos en el Tabla N°02.

Tabla N° 01: Matriz de consistencia en relación: Hipótesis – Variables - Indicadores

| <b>HIPOTESIS</b>  | <b>VARIABLE</b>   | <b>INDICADORES</b>   |
|---|---|--|
| Mediante la aplicación de una estrategia mixta 4P-desing thinking se lograra mejorar la posición de la marca en el mercado. | VI: Estrategias 4P-Desing thinking<br><br>VD: Posicionamiento de la marca | Se aplica / No se aplica<br><br>NEP=#publicidad programadas/publicidad realizadas. |
| Mediante la implementación de un área de venta se lograra aumentar el volumen de venta.                                     | VI: Equipo de ventas<br><br>VD: Ventas realizadas                         | Se aplica / No se aplica<br><br>NVT=#ventas programadas/ventas realizadas          |
| Mediante un sistema integrado 5S-Lean office se podrá reducir el nivel de devoluciones del producto.                        | VI: Sistema integrado.<br><br>VD: Nivel de devolución.                    | Se aplica / No se aplica<br><br>NCL=#productos devueltos/productos enviados.       |

**Tabla N° 02:** Matriz de Operacionalización en relación: Variables –  
Definición conceptual – Fuente de Datos

| <b>VARIABLE<br/>DEPENDIENTE</b> | <b>DEFINICION<br/>CONCEPTUAL</b>   | <b>DEFINICION OPERACIONAL</b>   |
|---------------------------------|--|---|
| Nivel de posición de marca.     | Lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.  | Estadísticas de actividades de posicionamiento de marca.                  |
| Nivel de ventas.                | Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan. | Reportes de pedidos.<br><br>Registro de ventas.                           |
| Nivel de devolución.            | Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.   | Reporte de productividad.<br><br>Registro de investigación de la calidad. |

### 3.3. Tipo y método o diseño de investigación

La metodología que se realizó para esta tesis es mediante la investigación aplicada ya que se buscó nuevas formas de aplicación de dicho conocimiento en problemas prácticos detectados en la empresa. No se interesó necesariamente en incrementar el conocimiento teórico, sino más bien busco nuevas formas de aplicación de dicho conocimiento en problemas prácticos.

La observación directa de las actividades que realizaron los trabajadores en su jornada laboral y entrevistas permitió conocer sus fortalezas y debilidades, los tipos de procesos que poseen, y la cultura de los trabajadores en incrementar las ventas y mejorar la productividad. Con esta información se procedió a elaborar un plan estratégico para el área de marketing y plan comercial donde se plantean objetivos alcanzables y medibles en el tiempo para posteriormente diseñar el conjunto de indicadores efectivos cuyos resultados puedan ser monitoreados mediante un tablero de control facilitando así la toma de decisiones frente a los problemas encontrados.

El tipo fue experimental, en su variante cuasi experimental, asimismo el diseño fue pre test – post test con series de tiempos, cuyo esquema se presenta a continuación:

| <b>NOMBRE</b>    | <b>ESQUEMA</b>  |
|------------------|---|
| Series de tiempo | O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> O <sub>3</sub> X O <sub>4</sub> O <sub>5</sub> O <sub>6</sub> |

### 3.4. Población y muestra

#### Población de estudio

| <b>ESTUDIO</b>           | <b>POBLACION</b>                         |
|--------------------------|--|
| Posicionamiento de marca | Clientes                                 |
| Nivel de ventas          | Equipo de ventas de la empresa           |
| Nivel de devoluciones    | Todas las pinturas producidas y vendidas |

Este trabajo de tesis fue realizado en la empresa Chemical y tiene un alcance para todos los procesos de marketing.

### **Diseño Muestral**

| <b>ESTUDIO</b>           | <b>MUESTRA</b>                             |
|--------------------------|--|
| Posicionamiento de marca | 300 Clientes                               |
| Nivel de ventas          |  |
| Nivel de devoluciones    | Pinturas producidas y vendidas en 48 meses |

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Esta investigación se basó en la utilización de diversas técnicas que permitieron recopilar información sobre el problema. Estos son algunas de las técnicas que se utilizó:

**Técnicas:**



- Revisión de gabinete.
- Auditoria del sistema de gestión de marketing y plan comercial.
- Indicadores de desempeño y de gestión.
- Entrevistas.

Esta investigación se basó en la utilización instrumentos. Estos son algunas de las instrumentos que se utilizó:

**Instrumentos:**

- Libreta de apuntes.
- USB.
- Cámara filmadora.

**Revisión de gabinete:** control, revisión de documentos de los resultados de la empresa. Se utilizó como uno de los instrumentos una libreta de apuntes.

**Auditoria del sistema de gestión de marketing:** mediante la observación, seguimiento de la implementación y cumplimiento de los procedimientos comerciales y los resultados estarán documentados, se utilizó como uno de los instrumentos un USB.

**Indicadores de desempeño y de gestión:** se permitió medir el grado de cumplimiento de los procedimientos, actividades y utilización de los recursos necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y medir también la productividad de la misma. Es necesario también utilizar estadística básica

para medir algunos indicadores y como instrumento se necesitara una cámara filmadora para controlar los avances y el desarrollo comercial.

**Entrevistas:** se realizó con el fin de tener una conversación con una dinámica de preguntas y respuestas abiertas, en las cuales se utilizó una temática determinada relacionada con la problemática del estudio.

### 3.6. Técnicas de procedimientos y análisis de datos

La escala de medición del análisis de datos será de proporción o razón.

El tipo de análisis de datos será descriptivo con medidas de tendencia central donde se usó la media aritmética, mediana y moda.

La contrastación de la hipótesis se hizo mediante la técnica paramétrica de T de Student.

**Media aritmética:** Determina el promedio de las observaciones y se calcula de la siguiente forma:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

*X<sub>i</sub>: Es la observación i*

*n: Es el total de observaciones*

**Mediana:** Es aquel valor que divide a la distribución de datos en dos parte iguales (es decir 50% a 50%). También se le conoce como percentil 50. Para su determinación, se ordenan los datos de menor a mayor y si la cantidad es impar se toma el valor central. Cuando la cantidad es par, se toman los dos valores centrales y de divide entre 2.

**Moda:** Es el valor que más se repite en una distribución. Cuando hay un solo valor que se repite, se dice que es una distribución unimodal. Cuando hay más de uno por ejemplo dos o tres, se dice bimodal, trimodal etc.

Se recolectó los datos por medio de la amplia información proporcionada por el Gerente General de la empresa, página web y también por medio de los libros y tesis referentes al tema.

A continuación se presenta la Matriz de Análisis de Datos que se visualiza en la tabla N°3

Tabla N° 3: Matriz de Análisis de Datos

| <b>Variable Dependiente</b> | <b>Indicadores</b>                            | <b>Estadística Descriptiva</b>      |
|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| Posicionamiento de la marca | Publicidad programadas/publicidad realizadas. | Media Aritmética<br>Mediana<br>Moda |

|                     |   |                                     |
|---------------------|---|-------------------------------------|
| Ventas realizadas   | Ventas programadas/ventas realizadas    | Media Aritmética<br>Mediana<br>Moda |
| Nivel de devolución | Productos devueltos/productos enviados. | Media Aritmética<br>Mediana<br>Moda |

### 3.7. Matriz de Consistencia

A continuación se presenta la Matriz de Consistencia que se visualiza en la tabla N°4

Tabla N° 4: Matriz de Consistencia

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPOTESIS   | VARIABLE                               | INDICADORES              |
|---|---|---|--|--------------------------|
| ¿Cómo mejorar la gestión del área de ventas de la empresa Chemical Minig S.A. mediante la implementación de estrategias de marketing? | Mejorar la gestión del área de ventas de la empresa Chemical Mining S.A. mediante la implementación de estrategias. | Mediante la implementación de un sistema integral de estrategias de marketing se lograra mejorar la gestión del área de ventas. |  |                          |
| ¿Cómo mejorar el posicionamiento  | Mejorar el posicionamiento  | Mediante la aplicación de una estrategia mixta 4P-Desing thinking se  | VI: Estrategia 4P-BTL-Desing thinking. | Se aplica / No se aplica |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| de la marca?  | de la marca.                                    | lograra mejorar la posición de la marca en el mercado.   | VD: Posicionamiento de la marca                        | NPO=#publicidad programadas/publicidad realizadas.                           |
| ¿Cómo elevar el nivel de ventas de la empresa?        | Elevar el nivel de ventas de la empresa.        | Mediante la implementación de un equipo de ventas se lograra aumentar el volumen de venta.           | VI: Equipo de ventas.<br><br>VD: Ventas realizadas.    | Se aplica / No se aplica<br><br>NVT=#ventas programadas/ventas realizadas.   |
| ¿Cómo reducir el nivel de devoluciones de la empresa? | Reducir el nivel de devoluciones de la empresa. | Mediante un sistema integrado 5S-Lean office se podrá reducir el nivel de devoluciones del producto. | VI: Sistema integrado.<br><br>VD: Nivel de devolución. | Se aplica / No se aplica<br><br>NDV=#productos devueltos/productos enviados. |

# CAPITULO IV: MODELO DE SOLUCIÓN

## **SISTEMAS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE PINTURAS.**

### **4.1. Generalidades**

#### **4.1.1. Estrategias 4P-Desing Thinking orientadas a la mejora la posición de la marca en el mercado.**

Se tiene como objetivo mediante la implementación de las estrategias de marketing mejorar en la construcción de la percepción mental de un cliente o consumidor tiene con nuestra marca, la recordación de la marca en el tiempo, lo que va a constituir la principal diferencia que existe con la competencia como CPP, american colors, vencedor, pinturas anypsa, paracas, majestad. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

Para implementar estrategias de marketing en la empresa se tuvo que analizar, investigar acerca del significado exacto de marketing, además de las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros clientes.

Conocer a que segmento se dirigió, sus gustos, necesidades no satisfechas, deseos para poder encajar en ellas.

Se investigó la oferta y la demanda de tal manera proporcionar una solución a lo que necesita el mercado de pinturas.

Se tuvo que identificar la variabilidad de edades de nuestros clientes en la empresa para que nuestro producto encaje con las necesidades del cliente, desarrollando estrategias de marketing para poder captar su atención y crear el deseo de comprar pinturas.

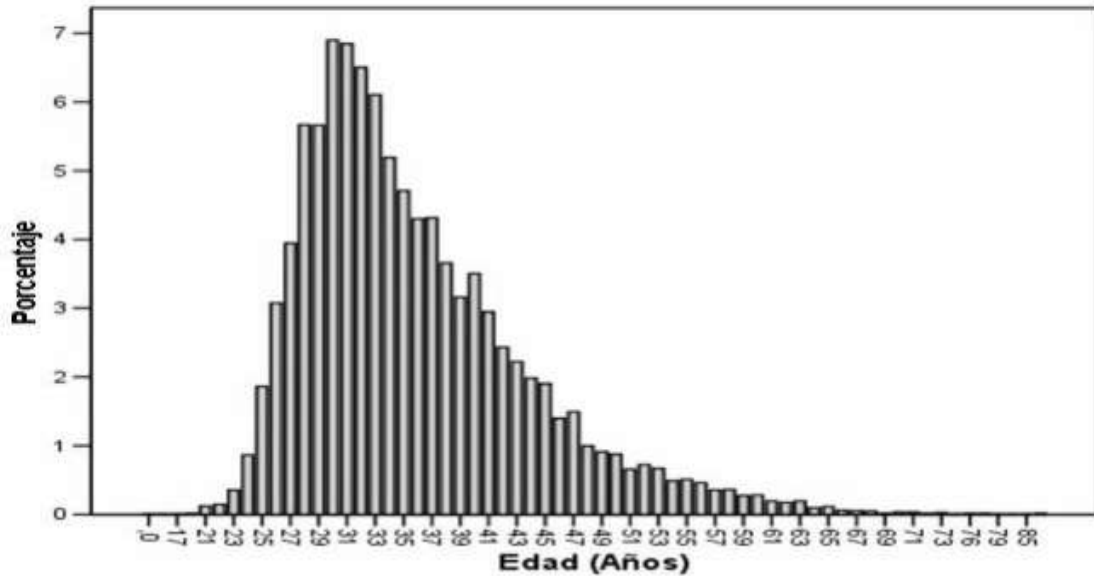


Figura N° 3: Segmento de mercado por edades

Cuando se habla de estrategias de marketing los instrumentos que se utilizó son el marketing mix conocida también como las 4 p (producto, precio, plaza, promoción) y el desing thinking.

a) **El marketing mix** es una herramienta que es un conjunto de instrumentos tácticos que nos va a permitir conseguir la respuesta que queremos de nuestro mercado, realizando algunas actividades estratégicas. Lo que buscamos con el marketing mix es que en producto mejore la calidad y recordación de marca, en precio que sea accesible y precio de lista, en plaza desarrollaremos la facilidad de los canales de distribución y en promoción desarrollaremos la venta personal, promoción de ventas, propagandas, relaciones públicas.

Tabla N° 5: Marketing mix


| <b>PRODUCTO</b>    | <b>PRECIO</b>                | <b>DISTRIBUCION</b>      | <b>PROMOCION</b>     |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Calidad.           | Descuentos.                  | Localización.            | Publicidad.          |
| Nivel.             | Bonificaciones.              | Accesibilidad.           | Venta personal.      |
| Nombre de marca.   | Comisiones.                  | Distribución.            | Promoción de ventas. |
| Línea de usuarios. | Plazos de pago.              | Cobertura.               | Publicaciones.       |
| Garantías.         | Valor percibido del cliente. | Alcance de la cobertura. | Relaciones públicas. |
| Post venta.        | Diferencia calidad precio.   |                          | Publicity.           |
|                    |                              |                          | BTL.                 |
|                    |                              |                          | ATL.                 |


Tabla N° 6: Desarrollo del Marketing Mix

| <b>PRODUCTO</b> | <b>Antes</b>  | <b>Después</b>  |
|-----------------|---|---|
|                 | El envase del producto era diseñado de acuerdo a los gustos de los dueños, por tal motivo el envase era tosco, cuadrado y con la tapa muy | En envase del producto Chemalatex fue diseñado realizando un benchmarking de los modelos de pinturas de otras empresas de pinturas, además se |



|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
|                      | <p>dura para abrir.</p>  | <p>desarrolló una encuesta presencial y por correo electrónico a los clientes con preguntas específicas relacionadas al diseño de los envases de pinturas. Como resultado se obtuvo:</p> <p>Envase más atractivo a la vista del cliente.</p> <p>Ligeramente ovalado.</p> <p>La tapa más fácil de abrir.</p> <p>Cambio de tipo de letra del logo.</p> <div data-bbox="943 976 1241 1279" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="943 1341 1305 1671" data-label="Image"> </div> |
| <p><b>PRECIO</b></p> | <p><b>Antes</b></p> <p>El precio de la pintura era de 53 – 50 soles, la cual era variable.</p> | <p><b>Después</b></p> <p>El precio de pintura ChamalateX se sigue manteniendo en esos precios ya que la competencia también oscilan en esos montos</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Además no había una lista de precios virtual.</p> <p>Tampoco se daba a conocer al cliente la modalidad de pago que aceptaba la empresa Chemical Mining. S.A.</p> | <p>la empresa desarrollo una estrategia de precios dentro del marketing mix teniendo como mejoras lo siguiente:</p> <p>Desarrollo una estrategia de precio al poner el precio de la pintura de acuerdo a la comparación con la competencia.</p> <p>Desarrollo una lista de precios y en catálogos llamativa virtual y manual que daba como beneficio que el cliente pueda conocer el precio del producto más rápido ya sea por internet o cuando visitaba los canales de venta.</p> <p>Se trabajó con VISA y MASTERCARD la cual figura el logo de estas tarjetas en nuestros canales de venta y también en la página.</p>  |
|--|---|--|

| <b>DISTRIBUCION</b> | <b>Antes</b>   | <b>Después</b>   |
|---------------------|--|--|
|                     | <p data-bbox="523 282 920 864">La empresa alquilaba camiones para poder distribuir, transportar las pinturas a distintos puntos de la ciudad, lo cual muchas veces estos camiones alquilados tenían fallas mecánicas y los productos no llegaban a tiempo a los clientes y generaba molestias y mala imagen a la empresa.</p> <p data-bbox="523 920 920 1223">Además la empresa no contaba con un canal de ventas para poder decepcionar de manera ordenada los pedidos de los clientes.</p> | <p data-bbox="943 282 1375 371">La empresa adquirió para mejorar la distribución:</p> <p data-bbox="943 427 1375 898">Un par de camiones nuevos con el logo de la empresa para el tema de distribución y transporte de sus productos e insumos, lo cual permitió mejorar las entregas de las pinturas y la buena conservación de las mismas en el momento de ser transportadas.</p> <p data-bbox="943 954 1375 1088">Se implementó canales de ventas para que el cliente tenga todas las facilidades ir a la empresa.</p>  |

**PROMOCION**



**Antes**

No había muchas actividades de promoción, publicidad en la empresa, solo se promocionaba la empresa por medio de los vendedores cuando repartían los productos.

Además la empresa anunciaba en las páginas amarillas.

Eran las únicas actividades que la empresa desarrollaba.

**Después**

Se desarrolló actividades de promoción, publicidad en la empresa, estas son:

Canales de ventas.

Descuentos

Página web

Redes Sociales: Facebook

Promotores de ventas.

Activaciones BTL

Activaciones ATL

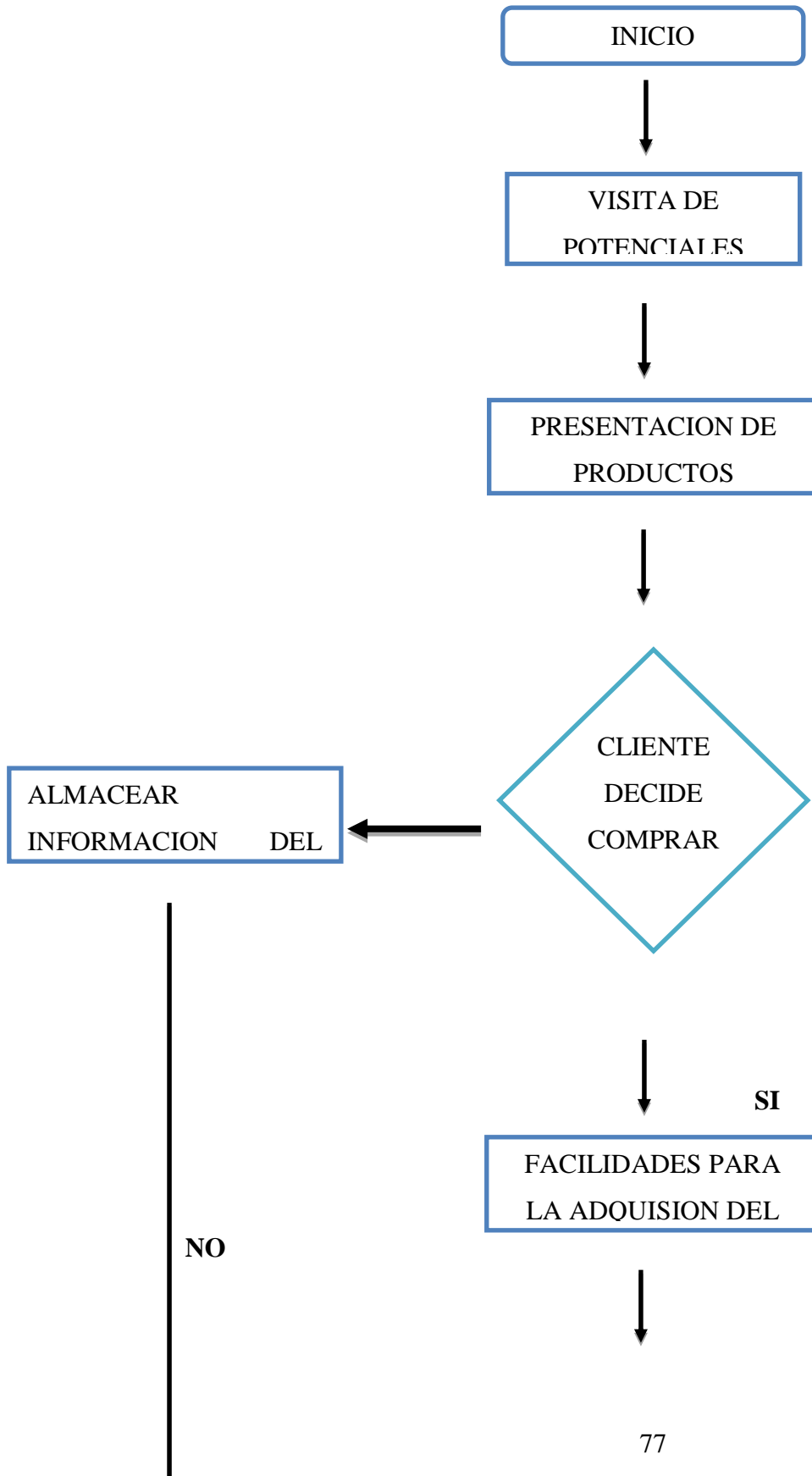
Benchmarking

Dentro de las activaciones BTL y ATL se desarrolló actividades que vamos a detallar:



# PROPUESTA

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO IMPLEMENTADO DE



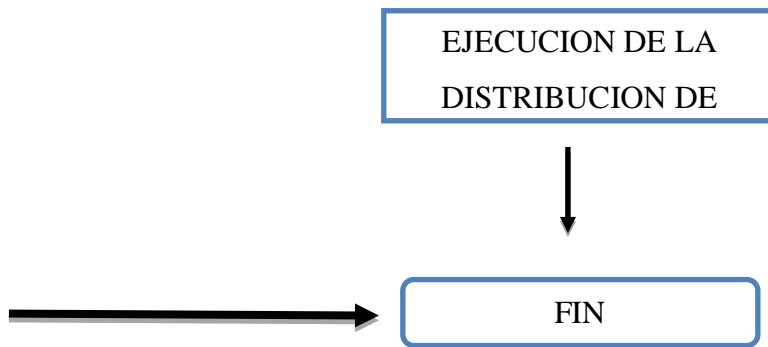


Figura N°4: Flujograma

Las actividades que utilizaremos va ser las activaciones BTL se designa BTL siendo su denominación en inglés Below The Line– bajo la línea, que es la publicidad no convencional creando una oportunidad muy importante para crear impacto en el consumido y las activaciones ATL – sobre la línea que es la publicidad convencional.

#### BTL

Dentro de las actividades BTL (publicidad no convencional) se trabajó en la feria de las ferreterías que se desarrollan en el Jockey Plaza (Expo Ferretera) con un stand y personal de informes y 2 anfitrionas, la cual duro 1 semana.

Además se desarrolló un evento dentro de la empresa llamada (cena Chemisa), invitando a todos los gerentes de las empresas que son nuestros clientes potenciales.

Se implementó algunos módulos de ventas en algunas ferreterías que tenían gran movimiento para realizar actividades, juegos, premios con los clientes que iban a comprar y de esa manera dar a conocer nuestra marca, dicha activación se desarrolló 1 mes en diferentes ferreterías.

## ATL

Dentro de las actividades ATL (publicidad convencional) se trabajó con Sodimac ya que por medio de la publicidad que desarrollaba dicha empresa en la televisión se observaba la pintura de nuestra empresa (el producto), mas no se mencionaba la marca, pero ayudo a mejorar nuestro posicionamiento de marca en el consumidor. Nuestra empresa tiene que pagar mensualmente 80000 soles a Sodimac para que salga en la publicidad.

**Tabla N° 7:** Activaciones BTL – ATL

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>ACTIVACIONES BTL</b> | <p>Feria Jockey Plaza. (Expo Ferretera)</p> <p>Cena Chemisa.</p> <p>Módulos de ventas y juegos.</p>  |
| <b>ACTIVACIONES ATL</b> | <p>TV - Propaganda en Sodimac</p>    |

Se utilizó el benchmarking en nuestra gestión de marketing para implementar estrategias de otras empresas que les dieron buenos resultados y adaptándolas a la realidad de la empresa.

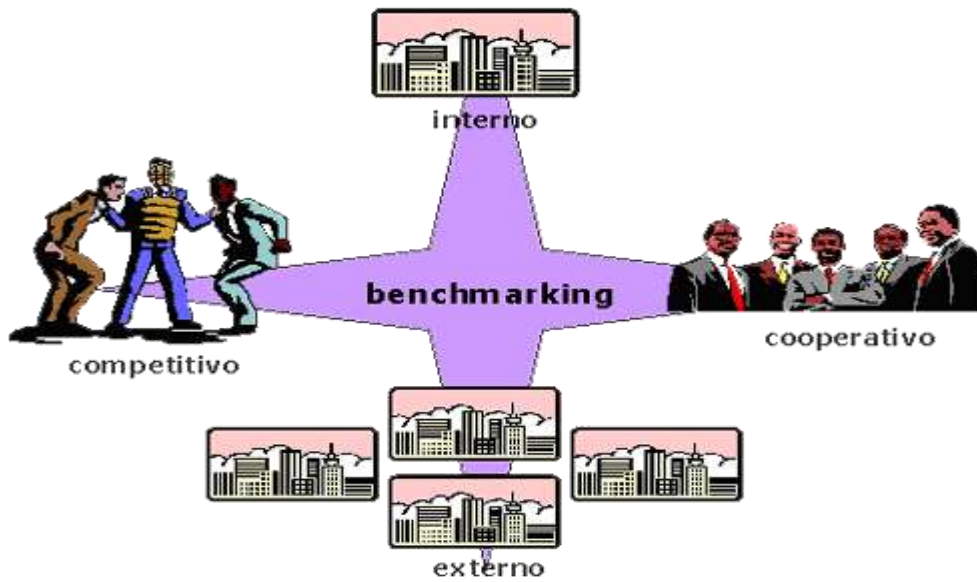
El benchmarking nos va a ayudar a tener un modelo de comparación, la cual se observó a la competencia y el desempeño frente a otras empresas.

Para lograr aplicar el benchmarking se utilizó algunas técnicas las cuales podemos distinguir 2 tipos de benchmarking en función del origen de la información.

Se desarrolló el benchmarking interno, este proceso se llevó a cabo dentro de la propia organización, de la propia empresa. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solucionados.

El benchmarking secundario se recopiló información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios de sus productos.





Fuente: [www.crcvirtual.org](http://www.crcvirtual.org)

Figura N° 5: Tipos de Benchmarking

Para medir el posicionamiento de la marca de la empresa después de haber realizado una serie de actividades de marketing, se contrató a la agencia Mayo Publicidad para que pueda medir el nivel de posicionamiento y que nos dé resultados, desarrollando un análisis cualitativo y cuantitativo para que se pueda conocer la percepción del cliente de la empresa.



Figura N° 6: Posicionamiento de marca de pinturas

b) **Desing Thinking** es una herramienta que usa la sensibilidad y métodos de los diseño para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente.

El desing thinking nos ayudó a diseñar y rediseñar nuestras pinturas ChemalateX y desarrollar un producto y servicio con un diseño distinto.

Para desarrollar el desing thinking en la empresa Chemical Mining S.A. se tuvo que trabajar en cuatro enfoques: colaborativo, centrado en lo humano, experimental, optimista.

**Colaborativo:** porque se tiene que trabajar en equipo, debe haber comunicación horizontal.

**Centrado en lo humano:** porque comienza con la comprensión de las necesidades y motivaciones de las personas.

**Experimental:** porque crea un espacio real para probar algo nuevo, se permite fallar y aprender de los errores.

**Optimista:** porque se debe creer que todos pueden crear un cambio sin importar cuán grande es el problema.

Los pasos que desarrollamos con el desing thinking para rediseñar nuestro producto y servicio son: observar, definir, idear, prototipar, testear. Cada uno de estos pasos se desarrolla con el uso de otras herramientas que también utilizamos en la empresa como: Mapa de empatía, brainstorming (lluvia de ideas).

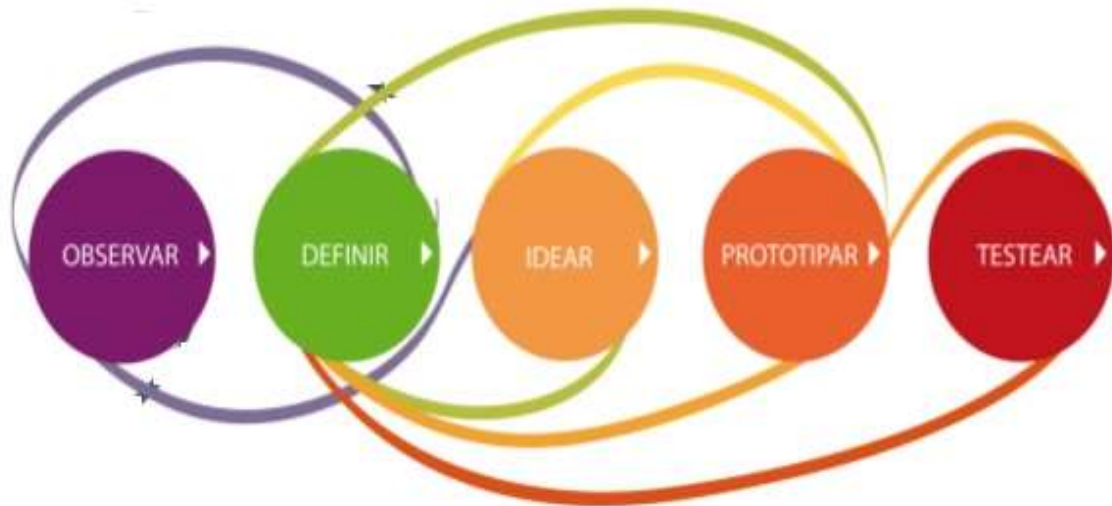


Figura N° 7: Desing thinking

Dentro del desing thinking, para desarrollar esta herramienta hemos utilizado dos instrumentos llamados mapa de empatía y modelo canvas que vamos a poder apreciar en el anexo 1 y anexo 2 respectivamente.

a) El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda ir más allá de lo que parece que quiere nuestro cliente o de lo que dice que quiere para ayudarnos a entender lo que realmente quiere a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades, esta herramienta nos ayudó también para atraer clientes creando con contenido de valor y conocer mejor a nuestros futuros clientes.

Esta herramienta, aunque lleva tiempo utilizándose en el design thinking, realmente ha ganado visibilidad y popularidad de la mano del imprescindible “Generación de Modelos de Negocio”. Por tal motivo la implementamos en la empresa.

El mapa de empatía es un formato establecido donde van a ir respuestas específicas del cliente a partir de algunas preguntas que hacemos en dicha herramienta y al final relacionamos sus respuestas y buscamos posibles soluciones mediante nuestros productos y servicios.

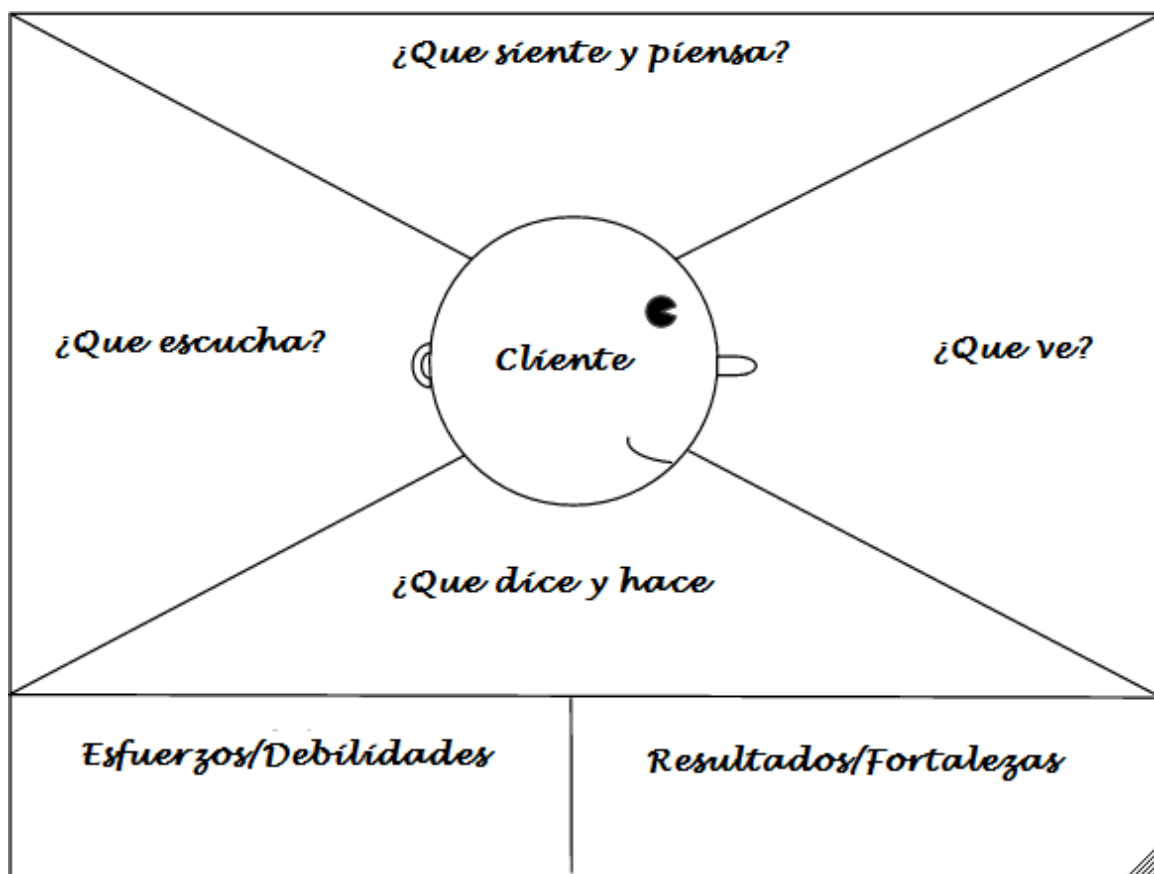


Figura N° 8: Mapa de Empatía

Los procedimientos para desarrollar el mapa de empatía fueron los siguientes:

1. Reunirnos con los empleados y la gerencia.

2. Se desarrolló en una pizarra, hoja, cartulina el mapa de empatía.
3. Brainstorming para segmentar los tipos de clientes que queremos analizar.
4. Primer filtrado: de los perfiles seleccionados del brainstorming seleccionar los tres clientes más importantes.
5. Selección del perfil final: después de un debate seleccionaremos el perfil que va ser más significativo.
6. Perfil de nuestro cliente: una vez elegido el perfil más adecuado, hemos realizado un prototipo de cómo queremos que sea nuestro cliente para analizarlo.

Todo estos seis procedimientos se desarrolló para identificar el perfil de nuestro cliente que queremos analizar en la empresa y también que queremos captar y ese perfil se pone en el punto medio del mapa de empatía.

Siguiendo con los procedimientos de la implementación del mapa de empatía se procedió a desarrollar las preguntas a los clientes en el formato establecido de esta herramienta que es el mapa de empatía.

A continuación el desarrollo de las preguntas del mapa de empatía para conocer realmente lo que quiere el cliente de nuestro producto y servicio y poder rediseñar.

### **Mapa de empatía de nuestro cliente:**

#### **¿Qué piensa y siente?**

Se intenta dibujar que es lo que ocurre en la mente de nuestro cliente con preguntas como:

¿Qué es lo más importantes para el de la empresa Chemical Mining S.A?

¿Qué puede sentir a la hora de comprar nuestros productos?

### **¿Qué oye?**

En esta información nos hemos basado en cuestiones como:

¿Qué se comenta entre sus familiares y amigos de nuestra empresa?

¿Qué medios de comunicación le influyen referente a pinturas?

¿Qué personas le influyen a tomar esa decisión de comprar?

### **¿Qué ve?**

Utilizamos cuestiones como:

¿Qué problema puede encontrar nuestro cliente a la hora de comprar nuestro producto?

¿Qué productos intentan resolver el problema que tiene el cliente con nuestro servicio y producto?

### **¿Qué dice y hace?**

Planteamos preguntas como:

¿Cuál es la actitud del cliente frente al producto de pinturas y servicio de la empresa?

¿Qué es lo que puede estar diciendo a los demás de nuestro producto o servicio?

## **Esfuerzos**

¿Cuáles son sus mayores frustraciones?

¿Qué obstáculos entre él y aquello que quiera alcanzar?

¿Qué miedo tiene?

## **Resultados**

En el último apartado hemos buscado preguntas como:

¿Qué es lo que realmente quiere alcanzar?

Estrategias que puede utilizar para alcanzar sus metas

Por último relacionar respuestas con posibles soluciones que desarrollamos en equipo y algunas conclusiones son:

- Mejorar la propuesta de valor
- El precio acorde con el producto

Dentro del desing thinking desarrollamos los demás puntos para terminar con todos los pasos del desing thinking las cuales se van a observar en la tabla:

Tabla N°8: Procedimiento del Desing Thinking

| Empatizar                              | Definir   | Idear   | Prototipo  | Testeo  |
|--|---|---|--|---|
| Mapa de empatía.<br><br>Modelo Canvas. | Sintetizar resultados obtenidos gracias al mapa de empatía y ordenar. | Soluciones innovadoras en el servicio y producto. | Lanzar al mercado nuevo modelo de envase de pintura y un servicio innovador. | Ver resultados, aceptación del cliente del nuevo diseño del producto y servicio |



Figura N°9: Resultados Mapa de Empatía

Gracias al desarrollo de esta herramienta desing thinking que fue complemento al marketing mix se mejoró el posicionamiento de la marca de Chemical Mining S.A.

b) Modelo Canvas, es una herramienta, matriz estructurada para poder organizar los pensamientos y modelos de negocios, con esa estructura te facilita la toma de decisiones de cómo va ser el progreso de tu idea y formar una empresa sostenible en el tiempo.



Esta matriz que se implementó por primera vez en la empresa tiene 9 enfoques o campos la cual se divide en dos partes:

Lado derecho: enfocado hacia en cliente (para quien).

Lado izquierdo: enfocado hacia la empresa (como lo voy hacer).

Los nueve enfoques del modelo campos se estructura de la siguiente manera:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Segmento del cliente    | Uno o varios segmentos del cliente.   |
| Propuesta de valor      | Resolver problemas del cliente, satisfacer necesidades.   |
| Canales                 | Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta. |
| Relación con el cliente | Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes.  |
| Ingresos                | Son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes, modalidad de pago.                          |
| Recursos clave          | Medios necesarios para ofrecer y entregar la propuesta de valor.  |
| Actividades claves      | Realización de una serie de actividades fundamentales utilizando los recursos.  |
| Red de socios           | Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.                                |
| Costos                  | Elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos, en que se va invertir.                      |

Ahora los 9 enfoques del modelo canvas desarrollado en la empresa de pintura Chemical Mining S.A.

## Lado derecho

|   |   |
|---|---|
| <b>Segmentación del cliente</b>               | <b>Uso doméstico:</b><br><br>Casas.<br><br>Departamentos.<br><br>Tiendas.<br><br>Oficinas.<br><br><b>Uso industrial:</b><br><br>Grifos.<br><br>Industrias metalúrgicas. |
| <b>Propuesta de valor</b>                     | Tiempo de entrega.<br><br>Calidad.<br><br>Diseño innovador.<br><br>Fácil de abrir.<br><br>Lavable.  |
| <b>Canales de comunicación y distribución</b> | Facebook.<br><br>Página Web.<br><br>Tv.<br><br>Ferias.<br><br>Canales de ventas.<br><br>Distribución.   |
| <b>Relación con el cliente</b>                | Campeonatos deportivos.   |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>Teléfono gratuito para sugerencias.</p> <p>Libro de reclamaciones.</p> <p>Atención personalizada.</p> <p>Descuentos por eventos especiales.</p> |
| <b>Ingresos</b> | <p>Pago directo al contado.</p> <p>Créditos.</p> <p>Cheques.</p> <p>Letras.</p> <p>Transferencias.</p> <p>Visa.</p>                                |

**Lado izquierdo**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Recursos claves</b>     | <p>Personal.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Transporte.</p> <p>Publicidad.</p> <p>Equipos tecnológicos.</p> |
| <b>Actividades claves</b>  | <p>Promoción.</p> <p>Venta.</p>  |
| <b>Socios estratégicos</b> | <p>Proveedores.</p> <p>Bancos.</p> <p>Operadores logísticos.</p>   |

|               |  |
|---------------|--|
|               | Agencia de publicidad.   |
| <b>Costos</b> | Contratación de personal.<br>Compra de equipos tecnológicos.<br>Capacitación.<br>Consultoría en la agencia de publicidad.<br>Publicidad. |



Figura N°10: Modelo Canvas

**4.1.2. Equipo de Ventas orientadas a mejorar el volumen de ventas.**

Se implementó un equipo de Ventas, el cual se encarga de la distribución y venta de los productos y realizar un seguimiento diario de las rutas de los vendedores de esa manera se garantiza el abastecimiento y cobertura a los locales comerciales.

El equipo de ventas prepara diariamente el pedido de ventas a producción según su requerimiento trabajando en conjunto con publicidad para el lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

Las actividades que se encarga el equipo de ventas son: elaborar pronósticos de ventas, establecer precios, realizar publicidad y promoción de ventas, llevar un control de las ventas.

Se necesitó la contratación de un jefe de ventas para que dirija el trabajo de los vendedores, coordinando sus actividades, con el objetivo de asegurar el éxito de la empresa.

El equipo se estructura tipo línea, es decir que toda la responsabilidad del mercado recae en el jefe de ventas.

Lo que se buscó con la contratación de un jefe de ventas es que tenga cualidades de un líder, como honestidad, tomar decisiones, ejecutarlas y dentro de sus funciones tenemos las siguientes:

- Preparar planes de ventas.
- Establecer metas y objetivos.
- Pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.

- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento.

La integración del jefe de ventas en la gestión del área de ventas es fundamental porque las funciones de ventas de la empresa tienen que estar enfocados en metas, objetivos alcanzables. El área de ventas tiene que dar soporte a al equipo de ventas en los siguientes aspectos:

- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Investigación de mercado.
- Planeación de marketing.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercado.

El jefe de ventas tiene que contar con un equipo de excelentes vendedores, por tal motivo se recluta y selecciona al personal idóneo ya que es parte de las responsabilidades más importantes del jefe de ventas.

Para el reclutamiento de los vendedores se realizó una correcta selección, donde ubicamos dos tipos de fuentes para captar los candidatos: fuentes internas y externas. Lo ideal es cubrir los puestos con personal de la empresa, de manera que se aproveche el potencial humano de que se disponga, pero resultado difícil de conseguir por la propia idiosincrasia del trabajo. Fue necesario acudir a fuentes externas a la empresa. Se buscó candidatos calificados, y para ello se dispuso de los siguientes medios: Internet, conocidos y contactos, anuncios en prensa, consultoras de selección de personal, personal de la competencia.

Una vez ya seleccionado al equipo de ventas, se realizó la formación y actualización del personal, porque la empresa es consciente de la importancia de la formación del personal, lo cual implica un procesos de mejora continua, para desarrollarlas habilidades, competencias y alinearlas con el puesto de trabajo.

Los temas que se actualizo en el ámbito de ventas fueron:

- La comunicación comercial como elemento clave en la venta.
- Cómo crear valor en la venta.
- La gestión del talento. Venta de soluciones.
- Cómo cerrar una venta.
- La planificación y gestión del tiempo en el vendedor.
- Conocimiento en profundidad del producto.

Vemos en el cuadro el personal nuevo que se contrató para tener un Área de Marketing más organizada e integrada.

**Tabla N° 9:** Contratación de personal

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>JEFE DE VENTAS</b> | 1 Coordinador.<br>7 Vendedores.<br>2 Telemarketing. |
|-----------------------|---|

El jefe de ventas tiene la función de capacitar constantemente al personal en temas de importancia para el área.

Temas de capacitación:

|                |   |
|----------------|---|
| CAPACITACIONES | Actitud de vendedores<br><br>Relación con cliente<br><br>Técnicas de ventas<br><br>Tipos de cierre de ventas<br><br>Tipos de clientes |
|----------------|---|

#### **4.1.3. Sistema integrado 5 S-Lean office**

En la empresa se utilizaron dos herramientas de gestión para mejorar el flujo de los procesos en la entrega de los productos y mejorar la calidad y la productividad de la empresa, estas herramientas son las 5 S y Lean Office.

Las áreas que tiene la empresa y que están integradas al área de ventas que se está implementando, son las áreas de: materia prima, productos en proceso, productos terminados, despacho y oficinas administrativas. El flujo de estas áreas en la empresa debe mejorar para que los pedidos sean entregados al cliente en el tiempo indicado, de esa manera buscar la satisfacción de las necesidades del cliente, buscando su lealtad y que la marca de la empresa sea recordada.

La realidad de la empresa es mejorar día tras día con la implementación y ejecución de estas dos herramientas 5 S y Lean Office, por los cambios que la empresa tiene como objetivo realizar y cada vez se da con mayor frecuencia y se requiere que se asimilen en el menor tiempo posible.



Con la implementación de las 5 S nos permitió fortalecer las bases de la empresa y nos va a ofrecer una manera sencilla, económica y practica de aplicar principios fundamentales de calidad, de manera que van a soportar las demás operaciones de la empresa y es la herramienta básica para más adelante implementar otras más la cual se va apreciar en el anexo 3, la auditoria de las 5s en el anexo 4 y 5.

Lo que se buscó lograr que la empresa este siempre impecable, para mostrarle a las personas que nos visitan, dónde y cómo hacemos los productos, de esa manera generarle al cliente confianza, de esa manera se fortalece nuestras relaciones y como consecuencia se incrementan nuestras oportunidades de negocio.

Los problemas solucionados con las 5 S es el retraso en las entregas de productos y las áreas de trabajo sucias y desorganizadas. Esta herramienta consiste en:

**Seiri (Seleccionar):** se removerá todo lo que no necesitamos en las áreas de trabajo.

En este proceso de selección tenemos que reconocer el área de oportunidad por medio de una lista que nos va a ayudar a detectar áreas u objetos que pudieran pasar desapercibidos.

Se tiene que definir los criterios de selección nos va a ayudar a diferenciar lo que realmente es necesario de lo que no es, como seleccionar lo necesario que se va a utilizar durante un mes de trabajo, la frecuencia de uso de lo que se utiliza más de una vez al mes y lo que no se utiliza más de una vez al mes, la cantidad es un criterio importante para saber que no es necesario lo que excede en el área de trabajo.

Se identificaron y se separaron todos aquellos elementos necesarios de los innecesarios dentro del área, con el propósito de retirar todos los elementos que no son necesarios para

lograr el rendimiento de las funciones, lo cual nos generaba mucho tiempo en ubicar y entregar productos terminados a los clientes.

Los elementos necesarios se mantuvieron dentro del área y oficina para su rápida ejecución, mientras que los innecesarios se retiraron o se eliminaron, posteriormente se realizó una lista de los materiales innecesarios, para su reubicación especialmente en un área de cuarentena.

Evaluar los objetos seleccionados, decidiendo que hacer con los objetos que fueron seleccionados como no necesarios y regalarlos o venderlos.



## **Figura N°11:** Seleccionar en oficina

**Seiton (Organizar):** se ordenara los artículos que se necesitara para facilitar su uso.

Para organizar se debe de preparar el área de trabajo, dividiendo las áreas de trabajo en zonas que cualquier persona pueda identificar, utilizando colores diferentes sea en las paredes y en los pisos de acuerdo a la función de las áreas.

Las señalizaciones se van a dar para identificar las áreas de trabajo por medio de tableros, pizarrones, ubicados en lugares visibles y claras.

Se ubicaron los elementos necesarios en clasificadores, archivos para mejorar su rápida ubicación de la información requerida, ello permitió mejorar la imagen del área y la coordinación para la ejecución de trabajos. Posteriormente se hizo una reunión con el personal (operarios y administrativos) para la información del tema y los cambios que se hizo tanto en la oficina como en planta. Con esta actividad se incrementó la productividad eliminando desperdicios al localizar la información y productos en el menor tiempo.

Ordenar el área de trabajo para que cualquier empleado pueda ver, tomar y regresar cualquier artículo, identificando gabinetes.

Se estableció reglas para seguirlas, para que todos los empleados conozcan cómo está organizada su área de trabajo por medio de la documentación del método, se entrenó al personal para que sigan los procedimientos.



**Figura N°12:** Organizar en Planta

**Seiso (Limpiar):** se mantendrá en buenas condiciones los equipos de trabajo y conservarlo limpio.

Se determinó un programa de limpieza, dibujando un mapa de toda el área de trabajo para facilitar el trabajo y colocar una copia a la entrada de cada área. Se definirá responsable de limpieza, lugar de limpieza, frecuencia y documentarla.

Se llevó a cabo un entrenamiento de limpieza la que se consideró un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente, esta ayudó a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos de oficina y planta permanentemente.

Definir los métodos de limpieza, estableciendo que actividades se va a realizar, haciendo una lista de cada una de las actividades de limpieza a realizar como barrer pisos, otra lista de los artículos y equipos de limpieza que se van a necesitar como detergente, manguera, escoba, trapo. Crear disciplina comunicando a todo el personal y entrenándolos.

Una vez que se ha despejado y ordenado todo el espacio de trabajo, resulta mucho más fácil limpiarlo y que mejore la operatividad de los equipos.

Se identificaron y eliminaron las fuentes de suciedad de todos los elementos de trabajo, asegurando que los elementos se encuentran en condiciones de higiene.



Figura N° 13: Seiso limpieza en planta

**Seiketsu (Estandarizar):** se definirá una manera consistente y sostenible para llevar a cabo las actividades.

En esta cuarta etapa se crearon estándares donde se recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día, debido a que ello favorece una gestión visual, estandarizan los métodos operativos.

Se reunió al personal para la información del tema, explicando el concepto de estandarización, el cual consiste en el proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida.

En esta etapa se integró las actividades de las 5S en el trabajo regular, estableciendo procedimientos documentando las actividades que se está realizando, implementando auditorias de revisión formando grupos pequeños y realizándolas una vez al mes por áreas.

Se evaluó los resultados para controlar y poder mejorar, utilizando los resultados de las auditorias para evaluar cuantitativamente el nivel de implementación y resultados el cual se van a observar en el anexo N<sup>o</sup>1.



**Figura N°14:** Estandarización

**Shitsuke (Seguimiento):** se creó las condiciones que fomenten el compromiso de los empleados y formar hábito. Creando cultura en la organización participando todos los empleados activamente. Por medio de folletos, posters, eslogan difundir las 5 S en la empresa. Se debe crear un programa de reconocimiento, formar equipos.

Se proporcionó recursos para poder, creando canales de comunicación entre la gerencia y los equipos que trabajan en las 5 S.

Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema "5S" y elaborando acciones de mejora continua. Tras realizarse el control, comparando los resultados obtenidos y los objetivos establecidos, se documentaron las conclusiones desarrollando dos auditorías 5s del antes y después, que se va observar en los anexos 4 y 5.

Para que esto no se olvide, se recomendó programar reuniones para evaluar los logros alcanzados en los procesos, cada mes.

**Se utilizó además Lean Office** (información y servicio), se implementó esta herramienta de gestión en la empresa para poder eliminar desperdicios en las áreas administrativas de la empresa, puesto que hay muchas actividades que se han identificado y que no agrega valor y adicionalmente genera costos desarrollando un formato de inspección que se va observar en el anexo 6.

Los desperdicios eliminados fueron:

Desperdicio de Información.

Desperdicio de proceso.

Desperdicio de personal.

Desperdicio de ambiente y seguridad.

Para identificar, analizar y ejecutar acciones correctivas en estos desperdicios se desarrolló la herramienta del principio de flujo.



**Figura N°15:** Principio de Flujo



**El desperdicio de la información**, que se identificó en las áreas administrativas son la entrada y salida de los datos, datos archivados que ya no se usan, información incompatible, chequeos de información manual retrabajos, datos muertos sin valor, combinación de formatos en papel con electrónicos.

Y se identificó la manera de eliminar los desperdicios de información por medio de la observación de los procesos informáticos.

Además para este desperdicio se desarrolló una Gestión de Archivos los cuales se utilizó como herramienta los conceptos del 5S y la regla 80/20 fue aplicable: porque hacemos el 80% de nuestro trabajo con menos del 20% de nuestros archivos y en la cual se va detallar las acciones que se hizo:

**Tabla N°10:** Gestión de archivos

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <p><b>Clasificar</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La eliminación de ficheros inútiles.</li> <li>2. Si no nos hace falta, eliminar.</li> <li>3. Ordenar la memoria del ordenador.</li> <li>4. No almacenar sin medida, supondrá hacernos perder tiempo con búsquedas de información importante entre toneladas que no son importantes.</li> </ol> |
|                          | <p>a) En curso: Solo tener ficheros necesarios para la actividad diaria o para aquello que se hace en ese momento:</p> <p>b) Referencias: Contiene ficheros que no son</p>   |


|   |   |
|---|---|
| <p><b>Ordenar</b></p>  | <p>necesarios en el día a día o en este momento, pero que podrían llegar a serlo o que se consultan con carácter semanal o mensual.</p> <p>c) Archivo: Contiene ficheros que podríamos necesitar en algún momento y no es sencillo localizarlos fuera de nuestro puesto de trabajo, pero no nos ayuda tenerlos mezclados con la documentación necesitada con frecuencia.</p> <p>Normalmente debemos tener la misma estructura de subcarpetas para todos los archivos.</p> |
| <p><b>Limpiar</b></p>   | <p>Se promovió la disciplina con la aplicación de las etapas anteriores.</p>  |
| <p><b>Estandarizar</b></p>  | <p>Se vio conveniente establecer codificaciones estándar dentro de un mismo departamento y aprender las herramientas de búsqueda de archivos de nuestras aplicaciones.</p>  |
| <p><b>Seguimiento</b></p>   | <p>Mejora continua.</p>   |



**En el desperdicio de proceso,** se identificó la espera que los clientes realizan para poder ser atendidos y los inventarios de las áreas administrativas.

Para poder eliminar los desperdicios de proceso se identificó todas las redundancias, repeticiones que se dan en las actividades y las cosas que se hacen por costumbre y cambiarlas tareas y actividades se realizó una sola vez, simplificar los procesos y tener un solo archivo en la red, reconocer los errores de raíz y enfocarnos en lo más importante.

En este desperdicio se utilizó la Gestión de Tareas la documentación como herramienta, utilizando conceptos de la 5s en la oficina en la cual se va detallar.

**Tabla N°11: Gestión de Tareas Papeles**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Clasificar</b></p>  | <p>Consigna: si no lo necesitas quítalo de en medio, por tal motivo eliminamos la documentación inútil:</p> <p>a) Tirar a la basura papel que no hace falta (el papel es reciclable).</p> <p>b) Si nos hace falta o pudiera llegar a hacernos falta: mantener en nuestro puesto de trabajo.</p> <p>No guardemos información sabiendo que estará para nosotros disponible en cualquier momento en otros medios (bases de datos, ERP, Internet, archivos de otros departamentos...). Y nos ayuda ganar orden en nuestro puesto de trabajo.</p> |
|  | <p>Consigna: un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio, es ordenar nuestros archivos según su frecuencia de uso.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Ordenar</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p style="background-color: green; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">OK</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p style="background-color: red; color: white; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">no OK</p>  </div> </div> | <p>a) Lo de uso diario debe estar al alcance de la mano sin desplazamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bandeja de entrada.</li> <li>2. Bandeja de salida.</li> <li>3. Archivadores de consulta diaria.</li> </ol> <p>b) Lo de uso relativamente frecuente (semanal...) debe estar en nuestro puesto de trabajo.</p> <p>c) Aquello de uso esporádico (mensual, anual...) debe estar localizable pero apartado donde en ningún caso pueda hacernos perder el tiempo, donde debe predominar la simplicidad.</p> |
| <p><b>Limpiar</b></p>  | <p>Consigna: la mejor limpieza es no ensuciar, por eso se corrigió aquello que ensucia.</p> <p>El nivel de limpieza que se exigió fue aquel que no esconda los problemas y garantice seguridad.</p>  |
| <p><b>Estandarizar</b></p>   | <p>Consigna: Reconocer de un vistazo lo incorrecto y cómo corregirlo, se creó formas de reconocer si el estado del puesto de trabajo es el adecuado por medio de un control visual utilizando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etiquetas.</li> <li>2. Códigos, colores.</li> </ol>   |

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Seguimiento</b> | Consigna: Respetar el orden y la limpieza es respetar a los demás usuarios, cambiando los hábitos de orden y limpieza, se realizó un seguimiento de lo conseguido y mejorando. |
|--------------------|--|

**Se identificó en el desperdicio de personal**, que no hay roles claros para los empleados por tal motivo muchos de ellos no saben cuál es su función y tienen mucho tiempo sin trabajar o se duplica funciones perdiendo tiempo y no son productivos.

Para poder eliminar el desperdicio de personal la organización tuvo que preguntarse que estamos haciendo por estas personas y se comenzó a orientar, enseñar a los empleados la función importante que ellos tienen en la organización.

Para este desperdicio se desarrolló una Gestión de Tareas de los Procesos de Personal para poder entender como estábamos haciendo nuestros propios procesos en la oficina y las mejoras que el personal administrativo debería de tener en su función diaria en la cual se va detallar:

**Tabla N°12:** Gestión de Tareas de Personal

|   |   |
|---|---|
| <b>Aquello que hacemos</b>                                    | Medida: Se Tomó nota de todas las acciones y resultados que hemos ido generando durante una semana. Representemos las conclusiones en diagramas de flujo. |
| <b>Aquello que dicen los procedimientos que debemos hacer</b> | Referencia útil, pero no es la respuesta que se busca.  |
| <b>Aquello que deberíamos hacer</b>                           | Es a donde queremos llegar, (tan pronto lo  |

|  |  |
|--|--|
|  | sepamos debe convertirse en, aquello que dicen los procedimientos que debemos hacer) |
|--|--|



**Figura N°16:** Gestión de Tareas de Personal

Y para saber lo que realmente deberíamos hacer en cada proceso dentro de la oficina utilizamos algunas herramientas las cuales son:

**Tabla N°13:** Herramientas del Personal a utilizar en su función

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Despilfarro del personal</b> | <p>Se identificó algunos despilfarros de nuestros administrativos los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecer al cliente diseños que no cubren sus expectativas.</li> <li>•Hacer propuestas que no obtienen efecto.</li> <li>•Hacer evaluaciones de costes imprecisas</li> <li>•No tener una gestión de reclamaciones.</li> </ul> |
| <b>Evaluación del proceso</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Eficiencia (relación entre lo que necesita el proceso siguiente y lo que se obtiene de mi proceso)</li> </ul>   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Calidad</li> <li>•Revisiones</li> <li>•Doble función.</li> <li>•Plazo de entrega.</li> </ul>  |
| <b>Gestión de Tareas</b> | <p>Se hizo que los procesos sean transparentes y fluidos cumpliendo acuerdos que nuestro personal hacía con los clientes, para prevenirlos se hizo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las acciones a realizar.</li> <li>2. Evaluar consecuencias antes de acordar.</li> <li>3. Renegociar los compromisos.</li> <li>4.Saber decir, no.</li> </ol> |

**En el desperdicio de ambiente y seguridad**, se identificó las bajas condiciones del día a día donde realizan su trabajo, por medio de malos cableados, el inmobiliario antiguo, la luz baja y no hay mucho aire acondicionado, el constante movimiento de las personas de un lugar a otro, no producen.

Se trata de eliminar estos desperdicios ubicando los equipos y útiles que se necesita lo más cerca a todo y de esa manera se ahorra tiempo, se observó el recorrido que hace el personal, disminuir el papel utilizando la tecnología, mandando información por medio de correos, realizar un recorrido por las áreas administrativas de la empresa ver la mejora y desarrollar un buen lugar para ser productivos. Se utilizó formatos de inspección para las áreas mencionadas en la cual se van a observar en el anexo N°6 y el cuadro de mando integral que se observara en el anexo N°7.

Además se desarrolló una Gestión de Movimiento dentro de la oficina identificando y corrigiendo los desplazamientos de los administrativos:

**Tabla N°14:** Gestión de Movimiento

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Gestión de Movimiento</b> | Se identificó el movimiento en las oficinas y no genera valor, es habitual un continuo flujo de acciones del personal de una mesa a otra, desplazamientos a los archivadores, a la fotocopidora. Se organizó los trabajos de oficina para evitar pérdidas de tiempo asociados a los movimientos y a la búsqueda de cosas o información, ubicando los equipos más cerca y cambiando posiciones de los escritorios y oficinas. |
|------------------------------|--|

Desarrollando estas dos herramientas de gestión en la empresa lo que se quiere lograr es agregar valor en la atención más rápida tanto para el cliente interno y externo, además se quiere reducir el tiempo de entrega y de espera de los productos a los clientes y menos productos devueltos, que va cambiar, ajustar transformar la actividad que estoy haciendo al cliente.

En primer lugar es fundamental trabajar la estructura organizativa Lean y 5s, para preparar a la organización para la Mejora Continua y su sostenibilidad en el tiempo (por tal motivo se puede aplicar Lean en una oficina al igual que en un entorno fabril).



# CAPÍTULO V: RESULTADOS

## 5.1.Situación pre test

### 5.1.1. Variable de nivel posicionamiento de marca:

Para mejorar el nivel de posicionamiento de marca se tiene que contar con diversas estrategias, actividades de marketing y todo lo referente al mercadeo, para dejar identificada nuestra marca en la mente del consumidor. Esta variable nos indica el nivel de posicionamiento que tenemos en el mercado dentro de los años 2010-2013.

Tabla N° 15: Nivel de posicionamiento de marcan desde el año 2010-2013

| <b>Año</b> | <b>Posicionamiento de marca de la empresa</b> | <b>Porcentaje del mercado</b> |
|------------|---|-------------------------------|
| 2010       | 8%  | 100%                          |
| 2011       | 5%  | 100%                          |
| 2012       | 7%  | 100%                          |
| 2013       | 4%  | 100%                          |

Tabla N° 16: Formato Condicional de posicionamiento de marca 2010-2013

| AÑO  | POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA | PORCENTAJE % DE MERCADO | AVANCES | INDICADOR DE AVANCES |
|------|--|-------------------------|---------|----------------------|
| 2010 | 8%                                     | 100%                    | 8%      | →                    |
| 2011 | 5%                                     | 100%                    | 5%      | →                    |
| 2012 | 7%                                     | 100%                    | 7%      | →                    |
| 2013 | 4%                                     | 100%                    | 4%      | ↓                    |

Tabla N° 17: Estadístico descriptivo:

|               |      |
|---------------|------|
| PROM          | 6%   |
| MODA          | 0    |
| DES. ESTANDAR | 0.02 |
| MEDIANA       | 6%   |
| ASIMETRIA     | 0    |
| CURTOSIS      | -3.3 |

En este cuadro daremos las siguientes interpretaciones.

Para esta variable el posicionamiento de marca en los años 2010-2013 es del 6% del 100% de todo el mercado.

No hay moda, puesto que ningún dato porcentual se repite entre los años 2010-2013.

La desviación estándar es 0.02, lo cual indica que es la variación del número de posicionamiento de marca en el tiempo.

Para esta variable la mediana es de 6%, significa que determina los valores correspondientes al 50% de los datos.

Como se puede apreciar al ser la asimetría 0, quiere decir que la curva es asimétricamente positiva, porque es igual a cero y los valores se tienden a reunir en la parte central.

Como se puede apreciar debido que el valor de curtosis es -3.3, quiere decir que la curva es más achatada que la normal, ya que es menor a 1 por lo que se denomina platilcórtica.

### **Prueba de normalidad:**

En la tabla N<sup>a</sup> 18 vemos que los datos se ajustan a la linealidad de la recta, que da como resultado la media, la desviación estándar, el número de muestras que tenemos (N), el valor de Anderson Darling (AD), y el Valor P que es mayor a 0.05, por lo tanto los datos son normales con un 95% de confiabilidad.

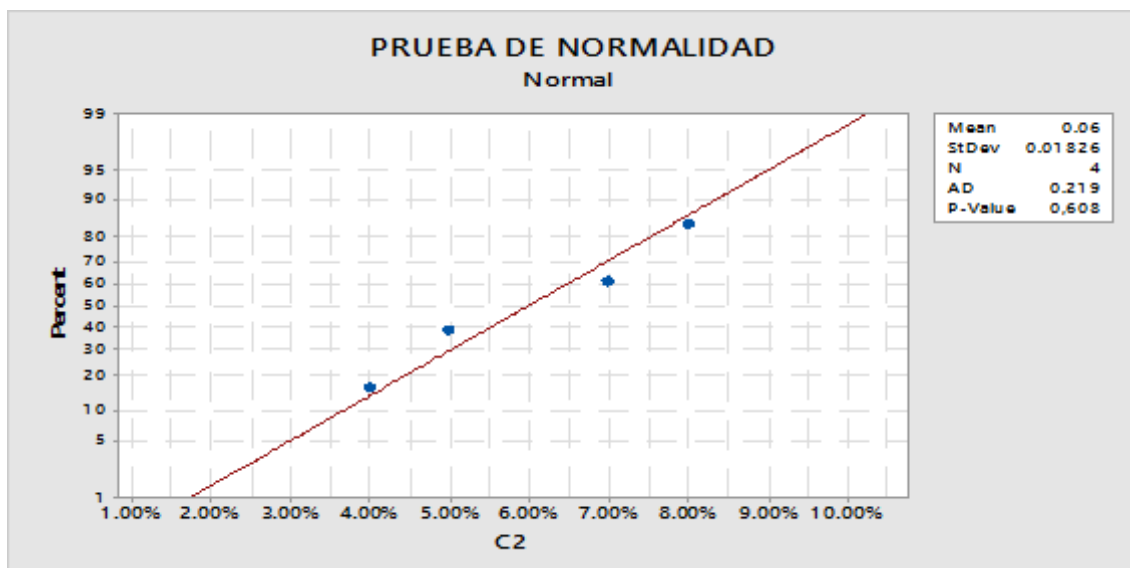


Figura N° 17 : Prueba de Normalidad

### 5.1.2. Variable de nivel de ventas:

Para mejorar el nivel de ventas es contar con una adecuada gestión de ventas, con mecanismos de control, seguimiento y estandarización de las etapas de ventas (preventiva, venta y posventa), por medio del equipo de ventas.

| <b>PRODUCTO</b>    | <b>MEDIDA</b> |
|--------------------|---------------|
| Pintura Chemilatex | 4 litros      |

Tabla N° 18 : Cuadro de nivel de ventas por unidad de pintura 2010-2013

| <b>Año</b>                      | <b>2010</b>  | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Producción Anual/pintura</b> | <b>12000</b> | <b>8400</b> | <b>8120</b> | <b>7885</b> |
| <b>Enero</b>                    | 1100         | 820         | 800         | 760         |
| <b>Febrero</b>                  | 910          | 690         | 600         | 580         |
| <b>Marzo</b>                    | 900          | 640         | 590         | 560         |

|                  |      |      |      |     |
|------------------|------|------|------|-----|
| <b>Abril</b>     | 800  | 690  | 550  | 530 |
| <b>Mayo</b>      | 810  | 600  | 540  | 530 |
| <b>Junio</b>     | 830  | 510  | 550  | 540 |
| <b>Julio</b>     | 1500 | 900  | 850  | 800 |
| <b>Agosto</b>    | 820  | 780  | 750  | 780 |
| <b>Setiembre</b> | 800  | 650  | 650  | 700 |
| <b>Octubre</b>   | 950  | 520  | 640  | 630 |
| <b>Noviembre</b> | 880  | 500  | 600  | 545 |
| <b>Diciembre</b> | 1700 | 1100 | 1000 | 940 |

Tabla N° 19: Cuadro de Mando Integral nivel de ventas por unidad de pintura 2010-2013

| <b>AÑO</b>              | <b>2010</b>  | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>PRODUCCION ANUAL</b> | <b>12000</b> | <b>8400</b> | <b>8120</b> | <b>7885</b> |
| <b>Enero</b>            | 1100         | 820         | 800         | 760         |
| <b>Febrero</b>          | 910          | 690         | 600         | 580         |
| <b>Marzo</b>            | 900          | 640         | 590         | 560         |
| <b>Abril</b>            | 800          | 690         | 550         | 530         |
| <b>Mayo</b>             | 810          | 600         | 540         | 530         |

|                  |      |      |      |     |
|------------------|------|------|------|-----|
| <b>Junio</b>     | 830  | 510  | 550  | 540 |
| <b>Julio</b>     | 1500 | 900  | 850  | 800 |
| <b>Agosto</b>    | 820  | 780  | 750  | 780 |
| <b>Setiembre</b> | 800  | 650  | 650  | 700 |
| <b>Octubre</b>   | 950  | 520  | 640  | 630 |
| <b>Noviembre</b> | 880  | 500  | 600  | 545 |
| <b>Diciembre</b> | 1700 | 1100 | 1000 | 940 |

| <b>AÑO</b>                     | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>OBJETIVO ANUAL</b>          | 21600       | 21600       | 21600       | 21600       |
| <b>PRODUCCION ANUAL</b>        | 12000       | 8400        | 8120        | 7885        |
| <b>INDICADOR EN PORCENTAJE</b> | 55.50%      | 38.88%      | 37.59%      | 36.50%      |
| <b>INDICADOR DE AVANCE</b>     | →           | ↓           | ↓           | ↓           |

Tabla N° 20 Estadístico descriptivo:

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| <b>PROM</b>          | 759 pinturas |
| <b>MODA</b>          | 600, 550     |
| <b>DES. ESTANDAR</b> | 239          |
| <b>MEDIANA</b>       | 725          |
| <b>ASIMETRIA</b>     | 0.43         |
| <b>CURTOSIS</b>      | 5            |

En este cuadro daremos las siguientes interpretaciones.

Para esta variable el promedio de ventas en el mes es de 759 pinturas producidas.

Los datos son bimodal, en donde el dato 600 y 550 son los que se repite con mayor frecuencia en el año 2012.

La desviación estándar es 239 pinturas, lo cual indica que existe una distancia promedio corta, entre las observaciones y el promedio. Por lo tanto el promedio es un buen representante de los datos, que es la variación del número de ventas.

Para esta variable la mediana es de 725 pinturas, es decir esta cantidad de pinturas es el que divide el 50% de todos los datos.

Como se puede apreciar al ser la asimetría 0.43, entonces la curva es simétrica, quiere decir que la curva es asimétricamente positiva, porque es mayor a cero y los valores se tienden a reunir más en la parte izquierda que en la derecha de la media.

Como se puede apreciar debido que el valor de curtosis es  $>3$  se puede afirmar que los datos siguen una curva normal Leptocúrtica (ancha y alto).

### **Prueba de normalidad:**

En la tabla N<sup>o</sup> 22 vemos que los datos no se ajustan a la linealidad de la recta, que da como resultado la media, la desviación estándar, el número de muestras que tenemos (N), el valor de Anderson Darling (AD), y el Valor P que es menor a 0.05, por lo tanto los datos no son normales con un 95% de confiabilidad.

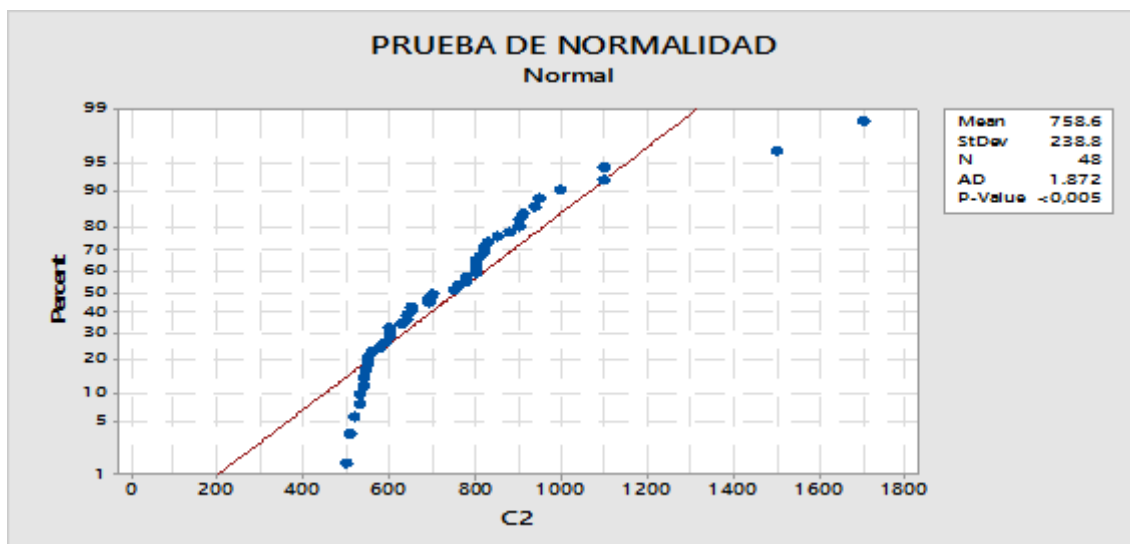


Figura N° 18: Prueba de Normalidad

### 5.1.3. Variable del nivel de devoluciones

Mediante la implementación de las herramientas integradas de gestión 5S-Lean Office se quiere reducir el nivel de devoluciones de los productos por motivos de equivocación de entrega y pinturas seca, para que haya más orden y limpieza además de la eliminar los desperdicios que no le genera valor en la empresa.

Tabla N°21: Nivel de devoluciones de productos de pintura 2010-2013

| AÑO              | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       |
|------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>DEVUELTOS</b> | <b>240</b> | <b>588</b> | <b>406</b> | <b>630</b> |
| <b>Enero</b>     | 25         | 55         | 33         | 58         |
| <b>Febrero</b>   | 20         | 42         | 30         | 48         |
| <b>Marzo</b>     | 18         | 41         | 28         | 45         |
| <b>Abril</b>     | 22         | 47         | 35         | 42         |
| <b>Mayo</b>      | 13         | 40         | 27         | 41         |



|                  |    |    |    |    |
|------------------|----|----|----|----|
| <b>Junio</b>     | 17 | 44 | 32 | 43 |
| <b>Julio</b>     | 28 | 65 | 41 | 70 |
| <b>Agosto</b>    | 21 | 48 | 34 | 56 |
| <b>Setiembre</b> | 19 | 44 | 31 | 47 |
| <b>Octubre</b>   | 12 | 43 | 29 | 44 |
| <b>Noviembre</b> | 10 | 42 | 30 | 48 |
| <b>Diciembre</b> | 35 | 77 | 56 | 88 |

Tabla N°22: Cuadro de Mando Integral Nivel de Devoluciones de pinturas 2010-2013

| <b>AÑO</b>       | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>DEVUELTOS</b> | <b>240</b>  | <b>588</b>  | <b>406</b>  | <b>630</b>  |
| <b>Enero</b>     | 25          | 55          | 33          | 58          |
| <b>Febrero</b>   | 20          | 42          | 30          | 48          |
| <b>Marzo</b>     | 18          | 41          | 28          | 45          |
| <b>Abril</b>     | 22          | 47          | 35          | 42          |
| <b>Mayo</b>      | 13          | 40          | 27          | 41          |
| <b>Junio</b>     | 17          | 44          | 32          | 43          |
| <b>Julio</b>     | 28          | 65          | 41          | 70          |

|                  |    |    |    |    |
|------------------|----|----|----|----|
| <b>Agosto</b>    | 21 | 48 | 34 | 56 |
| <b>Setiembre</b> | 19 | 44 | 31 | 47 |
| <b>Octubre</b>   | 12 | 43 | 29 | 44 |
| <b>Noviembre</b> | 10 | 42 | 30 | 48 |
| <b>Diciembre</b> | 35 | 77 | 56 | 88 |





| <b>AÑO</b>                             | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   |
|--|---|---|---|---|
| <b>OBJETIVOS DE DEVOLUCIONES ANUAL</b> | 180   | 180   | 180   | 180   |
| <b>DEVOLUCION ANUAL</b>                | 240   | 588   | 406   | 630   |
| <b>INDICADOR DE PORCENTAJE</b>         | 2500%   | 6939%   | 5567%   | 7140%   |
| <b>INDICADOR DE AVANCE</b>             |  |  |  |  |

Tabla N°23 Estadístico descriptivo:

|                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| <b>PROM</b>          | <b>39</b>       |
| <b>MODA</b>          | <b>44,30,48</b> |
| <b>DES. ESTANDAR</b> | <b>17</b>       |
| <b>MEDIANA</b>       | <b>41</b>       |
| <b>ASIMETRIA</b>     | <b>-0.35</b>    |
| <b>CURTOSIS</b>      | <b>0.83</b>     |

En este cuadro daremos las siguientes interpretaciones.

Para esta variable el promedio de devoluciones entre los años 2010-2013 es de 39 productos devueltos por mes.

Los datos son multimodal, en donde el dato 44, 30, 48 son los que se repite con mayor frecuencia en entre los años.

La desviación estándar es 17 pinturas devueltas, lo cual indica que existe una distancia promedio corta, entre las observaciones y el promedio. Por lo tanto el promedio es un buen representante de los datos.

Para esta variable es de 41 pinturas devueltas, es decir esta cantidad de pinturas es el que divide el 50% de todos los datos.

Como se puede apreciar al ser la asimetría 0.35, entonces la curva es simétrica, quiere decir que la curva es asimétricamente positiva, porque es mayor a cero y los valores se tienden a reunir más en la parte izquierda que en la derecha de la media.

Como se puede apreciar debido que el valor de curtosis es  $<3$  se puede afirmar que los datos siguen una curva normal platicurtica. (ancha y plano).

## **5.2. Situación post test**

**Variable de posicionamiento de marca:**

Para mejorar el nivel de posicionamiento de marca se implementó diversas estrategias, actividades de marketing y todo lo referente al mercadeo, para dejar identificada nuestra marca en la mente del consumidor. Esta variable nos indica el nivel de posicionamiento que tenemos en el mercado dentro de los años 2010-2013, el cual se mejoró a partir de la implementación y que se está viendo demostrado en el primer semestre del año 2014.

Tabla N° 24: Nivel de posicionamiento de marca desde el año 2010-2014

| <b>Año</b> | <b>Posicionamiento de marca</b> | <b>Porcentaje del mercado</b> |
|------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 2010       | 8%                              | 100%                          |
| 2011       | 5%                              | 100%                          |
| 2012       | 7%                              | 100%                          |
| 2013       | 4%                              | 100%                          |
| 2014       | 12%                             | 100%                          |

Tabla N°25: Cuadro de Mando Integral de Posicionamiento de Marca 2014

| <b>AÑO</b>  | <b>POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA</b> | <b>FORCENTAJE% DE MERCADO</b> | <b>AVANCES</b> | <b>INDICADOR DE AVANCES</b> |
|-------------|---|-------------------------------|----------------|-----------------------------|
| <b>2014</b> | <b>12%</b>                                    | <b>100%</b>                   | <b>12%</b>     | <b>↑</b>                    |

**Variable de nivel de ventas:**

Mediante la implementación de una adecuada gestión de ventas, con mecanismos de control, seguimiento y estandarización de las etapas de ventas (preventiva, venta y posventa), y un equipo nuevo de ventas, se logró mejorar la gestión de ventas y por ende aumento el nivel de ventas a partir del periodo 2014.

Tabla N° 26: Nivel de ventas de pinturas año 2010-2014

| <b>Año</b>              | <b>2014</b>  |
|-------------------------|--------------|
| <b>Producción Anual</b> | <b>12095</b> |
| <b>Enero</b>            | 990          |
| <b>Febrero</b>          | 930          |
| <b>Marzo</b>            | 910          |
| <b>Abril</b>            | 915          |
| <b>Mayo</b>             | 1200         |
| <b>Junio</b>            | 925          |
| <b>Julio</b>            | 1200         |
| <b>Agosto</b>           | 925          |
| <b>Setiembre</b>        | 905          |
| <b>Octubre</b>          | 850          |
| <b>Noviembre</b>        | 935          |
| <b>Diciembre</b>        | 1700         |

Tabla N°27: Cuadro de Mando Integral Nivel de Ventas de pinturas 2014

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| <b>AÑO</b>              | <b>2014</b>  |
| <b>PRODUCCION ANUAL</b> | <b>12095</b> |
| <b>Enero</b>            | 990          |
| <b>Febrero</b>          | 930          |
| <b>Marzo</b>            | 910          |
| <b>Abril</b>            | 915          |
| <b>Mayo</b>             | 920          |
| <b>Junio</b>            | 915          |
| <b>Julio</b>            | 1200         |
| <b>Agosto</b>           | 925          |
| <b>Setiembre</b>        | 905          |
| <b>Octubre</b>          | 850          |
| <b>Noviembre</b>        | 935          |
| <b>Diciembre</b>        | 1700         |


|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>AÑO</b>                     | <b>2014</b>  |
| <b>OBJETIVO ANUAL</b>          | 21600  |
| <b>PRODUCCION ANUAL</b>        | 12095  |
| <b>INDICADOR EN PORCENTAJE</b> | 5600%  |
| <b>INDICADOR DE AVANCE</b>     |  |

Tabla N° 28 : Estadístico descriptivo

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <b>PROM</b>              | <b>779</b>             |
| <b>MODA</b>              | <b>690,550,530,915</b> |
| <b>DES.<br/>ESTANDAR</b> | <b>219</b>             |
| <b>MEDIANA</b>           | <b>800</b>             |
| <b>ASIMETRIA</b>         | <b>-0.29</b>           |
| <b>CURTOSIS</b>          | <b>2.00</b>            |

En esta tabla daremos las siguientes interpretaciones.

Para esta variable el promedio de ventas en el mes es de 779 pinturas producidas.

Los datos son multimodal, en donde el dato 690, 550, 530, 915 son los que se repite con mayor frecuencia en el año 2014.

La desviación estándar es 219 pinturas, lo cual indica que existe una distancia promedio corta, entre las observaciones y el promedio. Por lo tanto el promedio es un buen representante de los datos, que es la variación del número de ventas.

Para esta variable la mediana es de 800 pinturas, es decir esta cantidad de pinturas es el que divide el 50% de todos los datos.

Como se puede apreciar al ser la asimetría  $-0.29$ , quiere decir que la curva es asimétricamente negativa, porque es menor a cero, y los valores se tienden a reunir más en la parte derecha de la media.

Como se puede apreciar debido que el valor de curtosis es  $2.00$  y es menor que  $3$  quiere decir que la curva es más achatada que la normal, ya que es menor a  $3$ , por lo que se denomina platilcórtica.

### **Prueba de normalidad:**

En la tabla N° 31 vemos que los datos no se ajustan a la linealidad de la recta, que da como resultado la media, la desviación estándar, el número de muestras que tenemos (N), el valor de Anderson Darling (AD), y el Valor P que es menor a  $0.05$ , por lo tanto los datos no son normales con un 95% de confiabilidad.



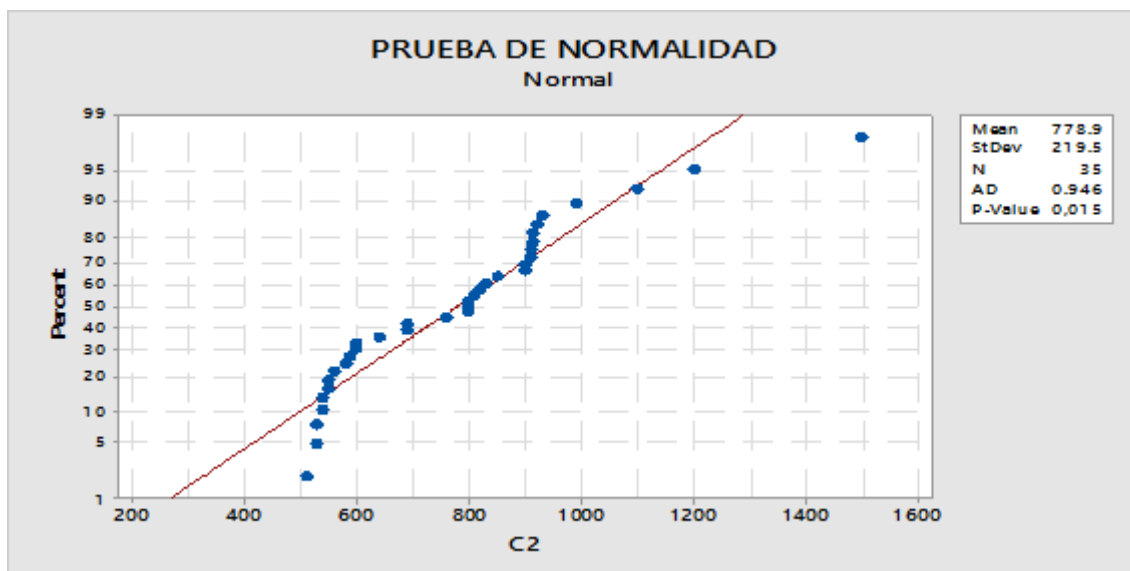


Figura N° 19 : Prueba de Normalidad

### Variable de nivel devoluciones de pinturas

Mediante la implementación de las herramientas integradas de gestión 5S-Lean Office se logró reducir el nivel de devoluciones de los productos, hubo más orden y limpieza además se eliminó los desperdicios que no le genera valor en la empresa a partir del periodo de Enero del 2014.

Tabla N° 29: Nivel de devoluciones año 2014

|                  |             |
|------------------|-------------|
| <b>Año</b>       | <b>2014</b> |
| <b>Devueltos</b> | <b>310</b>  |
| <b>Enero</b>     | 27          |
| <b>Febrero</b>   | 26          |
| <b>Marzo</b>     | 27          |
| <b>Abril</b>     | 30          |

|                  |    |
|------------------|----|
| <b>Mayo</b>      | 31 |
| <b>Junio</b>     | 29 |
| <b>Julio</b>     | 34 |
| <b>Agosto</b>    | 30 |
| <b>Setiembre</b> | 25 |
| <b>Octubre</b>   | 18 |
| <b>Noviembre</b> | 12 |
| <b>Diciembre</b> | 21 |

Tabla N°30: Cuadro de Mando Integral de Nivel de Devoluciones 2014

|                  |             |
|------------------|-------------|
| <b>AÑO</b>       | <b>2014</b> |
| <b>DEVUELTOS</b> | <b>310</b>  |
| <b>Enero</b>     | 27          |
| <b>Febrero</b>   | 26          |
| <b>Marzo</b>     | 27          |
| <b>Abril</b>     | 30          |
| <b>Mayo</b>      | 31          |
| <b>Junio</b>     | 29          |
| <b>Julio</b>     | 34          |
| <b>Agosto</b>    | 30          |
| <b>Setiembre</b> | 25          |

|                  |    |
|------------------|----|
| <b>Octubre</b>   | 18 |
| <b>Noviembre</b> | 12 |
| <b>Diciembre</b> | 21 |


|  |   |
|--|---|
| <b>AÑO</b>                             | <b>2014</b>   |
| <b>OBJETIVOS DE DEVOLUCIONES ANUAL</b> | 180   |
| <b>DEVOLUCION ANUAL</b>                | 310   |
| <b>INDICADOR DE PORCENTAJE</b>         | 41.94%  |
| <b>INDICADOR DE AVANCE</b>             |  |

Tabla N° 31 : Estadístico descriptivo

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| <b>PROM</b>          | <b>35</b>   |
| <b>MODA</b>          | <b>41</b>   |
| <b>DES. ESTANDAR</b> | <b>13</b>   |
| <b>MEDIANA</b>       | <b>33</b>   |
| <b>ASIMETRIA</b>     | <b>0.46</b> |
| <b>CURTOSIS</b>      | <b>0.42</b> |

En esta tabla daremos las siguientes interpretaciones.

Para esta variable el promedio de devoluciones entre los primeros 6 meses años 2010-2014 es de 35 productos devueltos por mes.

Los datos son unimodal, en donde el dato 41 es el que se repite con mayor frecuencia en entre los años 2010-2014 los primeros 6 meses.

La desviación estándar es 13 pinturas devueltas, lo cual indica que existe una distancia promedio corta, entre las observaciones y el promedio. Por lo tanto el promedio es un buen representante de los datos.

Para esta variable es de 33 pinturas devueltas, es decir esta cantidad de pinturas es el que divide el 50% de todos los datos.

Como se puede apreciar al ser la asimetría 0.46, entonces la curva es simétrica, quiere decir que la curva es asimétricamente positiva, porque es mayor a cero y los valores se tienden a reunir más en la parte izquierda que en la derecha de la media.

Como se puede apreciar debido que el valor de curtosis es 0.42, quiere decir que la curva es más achatada que la normal, ya que es menor a 3, por lo que se denomina platilcúrtica.

#### **Prueba de normalidad:**

En la tabla N° 35 vemos que los datos se ajustan a la linealidad de la recta, que da como resultado la media, la desviación estándar, el número de muestras que tenemos (N), el valor de Anderson Darling (AD), y el Valor P que es mayor a 0.05, por lo tanto los datos son normales con un 95% de confiabilidad.

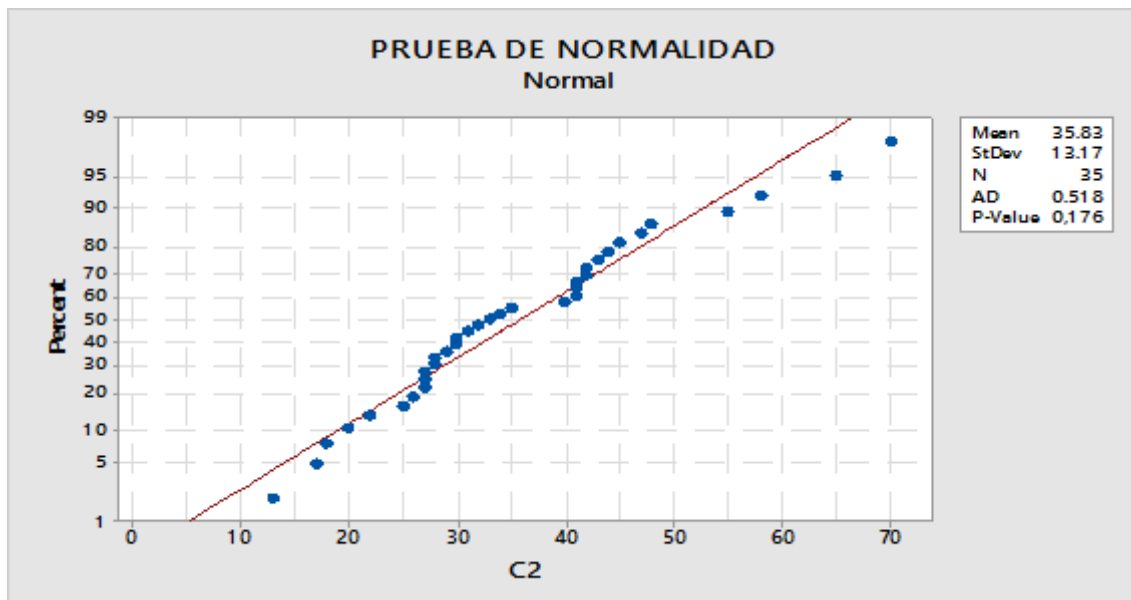


Figura N° 20 : Prueba de normalidad

### Comparación

A continuación vamos a observar los cuadros de mando integral de cada uno de las variables con sus respectivos indicadores de avance.

En la tabla 36 observamos la variable de posicionamiento de marca y el desarrollo de los avances durante los años 2010 – 2014, en el cual la empresa utiliza los criterios de colores y otros indicadores para medir el avance.

Color rojo=Nivel bajo

Color amarillo=Nivel regular

Color verde=Nivel bueno

Tabla N°32: Nivel de Posicionamiento de Marca 2010-2014

| AÑO  | POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA | PORCENTAJE % DE MERCADO | AVANCES | INDICADOR DE AVANCES |
|------|--|-------------------------|---------|----------------------|
| 2010 | 8%                                     | 100%                    | 8%      | →                    |
| 2011 | 5%                                     | 100%                    | 5%      | →                    |
| 2012 | 7%                                     | 100%                    | 7%      | →                    |
| 2013 | 4%                                     | 100%                    | 4%      | ↓                    |
| 2014 | 12%                                    | 100%                    | 12%     | ↑                    |

En la tabla 37 observamos la variable de nivel de ventas y el desarrollo de los avances durante los años 2010 – 2014, en el cual la empresa utiliza los criterios de colores y otros indicadores para medir el avance.

Color rojo=Nivel bajo

Color amarillo=Nivel regular

Color verde=Nivel bueno

Tabla N°33: Cuadro Integral de Nivel de Ventas de Unidades de Pinturas 2010-2014

| <b>AÑO</b>              | <b>2010</b>  | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b>  |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>PRODUCCION ANUAL</b> | <b>12000</b> | <b>8400</b> | <b>8120</b> | <b>7885</b> | <b>12095</b> |
| <b>Enero</b>            | 1100         | 820         | 800         | 760         | 990          |
| <b>Febrero</b>          | 910          | 690         | 600         | 580         | 980          |
| <b>Marzo</b>            | 900          | 640         | 590         | 560         | 910          |
| <b>Abril</b>            | 800          | 690         | 550         | 530         | 915          |
| <b>Mayo</b>             | 810          | 600         | 540         | 530         | 920          |
| <b>Junio</b>            | 830          | 510         | 550         | 540         | 915          |
| <b>Julio</b>            | 1500         | 900         | 850         | 800         | 1200         |
| <b>Agosto</b>           | 820          | 780         | 750         | 780         | 925          |
| <b>Septiembre</b>       | 800          | 650         | 650         | 700         | 905          |
| <b>Octubre</b>          | 950          | 520         | 640         | 630         | 850          |
| <b>Noviembre</b>        | 880          | 500         | 600         | 545         | 985          |
| <b>Diciembre</b>        | 1700         | 1100        | 1000        | 940         | 1700         |

| <b>AÑO</b>                     | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>OBJETIVO ANUAL</b>          | 21600       | 21600       | 21600       | 21600       | 21600       |
| <b>PRODUCCION ANUAL</b>        | 12000       | 8400        | 8120        | 7885        | 12095       |
| <b>INDICADOR EN PORCENTAJE</b> | 55,57%      | 38,88%      | 37,59%      | 36,50%      | 56,00%      |
| <b>INDICADOR DE AVANCE</b>     | →           | ↓           | ↓           | ↓           | →           |

En el tabla 38 observamos la variable de nivel de devoluciones y el desarrollo de los avances durante los años 2010 – 2014, en el cual la empresa utiliza los criterios de colores y otros indicadores para medir el avance.

Color rojo=Nivel bajo

Color amarillo=Nivel regular

Color verde=Nivel bueno

Tabla N°34: Cuadro de Mando Integral Nivel de Devoluciones de pinturas 2010-2014

| <b>AÑO</b>       | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>DEVUELTOS</b> | <b>240</b>  | <b>588</b>  | <b>406</b>  | <b>630</b>  | <b>310</b>  |
| <b>Enero</b>     | 25          | 55          | 33          | 58          | 27          |
| <b>Febrero</b>   | 20          | 42          | 30          | 48          | 26          |
| <b>Marzo</b>     | 18          | 41          | 28          | 45          | 27          |
| <b>Abril</b>     | 22          | 47          | 35          | 42          | 30          |
| <b>Mayo</b>      | 13          | 40          | 27          | 41          | 31          |
| <b>Junio</b>     | 17          | 44          | 32          | 43          | 29          |
| <b>Julio</b>     | 28          | 65          | 41          | 70          | 34          |
| <b>Agosto</b>    | 21          | 48          | 34          | 56          | 30          |
| <b>Setiembre</b> | 19          | 44          | 31          | 47          | 25          |
| <b>Octubre</b>   | 12          | 43          | 29          | 44          | 18          |
| <b>Noviembre</b> | 10          | 42          | 30          | 48          | 12          |
| <b>Diciembre</b> | 35          | 77          | 56          | 88          | 21          |



| AÑO                             | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| OBJETIVOS DE DEVOLUCIONES ANUAL | 180    | 180    | 180    | 180    | 180    |
| DEVOLUCION ANUAL                | 240    | 588    | 406    | 630    | 310    |
| INDICADOR DE PORCENTAJE         | 25.00% | 69.39% | 55.67% | 71.40% | 41.94% |
| INDICADOR DE AVANCE             |        |        |        |        |        |

## 5.4. Prueba de hipótesis

### 5.1.1. Hipótesis secundaria de nivel de posicionamiento de marca

A continuación se enuncia la hipótesis secundaria:

Mediante la aplicación de estrategias de publicidad se logrará mejorar la posición de la marca en el mercado.

En la siguiente tabla N° 39 muestra la comparación del promedio pre test versus el resultado de la rentabilidad en el 2014 (post test).

Tabla N° 35 Resultados pre test vs post test

| MOMENTO   | AÑO          | POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA | PORCENTAJE % DE MERCADO | AVANCES | INDICADOR DE AVANCES |
|-----------|--------------|--|-------------------------|---------|----------------------|
| PRE TEST  | 2010 al 2013 | 6%                                     | 100%                    | 6%      |                      |
| POST TEST | 2014         | 12%                                    | 100%                    | 12%     |                      |

Como se cuenta solamente un resultado post test no se realizó prueba de inferencia.

Sin embargo en el cuadro se puede apreciar que el post test representa una mejora con respecto al pre test, por lo tanto la hipótesis queda demostrada hasta este nivel.

### **Hipótesis secundaria nivel de ventas**

A continuación, se enuncia la hipótesis secundaria:

Mediante la implementación de técnicas y estrategias en el planeamiento se lograra aumentar el volumen de ventas.

Para la contrastación se formularon las siguientes hipótesis estadísticas:

H<sub>0</sub>= No habido variación en el nivel de ventas tanto en el momento pre test como en el post test.

H<sub>1</sub>= El nivel de ventas ha aumentado en el momento post test con respecto al momento pre test.

$\alpha = 0.05$

Se va utilizar la prueba de los rangos de signos de Wilcoxon cuyo resultado se presenta a continuación:

Tabla N° 36 Prueba de Contrastación

|        | N  | for  | Wilcoxon  |       | Estimated |
|--------|----|------|-----------|-------|-----------|
|        | N  | Test | Statistic | P     | Median    |
| ventas | 12 | 12   | 78.0      | 0.001 | 925.0     |

Como se puede apreciar en la tabla 40 el valor P es menor que 0,05 con lo cual se rechaza H0 y se acepta H1, quedando así demostrada la hipótesis en estudio de aumentar el volumen de ventas.

### **Hipótesis secundaria nivel de devoluciones**

A continuación, se enuncia la hipótesis secundaria:

Mediante un sistema integrado 5s-Lean Office se podrá reducir el nivel de devoluciones del producto.

Para la contrastación se formularon las siguientes hipótesis estadísticas:

H0= No habido variación en el nivel de devoluciones tanto en el momento pre test como post test.

H1= El nivel de devoluciones ha disminuido en el momento post test con respecto al momento pre test.

$$\alpha = 0.05$$

A continuación, se presenta los resultados de la prueba t de student.

Tabla N ° 37: Prueba de Contrastación

| Variable | N  | Media | Desv.Est. | Error                      |                              | T     |
|----------|----|-------|-----------|----------------------------|------------------------------|-------|
|          |    |       |           | estándar<br>de la<br>media | Límite<br>superior<br>de 95% |       |
| P        |    |       |           |                            |                              |       |
| C1       | 12 | 25.83 | 6.16      | 1.78                       | 29.03                        | -7.40 |
|          |    |       |           |                            |                              | 0.000 |

Como se puede apreciar en la tabla 41 el valor P es menor que 0.05 por lo tanto se rechaza H0 y se acepta H1.

# CAPITULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1. CONCLUSIONES

Mediante el diseño e implementación de las estrategias BTL-ATL se pudo mejorar el nivel de posicionamiento de marca de la empresa en el mercado nacional.

Mediante el plan de marketing se pudo identificar el entorno de la empresa, perseguir y alcanzar objetivos, optimizar el uso de los recursos limitados o potenciar la creatividad.

Mediante el plan de marketing se pudo ofrecer al cliente lo que realmente desea de nuestra empresa y además hacerlo sentir bien con un servicio de calidad.

Mediante la implementación de las 4P la empresa se hizo más conocida en la mente del consumidor.

Mediante el diseño e implementación del área de ventas y una nueva gestión del equipo de ventas se pudo mejorar el nivel de ventas de la empresa.

Mediante la implementación del equipo de ventas nos ayudó a aumentar las ventas y rentabilizar al máximo nuestro negocio.

Contar con un equipo de ventas capacitado y actualizado en pinturas y darle importancia a la educación continua de sus empleados, de esa manera se pudo llegar a los objetivos de incrementar ventas en los plazos.

Mediante un programa estandarizado en la empresa del conocimiento y utilidad de los equipos y que se invierta en lo que realmente se necesita en el equipo de ventas tenía los recursos necesarios para alcanzar objetivos.

Mediante una buena gestión del volumen de las ventas con nuestros clientes se pudo incrementar el nivel de ventas

Mediante el diseño e implementación de la metodología integrada de 5s-Lean Office se pudo lograr reducir las devoluciones de los productos por calidad y tiempo.

Mediante la aplicación de la metodología integrada de 5s-Lean Office quedó claro que es importante la aplicación de este sistema de mejora continua al entorno administrativo y de servicios, con ello la aplicación de las herramientas que se requerían con resultados positivos en la gestión integral de la empresa.

Mediante la implementación de la metodología 5s se pudo dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo y evitar despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo.

Mediante la implementación integrada de 5s-lean Office se pudo reducir las pérdidas de tiempo de respuesta y costos, con la intervención del personal en el cuidado de su sitio de trabajo.

Mediante la implementación integrada de 5s-Lean Office se pudo mejorar la estandarización y disciplina en el cumplimiento del modelo.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Concientizar al personal de los objetivos de la empresa y reunirse periódicamente con todo el personal para identificar problemas y solucionarlos mediante la mejora continua.

El plan de marketing no puede ser rígido, ha de ser lo más flexible posible en la empresa.

Se recomienda desarrollar programas de capacitación, información y orientación para los vendedores de la empresa sobre calidad de producto, atención al cliente y técnicas de venta.

Se recomienda mejorar la funcionalidad y diversificación de los productos y equipos a fin de incrementar su rentabilidad, así como mediante una mayor utilización de materiales adecuados y de bajo costo para lograr reducir los costos en el área de ventas.

Con la implementación de las 5S y Lean Office la empresa y todos los trabajadores deben tener un compromiso constante y estandarizar los procesos de estas herramientas para que haya un flujo continuo del trabajo.

Se recomienda realizar un control y seguimiento de las estrategias de mejora que se implementaron en la empresa específicamente en el área de Marketing para medir resultados futuros.

Se recomienda realizar capacitaciones de la metodología de las 5 S y de Lean Office y de estrategias de marketing al personal de todos los niveles de la empresa, de manera que puedan mejorar las condiciones de trabajo y con ello su calidad de vida, obteniendo resultados positivos en la empresa.

Se recomienda que los colaboradores empiecen a experimentar diariamente un alto nivel de motivación, al cumplir sus jornadas de trabajo.

Se recomienda que con el modelo de 5s que los colaboradores creen un vínculo afectivo con sus equipos, maquinas e instrumentos de trabajo.

Se recomienda establecer objetivos, tanto a corto, mediano y a largo plazo, planificar el camino hacia la utilidad de la empresa y fijar en donde estamos en este momento y luego completar los pasos faltantes que nos llevarán de donde quisiéramos estar de una manera planificada.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre G. (2008). Diseño de un plan de marketing estratégico para empresas de servicios temporales EST basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial. Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Facultad de Ciencias y Administración, Sede Colombia:  
[www.bdigital.unal.edu.co/1946/1/francymilenaaguirregomez.2008](http://www.bdigital.unal.edu.co/1946/1/francymilenaaguirregomez.2008).
- Álvarez E. (2003). Análisis y propuesta de la aplicación del Balanced Scorecard en una empresa de outsourcing de call center enfocada en el servicio al cliente. Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador: <http://hdl.handle.net/10644/2541>.
- Baraybar (2011). *El balanced scorecard*. España. Editorial: ESIC Editorial.
- Castillo P. (2004). Estrategias de marketing y plan comercial para una empresa que compite en el sector de productos informáticos en la ciudad de Quito, Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Sede Ecuador: <http://hdl.handle.net/10644/2467>.
- Cruz F. (2009). Plan de Marketing para posicionar a la empresa Viacom en la ciudad de Quito”, Maestría en Negocios, Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Ciencias Económicas y Negocios Escuela de Mercadotecnia, Sede Ecuador.
- Codling S. (2000). *El Benchmarking*. España. Editorial: AENOR.

Chapman Stephen (2006). Planificación y control de la producción TOC. México.

Artículo: [servicemx.com/.../LIBRO\\_ planificación - y-control-de-la-Producción – chapm](http://servicemx.com/.../LIBRO_planificación-y-control-de-la-Producción-chapm).

Díaz R. (2004). Cómo mejorar la competitividad a través de programas de mejoramiento continuo y el uso del Balanced Scorecard. Caso: Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda, Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/2524>.

Del Rosario A. (2007). Plan estratégico de marketing para una empresa flexo gráfica. Maestría en Ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil, Sede Ecuador: <http://repositorio.maeug.edu.ec/>.

Eiglier y Langeard (2002). *La servucción*. Argentina. Artículo: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>.

Gladwel (2004). *Marketing relacional*. España. Revista: [revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/.../pdf](http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/.../pdf).

Hunge (2007). *Matriz foda*. Argentina. Artículo: [www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf).

Kinder. (2013). El Marketing aplicado a empresas de gestión familiar. Maestría en Marketing, Fundación de Investigación y Estudios Fiscales y Económicos, Sede Argentina: [www.iefer.org.ar/trabajos/TESIS%20DEFINITIVA.htm](http://www.iefer.org.ar/trabajos/TESIS%20DEFINITIVA.htm).

Lerma K. (2004). Comercio y mercadotecnia internacional. México. Editorial: International Thomson Editores.

- López J. (2013). Lean Office - Estrategias Lean en un mundo 2.0. España  
Artículo / blog: [jalfez.es/lean-office](http://jalfez.es/lean-office).
- López R. (2006). *Campaña publicitaria*. España. Artículo:  
<http://rafaelrlc.blogspot.pe/2006/12/campaa-publicitaria.html>.
- Martínez D. (2012). Introducción al planeamiento estratégico. Uruguay. Editorial:  
Díaz de Santos.
- Montero P. (2004). Estrategias de marketing que permitan el incremento de la  
venta de los servicios que ofrece el Laboratorio de materiales de la  
PUCE al Sector de la construcción de Quito, Maestría en Dirección de  
Empresas, Universidad Simón Bolívar, Sede Ecuador:  
<http://hdl.handle.net/10644/2495>.
- Muñoz Y. (2001). La matriz flor en el mercadeo de Colombia. Colombia.  
Artículo:  
<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/10784/69/.../9589041701.pdf>.
- Muñiz G. (2004). ERP guía práctica para la selección e implantación. España.  
Editorial: Gestión 2000.
- Ongallo Ch. (2013). El libro de las habilidades directas, post venta. España.  
Editorial: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Rey F. (2005). Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo. España.  
Editorial: FC Editorial.
- Richter (2002). *Marketing mix*. Alemania. Google Books:

<https://books.google.com.pe/books?isbn...>

Romero F. (2015). Un nuevo acercamiento al Design Thinking. España. Artículo:  
[estebanromero.com/2015/10/un-nuevo-acercamiento-al-design-thinking/](http://estebanromero.com/2015/10/un-nuevo-acercamiento-al-design-thinking/)

Schneider (2010). El E-commerce Electronic Commerce, International. Usa.  
Artículo: <https://www.cengagebrain.co.uk/.../9781133511960>.

Vega D. (2010). Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la empresa comercial Quiarios Cia. Ltda. Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador:  
<http://hdl.handle.net/10644/2214>.

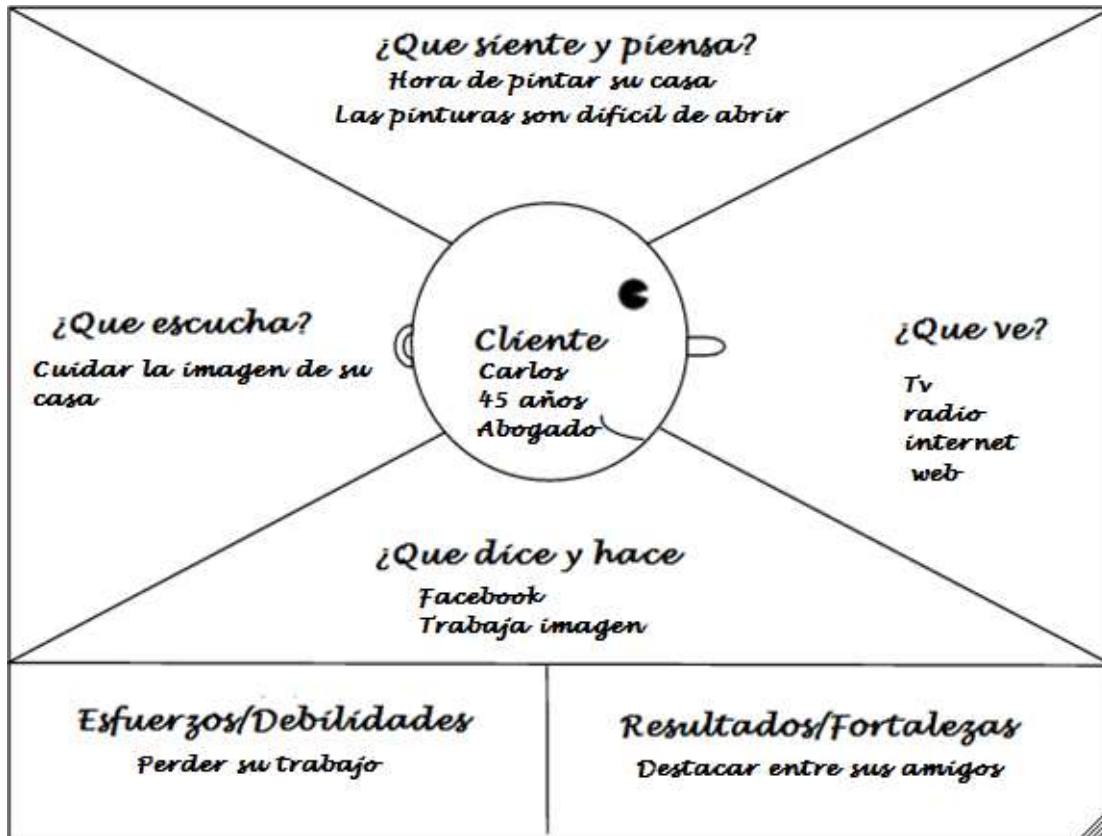
Verbeek (2006). *El geomarketing*. Francia. Artículo:  
<http://scholar.google.com/citations?user=QluYpGAAAAAJ&hl=en>.

Vidal D. (2004). Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. España.  
FC Editorial.

Zamora M. (2010). Planificación Estratégica de Marketing para mejorar las ventas en Comercial Zamora en la ciudad de Ambato”, Título en Ingeniería de Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencia Administrativas, Sede Ecuador Ambato:  
[www.repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1575/128%20Ing](http://www.repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1575/128%20Ing).

## ANEXOS

### ANEXO 1: Mapa de Empatía a cliente



|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| <p>CANVAS: MODELO DE NEGOCIO</p> |  |  |
|----------------------------------|--|--|

**Resultados**

## ANEXO 2: Modelo canvas de la empresa Chemical Mining S.A.

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <p><b>Socios clave</b> </p> <p>Provedores<br/>Bancos<br/>Operadores logísticos<br/>Agencia de publicidad</p>   | <p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Promoción<br/>Venta</p>   | <p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Tiempo de entrega<br/>Calidad<br/>Diseño innovador<br/>Facil de abrir<br/>Lavable</p> | <p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Campeonatos<br/>Telefono gratuito<br/>Libro de reclamaciones<br/>Atencion personalizada<br/>Descuentos</p> | <p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p>Uso domestico:<br/>Casas<br/>Oficinas<br/>Tiendas<br/>Departamentos</p> |
| <p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>Contratacion de personal<br/>Compra de equipos<br/>Capacitacion<br/>Consultoria en agencia de publicidad<br/>Publicidad</p> | <p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <p>Pago directo al contado<br/>Creditos<br/>Cheques<br/>Letras<br/>Transferencias<br/>Visa</p> |  |   |   |
| <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Personal<br/>Capacitacion<br/>Transporte<br/>Publicidad<br/>Equipos tecnologicos</p>  | <p><b>Canales</b> </p> <p>facebook<br/>Pagina Web<br/>Tv<br/>Ferias<br/>Canales de venta<br/>Distribucion</p>                       | <p>Uso industrial:<br/>Grifos<br/>Industrias manufactureras</p>  |   |   |

## ANEXO 3: Formato Auditoria de la 5s

## Cuadro de auditoria antes de la implementación de las 5S

### AUDITORÍAS DE LAS 5S

**Lugar de trabajo:** Área de Ventas

**Auditor:** Carlos Paredes

| 5S          | Descripción a evaluar   | Puntuación |   |   |   |   |
|-------------|---|------------|---|---|---|---|
|             |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seleccionar | ¿Se encuentra solamente el material que necesita?                                 |            | X |   |   |   |
|             | ¿Está correctamente separado el material que necesita?                            |            | X |   |   |   |
| Organizar   | ¿Se encuentra un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar?                   |            | X |   |   |   |
|             | ¿Se encuentra el nombre de cada parte o herramienta en su lugar?                  |            | X |   |   |   |
| Limpiar     | ¿Se encuentra el área sin papeles u objetos tirados en el piso?                   |            | X |   |   |   |
|             | ¿El mobiliario de trabajo se encuentra en buen estado y limpio?                   |            |   | X |   |   |
|             | ¿El material que se utiliza para el trabajo se encuentra limpio y en buen estado? |            |   | X |   |   |
| Estandariza | ¿Existen procedimientos relacionados a mantener las 5S en el área de trabajo?     |            | X |   |   |   |
|             | ¿Hay evidencia de ejecución de los procedimientos relacionados a las 5S?          |            |   | X |   |   |
|             | ¿Se encuentran en el área de trabajo las fotos que indiquen el                    | X          |   |   |   |   |

|             |  |   |
|-------------|--|---|
|             | estándar de trabajo?   |   |
| Seguimiento | ¿Cada miembro del equipo de trabajo cumple con las cuatro reglas anteriores? | X |
|             | ¿El cumplimiento de las 5S se encuentra en constante mejora?                 | X |
|             | ¿Todos a quienes pregunta conocen en qué consisten las 5S?                   | X |

Eficiente, no se hizo nada en este concepto

Regular, indicios de que falta trabajar con mayor esfuerzo

Bien, existen áreas o aspectos por mejorar

Muy bien, con alguna señal de no estar al 100% terminado

Excelente. Se cumple con los estándares establecidos para la 5S.

### **Cuadro de auditoria durante de la implementación de las 5S**

#### **AUDITORÍAS DE LAS 5S**

**Lugar de trabajo:** Área de Ventas

**Auditor:** Ana Velásquez



| 5S          | Descripción a evaluar  | Puntuación |   |   |   |   |
|-------------|--|------------|---|---|---|---|
|             |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seleccionar | 1.¿Se encuentra solamente el material que necesita?                                    |            |   | X |   |   |
|             | 2.¿Está correctamente separado el material que necesita?                               |            |   | X |   |   |
| Organizar   | 3.¿Se encuentra un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar?                      |            |   | X |   |   |
|             | 4.¿Se encuentra el nombre de cada parte o herramienta en su lugar?                     |            |   | X |   |   |
| Limpiar     | 5.¿Se encuentra el área sin papeles u objetos tirados en el piso?                      |            |   |   | X |   |
|             | 6.¿El mobiliario de trabajo se encuentra en buen estado y limpio?                      |            |   |   | X |   |
|             | 7.¿El material que se utiliza para el trabajo se encuentra limpio y en buen estado?    |            |   |   | X |   |
| Estandariza | 8.¿Existen procedimientos relacionados a mantener las 5S en el área de trabajo?        |            |   | X |   |   |
|             | 9.¿Hay evidencia de ejecución de los procedimientos relacionados a las 5S?             |            |   |   | X |   |
|             | 10.¿Se encuentran en el área de trabajo las fotos que indiquen el estándar de trabajo? |            | X |   |   |   |
| Seguimiento | 11.¿Cada miembro del equipo de trabajo cumple con las cuatro reglas anteriores?        |            |   | X |   |   |
|             | 12.¿El cumplimiento de las 5S se encuentra en constante mejora?                        |            |   | X |   |   |
|             | 13.¿Todos a quienes pregunta conocen en qué consisten las 5S?                          |            |   | X |   |   |

Eficiente, no se hizo nada en este concepto

Regular, indicios de que falta trabajar con mayor esfuerzo

Bien, existen áreas o aspectos por mejorar

Muy bien, con alguna señal de no estar al 100% terminado

Excelente. Se cumple con los estándares establecidos para la 5S.

## **ANEXO 4: Auditoria 5s Antes, Chemical Mining S.A.**

### **Auditoria de 5s Chemical Mining S.A.**

Área: Oficina Venta

Fecha: 30

Abril 2014

Líder de Área: Silvana Matreu

Auditor (ES): Mg. Carla Sifuentes.

Calificación: 0 = No cumple

1= Cumple de forma regular

2 = Cumple

muy bien

Nota: Toda no conformidad debe anotarse en la parte de observaciones con responsables y fecha

**1S SELECCIONAR (SEIRI)                      OBJETIVO: IDENTIFICAR LO  
NECESARIO Y LO INNECESARIO, seleccionando lo primero y eliminando lo  
segundo**

| ite<br>m | ASPECTO   | SE DEBE VERIFICAR  | 0  | 1 | 2 |
|----------|---|--|----|---|---|
| 1        | Separar lo que sirve de lo que no sirve.                        | Que no existan elementos rotos, deteriorados, obsoletos.   |    | 1 |   |
| 2        | Separar lo necesario de lo innecesario eliminar lo innecesario. | Que no existan elementos innecesarios o sin función, solo lo estrictamente necesario.  |    |   | 2 |
| 3        | Seguridad en el área.   | Que no existan condiciones inseguras en el área (pisos mojados, filos cortantes, objetos que puedan caer, golpear o tropezar). | 0  | 1 |   |
| 4        |   | ¿Están claramente visibles salidas de emergencia, rutas de evacuación, extinguidores y procedimientos de emergencia.           |    |   |   |
| 5        | Aprovechamiento de recursos.                                    | Aprovechamiento de espacios, disminución de inventarios, reducción en tiempos de búsqueda.                                     |    | 1 |   |
| 6        | Objetos personales o decorativos en número reducido.            | Que no dificulte el orden y la limpieza, que no interfieran en el buen desempeño del trabajo, dar prioridad.                   |    | 1 |   |
|          |   | PUNTOS POSIBLES  | 12 |   |   |
|          |   | PUNTOS GANADOS   |    | 6 |   |

**2S ORDENAR (SEITON)**

**OBJETIVO: DEFINIR UN LUGAR PARA CADA ARTICULO NECESARIO**

| <b>ite<br/>m</b> | <b>ASPECTO</b>  | <b>SE DEBE VERIFICAR</b>  | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> |
|------------------|---|---|----------|----------|----------|
| 1                | Asignación de un lugar para cada cosa.  | Asignar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar   |          | 1        |          |
| 2                | Establecimiento de un sistema auto explicativo practico, funcional que facilite las actividades en el área. | Que al determinar el lugar para cada artículo, se tome en cuenta facilidad para tomar y devolver el material al lugar de origen, facilidad de localización por cualquier persona. |          | 1        |          |
| 3                |   | La mejor distribución de muebles, equipos maquinas e implementos con el objetivo de maximizar la economía de movimientos.   |          |          | 2        |
| 4                | Control visual.   | Empleo de formatos estandarizados acordes con la identidad de la empresa.   | 0        |          |          |
| 5                |   | Se puede identificar de un vistazo las áreas, documentos, carpetas  | 0        |          |          |
|                  |   | PUNTOS POSIBLES<br>PUNTOS GANADOS   | 10       | 4        |          |

**MANTENIENDOLO EN SU LUGAR PARA FACILITAR SU LOCALIZACION**

### 3S LIMPIEZA (SEISO)

**OBJETIVO: MANTENER EL AREA ASEADA Y EN OPTIMAS CONDICIONES EL AREA DE TRABAJO**

| ite<br>m | ASPECTO                                    | SE DEBE VERIFICAR  | 0 | 1 | 2 |
|----------|--|--|---|---|---|
| 1        | Limpieza del área, equipos y herramientas. | Limpieza en áreas individuales y comunes, incluye maquinas ayudas visuales.  |   | 1 |   |
| 2        | Conservación y mantenimiento.              | El proceso de limpieza debe aprovecharse para inspeccionar fallas, defectos con la finalidad de corregir anomalías y programar su mantenimiento. |   | 1 |   |
| 3        |  | Que estén en buen estado, las instalaciones y equipos.   |   |   |   |
|          |  | PUNTOS POSIBLES  | 6 |   |   |
|          |  | PUNTOS GANADOS   |   | 2 |   |

### 4S ESTANDARIZAR (SEIKETSU)

**OBJETIVO: DEFINIR EL MODELO A SEGUIR, UN LUGAR DE TRABAJO EN PERFECTAS**

**CONDICIONES**

| item | ASPECTO   | SE DEBE VERIFICAR  | 0 | 1 | 2 |
|------|-----------|--|---|---|---|
| 1    | Difusión. | Que los estándares establecidos sean del conocimiento del personal de oficina. | 0 |   |   |
| 2    | Unificar. | Elaboración de las 5s.   | 0 |   |   |
|      |           | PUNTOS POSIBLES<br>PUNTOS GANADOS  | 4 | 0 |   |

### 5S SEGUIMIENTO (SHITSUKE)

**OBJETIVO: SEGUIMIENTO CON AUDITORIAS, TENER EL HABITO DEL ORDEN Y LIMPIEZA PARA QUE NUNCA SE PIERDA**

| item | ASPECTO          | SE DEBE VERIFICAR   | 0 | 1 | 2 |
|------|------------------|---|---|---|---|
| 1    | Responsabilidad. | Que cada uno conozca exactamente cuáles son sus responsabilidades referentes a 5s sobre lo que tiene que hacer: cuándo, dónde y cómo hacerlo. |   | 1 |   |
| 2    | Difusión.        | ¿La gente conoce la calificación de su área y la causa de no conformidades?   | 0 |   |   |
| 3    | Seguimiento.     | ¿Se cumple las acciones de las 5s?  | 0 |   |   |
|      |                  | PUNTOS POSIBLES<br>PUNTOS GANADOS   | 6 | 1 |   |

Lista de chequeo de comprensión

| Descripción <b>conocimientos generales de 5s</b>                              | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> |
|---|----------|----------|----------|
| Define las 5 s  |          | 1        |          |
| Que es la estrategia de tarjetas rojas (que se necesita y que no se necesita) | 0        |          |          |
| Que es la estrategia de control visual  |          | 1        |          |
| Cuáles son sus beneficios   | 0        |          |          |
| <b>PUNTOS POSIBLES</b>  | <b>8</b> |          |          |
| <b>PUNTOS GANADOS</b>   |          | <b>2</b> |          |

| <b>ITEMS</b>            | <b>CALIFICACION</b> |
|-------------------------|---------------------|
| 1S SELECCIONAR          | 6                   |
| 2S ORDENAR              | 6                   |
| 3S LIMPIAR              | 5                   |
| 4S ESTANDARIZAR         | 0                   |
| 5S SEGUIMIENTO          | 1                   |
| COMPRESION DE FILOSOFIA | 2                   |

|  |                |
|--|----------------|
| TOTAL DE PUNTOS GANADOS  | 15             |
| TOTAL DE PUNTOS POSIBLES   | 46             |
| CALIFICACION = (Total de puntos/total de puntos posibles) *<br>100 | <b>32.60 %</b> |

**Leyenda**

|               |                |               |
|---------------|----------------|---------------|
| <b>MALO</b>   | <b>REGULAR</b> | <b>BUENO</b>  |
| <b>0 - 35</b> | <b>36- 70</b>  | <b>71-100</b> |

**ANEXO 5: Auditoria 5s Antes, Chemical Mining S.A.**

**Auditoria de 5s Chemical Mining S.A.**

Área: Oficina Venta

Fecha: 14

Abril 2014

Líder de Área: Silvana Matreu

Auditor (ES): Mg. Carla Sifuentes.



Calificación: 0 = No cumple  
muy bien

1= Cumple de forma regular

2 = Cumple

Nota: Toda no conformidad debe anotarse en la parte de observaciones con responsables y fecha

**1S SELECCIONAR (SEIRI) OBJETIVO: IDENTIFICAR LO NECESARIO Y LO INNECESARIO, seleccionando lo primero y eliminando lo segundo**

| ite<br>m | ASPECTO   | SE DEBE VERIFICAR  | 0 | 1 | 2 |
|----------|---|--|---|---|---|
| 1        | Separar lo que sirve de lo que no sirve.                        | Que no existan elementos rotos, deteriorados, obsoletos.   |   | 1 |   |
| 2        | Separar lo necesario de lo innecesario eliminar lo innecesario. | Que no existan elementos innecesarios o sin función, solo lo estrictamente necesario.  |   |   | 2 |
| 3        | Seguridad en el área.   | Que no existan condiciones inseguras en el área (pisos mojados, filos cortantes, objetos que puedan caer, golpear o tropezar). | 0 | 1 |   |
| 4        |   | ¿Están claramente visibles salidas de emergencia, rutas de evacuación, extinguidores y procedimientos de emergencia.           |   |   |   |
| 5        | Aprovechamiento de recursos.                                    | Aprovechamiento de espacios, disminución de inventarios, reducción en tiempos de búsqueda.                                     |   | 1 |   |
| 6        | Objetos personales o decorativos en número                      | Que no dificulte el orden y la limpieza, que no interfieran en el buen desempeño del trabajo, dar prioridad.                   |   | 1 |   |

|  |           |                 |    |   |
|--|-----------|-----------------|----|---|
|  | reducido. |                 |    |   |
|  |           | PUNTOS POSIBLES | 12 | 6 |
|  |           | PUNTOS GANADOS  |    |   |

| ite<br>m | ASPECTO   | SE DEBE VERIFICAR   | 0 | 1 | 2 |
|----------|---|---|---|---|---|
| 1        | Asignación de un lugar para cada cosa.  | Asignar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar   |   |   | 2 |
| 2        | Establecimiento de un sistema auto explicativo practico, funcional que facilite las actividades en el área. | Que al determinar el lugar para cada artículo, se tome en cuenta facilidad para tomar y devolver el material al lugar de origen, facilidad de localización por cualquier persona. |   | 1 | 2 |
| 3        |   | La mejor distribución de muebles, equipos maquinas e implementos con el objetivo de maximizar la economía de movimientos.   |   |   |   |
| 4        | Control visual.   | Empleo de formatos estandarizados acordes con la identidad de la empresa.   |   | 1 |   |
|          |   | Se puede identificar de un vistazo las áreas, documentos, carpetas  | 1 |   |   |

|   |  |                 |    |  |   |
|---|--|-----------------|----|--|---|
| 5 |  |                 |    |  |   |
|   |  | PUNTOS POSIBLES | 10 |  | 6 |
|   |  | PUNTOS GANADOS  |    |  |   |

**2S ORDENAR (SEITON)**

**OBJETIVO: DEFINIR UN LUGAR PARA CADA ARTICULO NECESARIO  
MANTENIENDOLO EN SU LUGAR PARA FACILITAR SU LOCALIZACION**

**3S LIMPIEZA (SEISO)**

**OBJETIVO: MANTENER EL AREA ASEADA Y EN OPTIMAS CONDICIONES  
EL AREA DE TRABAJO**

| ite<br>m | ASPECTO                                    | SE DEBE VERIFICAR  | 0 | 1 | 2 |
|----------|--|--|---|---|---|
| 1        | Limpieza del área, equipos y herramientas. | Limpieza en áreas individuales y comunes, incluye maquinas ayudas visuales.  |   |   | 2 |
| 2        | Conservación y mantenimiento.              | El proceso de limpieza debe aprovecharse para inspeccionar fallas, defectos con la finalidad de corregir anomalías y programar su mantenimiento. |   | 1 |   |
| 3        |  | Que estén en buen estado, las instalaciones y equipos.   |   | 1 |   |
|          |  | PUNTOS POSIBLES  | 6 | 4 |   |

|  |  |                |  |  |  |
|--|--|----------------|--|--|--|
|  |  | PUNTOS GANADOS |  |  |  |
|--|--|----------------|--|--|--|

#### 4S ESTANDARIZAR (SEIKETSU)

**OBJETIVO: DEFINIR EL MODELO A SEGUIR, UN LUGAR DE TRABAJO EN PERFECTAS**

**CONDICIONES**

| ite<br>m | ASPECTO   | SE DEBE VERIFICAR  | 0 | 1 | 2 |
|----------|-----------|--|---|---|---|
| 1        | Difusión. | Que los estándares establecidos sean del conocimiento del personal de oficina. |   |   | 2 |
| 2        | Unificar. | Elaboración de las 5s.   |   | 1 |   |
|          |           | PUNTOS POSIBLES<br>PUNTOS GANADOS  | 4 | 3 |   |

#### 5S SEGUIMIENTO (SHITSUKE)

**OBJETIVO: SEGUIMIENTO CON AUDITORIAS, TENER EL HABITO DEL ORDEN Y LIMPIEZA PARA QUE NUENCA SE PIERDA**

| ite<br>m | ASPECTO          | SE DEBE VERIFICAR                               | 0 | 1 | 2 |
|----------|------------------|---|---|---|---|
| 1        | Responsabilidad. | Que cada uno conozca exactamente cuáles son sus |   | 1 |   |

|   |              |   |   |   |  |
|---|--------------|---|---|---|--|
|   |              | responsabilidades referentes a 5s sobre lo que tiene que hacer: cuándo, dónde y cómo hacerlo. |   |   |  |
| 2 | Difusión.    | ¿La gente conoce la calificación de su área y la causa de no conformidades?                   |   | 1 |  |
| 3 | Seguimiento. | ¿Se cumple las acciones de las 5s?  |   | 1 |  |
|   |              | PUNTOS POSIBLES   | 6 |   |  |
|   |              | PUNTOS GANADOS  |   | 3 |  |

Lista de chequeo de comprensión

| Descripción <b>conocimientos generales de 5s</b>                              | 0 | 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| Define las 5 s  |   | 1 |   |
| Que es la estrategia de tarjetas rojas (que se necesita y que no se necesita) |   | 1 |   |
| Que es la estrategia de control visual  |   | 1 |   |
| Cuáles son sus beneficios   |   | 1 |   |
| PUNTOS POSIBLES   | 8 |   |   |
| PUNTOS GANADOS  |   | 4 |   |

| ITEMS          | CALIFICACION |
|----------------|--------------|
| 1S SELECCIONAR | 6            |

|  |                |
|--|----------------|
| 2S ORDENAR   | 6              |
| 3S LIMPIAR   | 5              |
| 4S ESTANDARIZAR  | 0              |
| 5S SEGUIMIENTO   | 1              |
| COMPRESION DE FILOSOFIA  | 2              |
| TOTAL DE PUNTOS GANADOS  | 26             |
| TOTAL DE PUNTOS POSIBLES   | 46             |
| CALIFICACION = (Total de puntos/total de puntos posibles) *<br>100 | <b>56.52 %</b> |

### Leyenda

|               |                |               |
|---------------|----------------|---------------|
| <b>MALO</b>   | <b>REGULAR</b> | <b>BUENO</b>  |
| <b>0 - 35</b> | <b>36- 70</b>  | <b>71-100</b> |

## ANEXO 6: Formato de Inspección Lean Office

Antes

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA  |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>INFORMACION</b>  |                                     |                                     |               |
| Guardar los datos informativos en el sistema                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Datos debidamente archivados en el sistema                                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Informacion debidamente guardada en los archivadores                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Eliminar informacion obsoleta en el sistema                                   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Eliminar archivos obsoletos de los archivadores                               | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Eliminar informacion incompatible en la oficina                               | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Eliminacion de informacion duplicada tanto en el sistema y documentos fisicos | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Seguimiento y control de eliminacion de desperdicios informativos             | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |

## Despues

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA  |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>INFORMACION</b>  |                                     |                                     |               |
| Guardar los datos informativos en el sistema                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Datos debidamente archivados en el sistema                                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Informacion debidamente guardada en los archivadores                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Eliminar informacion obsoleta en el sistema                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Eliminar archivos obsoletos de los archivadores                               | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Eliminar informacion incompatible en la oficina                               | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Eliminacion de informacion duplicada tanto en el sistema y documentos fisicos | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Seguimiento y control de eliminacion de desperdicios informativos             | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |

## Antes

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA                                |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>PROCESO</b>  |                                     |                                     |               |
| Prender rapido los equipos de la oficina                      | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Cumplimiento del flujograma del area administrativa           | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Utilizacion adecuada de papeles para impresion                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Conocimiento de funciones y limites operativos                | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Entregar rapidamente documentos para el fluido de operaciones | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Utilizacion adecuada de los recursos, equipos                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |

## Después

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA                                |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>PROCESO</b>  |                                     |                                     |               |
| Prender rapido los equipos de la oficina                      | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Cumplimiento del flujograma del area administrativa           | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Utilizacion adecuada de papeles para impresion                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Conocimiento de funciones y limites operativos                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Entregar rapidamente documentos para el fluido de operaciones | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Utilizacion adecuada de los recursos, equipos                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |



## Antes

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA  |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>PERSONAS</b>   |                                     |                                     |               |
| Conocimiento del Manual de Operaciones y Funciones (MOF) por parte del personal | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Conocimiento de la mision y vision por parte del personal                       | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Cumplimiento de los valores por parte del personal                              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Trabajar en equipo en las oficinas  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Puntualidad y asistencia del personal en las oficinas                           | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Cumpimiento de la hora de salida respetando el horario                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |

## Después

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA  |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>PERSONAS</b>   |                                     |                                     |               |
| Conocimiento del Manual de Operaciones y Funciones (MOF) por parte del personal | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Conocimiento de la mision y vision por parte del personal                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Cumplimiento de los valores por parte del personal                              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Trabajar en equipo en las oficinas  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Puntualidad y asistencia del personal en las oficinas                           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Cumpimiento de la hora de salida respetando el horario                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |

## Antes

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA                        |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>SEGURIDAD Y AMBIENTE</b>                           |                                     |                                     |               |
| Buena ubicación del cableado en las oficinas          | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Inmobiliario adecuado en las oficinas                 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Luz adecuada en las oficinas para el buen desempeño   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Instalacion del aire acondicionado en las oficinas    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Cercania de los equipos a utilizar al area de trabajo | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Generar buen clima en el area administrativa          | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |

## Después

| INSPECCION AREA ADMINISTRATIVA                        |                                     |                                     |               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
|   | CUMPLE                              | NO CUMPLE                           | OBSERVACIONES |
| <b>SEGURIDAD Y AMBIENTE</b>                           |                                     |                                     |               |
| Buena ubicación del cableado en las oficinas          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Inmobiliario adecuado en las oficinas                 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |               |
| Luz adecuada en las oficinas para el buen desempeño   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Instalacion del aire acondicionado en las oficinas    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Cercania de los equipos a utilizar al area de trabajo | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |
| Generar buen clima en el area administrativa          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |               |

## Anexo N°7 : Cuadro de Mando Integral de los Formatos de Inspección

### Criterios que utiliza la empresa

|                |                     |                 |
|----------------|---------------------|-----------------|
| <b>MALO</b>    | <b>0 % a 35 %</b>   | <b>ROJO</b>     |
| <b>REGULAR</b> | <b>36 % a 70 %</b>  | <b>AMARILLO</b> |
| <b>BUENO</b>   | <b>71 % a 100 %</b> | <b>VERDE</b>    |

### Antes

| INSPECCION DE SERVICIOS   | RESULTADO ESPERADO | RESULTADO LOGRADO | FALTA MEJORAR | INDICADOR DE RESULTADOS   |
|---------------------------|--------------------|-------------------|---------------|---|
| Inspeccion de Informacion | 100%               | 75%               | 25%           |  75% |
| Inspeccion de Procesos    | 100%               | 33%               | 67%           |  33% |
| Inspeccion de Personas    | 100%               | 83%               | 17%           |  83% |
| Inspeccion de Seguridad   | 100%               | 33%               | 67%           |  33% |

### Después

| INSPECCION DE SERVICIOS   | RESULTADO ESPERADO | RESULTADO LOGRADO | FALTA MEJORAR | INDICADOR DE RESULTADOS   |
|---------------------------|--------------------|-------------------|---------------|---|
| Inspeccion de Informacion | 100%               | 75%               | 25%           |  75% |
| Inspeccion de Procesos    | 100%               | 83%               | 17%           |  83% |
| Inspeccion de Personas    | 100%               | 83%               | 17%           |  83% |
| Inspeccion de Seguridad   | 100%               | 83%               | 17%           |  83% |

## ANEXO 8: Encuestas de lealtad al cliente acerca de nuestra calidad

**Qué grado de satisfacción tiene con el trato recibido?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

**¿Considera que la comunicación con el vendedor asignado ha sido?**

- Muy rápida: No he tenido que esperar para obtener una respuesta.
- Normal: He tenido que esperar el tiempo razonable para obtener una respuesta.
- Lenta: Me ha parecido que la comunicación no ha sido lo suficientemente fluida.

- Muy lenta: He tenido que esperar demasiado o incluso no he recibido respuesta.

**¿Cómo le hemos asesorado a la hora de tomar decisiones sobre el producto?**

- No he necesitado asesoramiento.
- Me han aconsejado y estoy contento
- La asesoría ha sido fundamental.
- Me han aconsejado y estoy descontento.
- La asesoría ha perjudicado mi compra.

**¿Los plazos de entrega del producto han sido?**

- Han sido más breves de lo previsto.
- Se han ajustado correctamente a lo previsto.
- No se han ajustado a lo previsto, pero por causas justificadas.
- No se han ajustado a lo previsto
- Se han extendido mucho de forma injustificada.

**¿Se ha ajustado el producto resultante a sus expectativas?**

- Ha superado con creces mis expectativas.
- Es un poco mejor de lo que esperaba.
- Se ha ajustado a mis expectativas.

- Está un poco de debajo de mis expectativas.
- No estoy nada satisfecho con el producto.

**Considero que el coste de mi producto es**

- Muy económico.
- Económico
- Normal
- Excesivo
- Muy excesivo

**Marque las opciones con las que esté de acuerdo:**

- Me gusta el diseño de mi producto.
- Me gusta regular el diseño de mi producto.
- Hay mejores.
- No le tomo importancia.
- No me gusta.
- N.A.

## **ANEXO 9: ERP base de datos de empresas**

| NOMBRE DE EMPRESA DE LA ESTE                                       | DIRECCION                           | DISTRITO               | REPRESENTANTE LEGAL |                     | TELEFONO EMPRESA | PERSONA DE CONTACTO |                 | CARGO DEL CONT. DEL CONTACTO   | E-mail   | FECHA INTERVISTA | TIPO DE INTERVISTA |
|--|-------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------|--|------------------|--------------------|
|  |                                     |                        | APellidos           | Nombres             |                  | Apellidos           | Nombres         |                                |  |                  |                    |
| CEMOSUD  | CALLE AUGUSTO ANGULO 130            | MIRAFLORES             | PARADA              | JUAN MANUEL         | 628800           | BULLON              | DIANA           | JEFE DE CAPTACION              | <a href="mailto:diana.bullon@cemosud.com.pe">diana.bullon@cemosud.com.pe</a>       |                  | JEFE DE IMAGEN     |
| TRANSPORTE 77  | AV. NICOLAS SILLON 3820             | AIE                    | RUIZ PATRONI BADO   | JORGE AUGUSTO       | 317700           | PENA                | ROSARIO         | ASISTENTE DE PERROS 6585195    | 08/07/1990   |                  | MARKETING          |
| CREDISCOTIA  | AV. PASO DE LA REPUBLICA 3587       | SAN ISIDRO             | PERA MAYTA          | ISABE PATRICIA      | 611900           | RAMIREZ CATTARDO    | INELISA         | JEFE DE SECCION 19900 ANBICO   | <a href="mailto:romi.cerezo@crediscotia.com.pe">romi.cerezo@crediscotia.com.pe</a> | 09/08/1994       |                    |
| BEICORP (ETEC)   | AV. CANAL YNDIERA 522               | SAN ISIDRO             | MONTEACACUERO       | MARIA LINDES        | 2113400          | TAMAYO PEREZ        | MONICA          | JEFA DE GESTION 2213400 ANBICO | <a href="mailto:maria@beicorp.com.pe">maria@beicorp.com.pe</a>                     | 18/02/2006       |                    |
| PRODUCCION EMPRESARIAL TAXIDIRECTO                                 | AV. CANNIBORAL 1244 SAN ISIDRO      | SAN ISIDRO             | DE LA CRUZ          | DARIO               | 7139356          | DE LA CRUZ          | DARIO           | 7139356                        |  |                  |                    |
| PRIMA HP   | CALLE CHINCHON 611                  | SAN ISIDRO             |                     |                     |                  |                     |                 |                                |  |                  |                    |
| GRANA Y MONTERO  | AV. PASO DE LA REPUBLICA 4675       | SURQUILLO              | GRANA ACUNA         | HERNANDEZ ALEJANDRO | 223044           | ATUNCA ESCUANTE     | EMERALDA GSELLA | COORDINADORA 985378386         | <a href="mailto:emeralda@grana.com.pe">emeralda@grana.com.pe</a>                   | 31/10/1949       |                    |
| LEADER PERU S.A.   | CALLE CACAPESSE - CANGUO            | LAMBUYA                | ARNEGO SANCHEZ      | ANTONIO EDUARDO     | 626840           | FLORES              | MARIE           | ASISTENTE SOCIAL 96590202      | 10/08/1989   |                  |                    |
| MANITO PRO CONSTRUCTORA  | CALLE MANUEL DE FALLA 97700 PISO    | SAN BORJA              |                     |                     |                  | BAUTISTANI          | ROSIANA         | JEFA DE RECURSOS 714577 Mex    | <a href="mailto:franista@manito.com.pe">franista@manito.com.pe</a>                 |                  |                    |
| IO FERIA   | AV. SANTA ROSA 350                  | SANTA ANITA            | SORA HUAMANI        | FELSA DE MILAGRO    | 6120707          |                     |                 |                                |  |                  |                    |
| SUPERMERCADOS PERUANOS   | CALLE UCELLO 149                    | SAN BORJA              | AREVALO FLORES      | JORGE GILBERTO      | 618800           | PALOMINO            | EDITH           | ASISTENTE DE CAL 618800 ANBICO | <a href="mailto:Edith.Palomino@super.com.pe">Edith.Palomino@super.com.pe</a>       |                  |                    |
| ECCO PERU S.A. (INAGARRIA)   | AV. DEFENSORES DEL MONDO 1277       | CHORILLOS              |                     |                     | 315900           | CÁ CERES            | PATRICIA        | RECURSOS HUMANOS 315900 ANBICO | <a href="mailto:teresa@inagarria.com.pe">teresa@inagarria.com.pe</a>               |                  |                    |
| DUPREE PERU DIRECTA S.A.   | AV. MARISCAL CÁCERES 383            | SURQUILLO              | ECHEVERRIA LARA     | DARIO               | 2042200          | PERCA TIZO          | CELIA           | ASISTENTE SOC 2042200 ANBICO   | <a href="mailto:teresa@dupree.com.pe">teresa@dupree.com.pe</a>                     | 01/06/2009       |                    |
| IRM  | JR. LOS DURANDOS 647 - CANTO GRANDE | SAN JUAN DE LURIGANCHO | VALERIAN PINTO      | ROCCO MARGARITA     | 6194040          | RODRIGUEZ CASTRO    | CELIA           | TRABAJADORA 598855144          |  |                  |                    |
| IRONIC   | AV. BOLIVIA 108                     | CERCADO DE LIMA        | YRRA ARRIAZO        | JOSE LUIS           | 3132700          | TUMAY SOTO          | GONZALO         | COORDINADORA 3132700           | <a href="mailto:humo@ironic.com.pe">humo@ironic.com.pe</a>                         |                  |                    |
| VEL PERU SAC   | AV. PASO DE LA REPUBLICA 3788       | SAN ISIDRO             | MULLACONA ARIBAS    | PABLO               | 447-2081         | CSMERIOS            | GUISELA         | ENCARGADA DE CONVENIOS         | <a href="mailto:guisela.csmereios@vel.com.pe">guisela.csmereios@vel.com.pe</a>     | 04/01/2001       | MANUJUAN ALBERTO   |
| AUTORIDAD AUTÓNOMA DE REGULACIÓN DEL TRÁFICO AEREO Y AVIACIÓN 2494 | AV. AVIACION 2494                   | SAN BORJA              | SANTANA PIETRO      | CARLOS QUINTO       | 224244           | RODRIGUEZ CASAPRA   | IVERY           | JEFE DE RECURSOS 9937072       |  |                  |                    |

## ANEXO N° 10: Tabla de Wilkonxon



**TABLA WILKONXON**

| Tamaño de la muestra excluidas<br>las diferencias nulas | Nivel de significacion bilateral |      |
|---|----------------------------------|------|
|   | 0,05                             | 0,01 |
| 6   | 0                                | -    |
| 7   | 2                                | -    |
| 8   | 3                                | 0    |
| 9   | 5                                | 1    |
| 10  | 8                                | 3    |
| 11  | 0                                | 5    |
| 12  | 13                               | 7    |
| 13  | 17                               | 9    |
| 14  | 21                               | 12   |
| 15  | 25                               | 15   |
| 16  | 29                               | 19   |
| 17  | 34                               | 23   |
| 18  | 40                               | 27   |
| 19  | 46                               | 32   |
| 20  | 52                               | 37   |
| 21  | 58                               | 42   |
| 22  | 66                               | 48   |
| 23  | 73                               | 54   |
| 24  | 81                               | 61   |
| 25  | 89                               | 68   |