



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “El servicio: como herramienta para la  
generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S  
de la ciudad de Ambato”**

**Autora: Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo.**

**Tutor: Dr. Juan Carlos Castro.**

**AMBATO – ECUADOR  
Marzo 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Dr. Juan Carlos Castro

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto, autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 03 de febrero de 2015

.....  
Dr. Juan Carlos Castro

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo, doy a conocer que cada una de las opiniones, ideas, resultados obtenidos de los análisis e interpretaciones y demás aspectos emitidos en cada capítulo del presente proyecto de investigación con el tema: “El servicio: como herramienta para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato”, son totalmente auténticos, originales y personales, con excepción de las citas dadas a conocer en cada párrafo.

.....  
Srta. Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo

C.I. 050364257-1

**AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

Srta. Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo

C.I. 050364257-1

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
Ing. Víctor Córdova Dr.

.....  
Ing. Klever Moreno Dr.

Ambato, 26 de febrero de 2015

## **DEDICATORIA**

Muy agradecida con Dios al haberme bendecido con unos padres tan humildes y comprensibles que siempre han estado apoyándome en todo momento como lo son: Juan Paulino y Laura, es a ellos a quien les dedico el proyecto del trabajo de investigación, teniendo siempre presente que gracias a ellos he logrado alcanzar cada una de mis metas.

De igual manera, se lo dedico con gran cariño a mis hermanos Betty, Juan Diego y Robinson, así como también a todos aquellos amig@s que siempre han estado a mi lado desde el primer día en que comenzó mi vida universitaria, brindándome su apoyo incondicional y formando parte de innumerables experiencias que me han permitido crecer como una gran persona.

**Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi principal agradecimiento es con Dios y en especial con nuestra madre “La Virgen María”, quienes han permitido que goce de una muy buena salud para continuar con el desarrollo del trabajo de investigación. De la misma manera, expreso mi más profunda gratitud con todas aquellas personas que de una u otra manera han influido con los conocimientos y las enseñanzas en todos los ámbitos del desarrollo académico, como lo son cada uno de los docentes.

De igual manera, expreso mi agradecimiento a todas aquellas Instituciones que me han dado apertura a sus instalaciones, así como también el respaldo de poder acceder a la información requerida en el transcurso del desarrollo del trabajo de investigación, como lo son: la Empresa de Calzado GAMO'S y la Facultad de Ciencias Administrativas.

**Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### A.- PÁGINAS PRELIMINARES

I. Página de título o portada .....	i
II. Página de aprobación por el tutor .....	ii
III. Página de autoría de la tesis .....	iii
IV. Página de aprobación del tribunal de grado .....	v
V. Página de dedicatoria .....	vi
VI. Página de agradecimiento .....	vii
VII. Índice general de contenidos .....	viii
VIII. Índice de ilustraciones, tablas, gráficos y anexos .....	xx
IX. Resumen ejecutivo .....	xxi

### B.- TEXTO

Introducción .....	1
--------------------	---

### CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	4
1.2.1. Contextualización .....	4
1.2.2. Análisis crítico .....	11
1.2.3. Prognosis .....	12
1.2.4. Formulación del problema .....	12
1.2.5. Interrogantes .....	12
1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación .....	13
1.3. Justificación .....	14



1.4.	Objetivos. ....	15
1.4.1.	Objetivo general. ....	15
1.4.2.	Objetivos específicos. ....	15

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes investigativos .....	17
2.2.	Fundamentación filosófica. ....	19
2.3.	Fundamentación legal.....	21
2.4.	Categorías fundamentales.....	24
2.4.1.	Marketing .....	24
2.4.2.	Marketing de servicios .....	25
2.4.3.	El servicio.....	27
2.4.3.2.	Cliente.....	29
2.4.3.3.	Ciclo de vida del servicio .....	30
2.4.3.4.	Calidad del servicio .....	32
2.4.3.5.	Cultura del servicio.....	33
2.4.3.6.	Valor de los servicios .....	33
2.4.3.1.1.	Comportamiento del consumidor.....	34
2.4.3.1.2.	Administración del personal .....	36
2.4.3.1.3.	Momento de la verdad .....	38
2.4.3.2.1.	Atención al cliente .....	39
2.4.3.2.2.	Carteras de clientes .....	39
2.4.3.2.3.	Fidelización de los clientes .....	40
2.4.3.2.4.	Satisfacción de los clientes .....	41
2.4.3.2.5.	Control de la clientela .....	43
2.4.3.3.1.	Gestión de la demanda.....	43
2.4.3.3.2.	Gestión del catálogo de servicios.....	44
2.4.3.3.3.	Gestión de cambios.....	45
2.4.3.3.4.	Gestión de incidencias .....	46
2.4.3.4.1.	Modelo servqual .....	47

2.4.3.4.2. Modelo de la servucción .....	48
2.4.3.4.3. Modelo de la imagen.....	48
2.4.3.5.1. Elementos básicos o invisibles (núcleo) .....	49
2.4.3.5.2. Elementos visibles implícitos (actitudes) .....	49
2.4.3.5.3. Elementos visibles explícitos (representaciones) .....	50
2.4.3.6.1. Valores positivos.....	50
2.4.3.6.2. Valores negativos.....	50
2.4.3.6.3. Cadena de valor .....	51
2.4.4. Proceso del marketing .....	52
2.4.5. Dirección del marketing .....	53
2.4.6. Generación de valor.....	54
2.4.6.1. Procesos de creación de valor.....	55
2.4.6.2. Ciclo de generación de valor .....	55
2.4.6.3. Fuentes de generación de valor .....	56
2.4.6.4. Métodos para medir la generación de valor .....	57
2.4.6.5. Generación de valor en la cadena de suministro .....	58
2.4.6.1.1. Conocer las respuestas a las preguntas clave (revisar) .....	59
2.4.6.1.2. Mejorar lo que se está haciendo (mejorar).....	61
2.4.6.1.3. Cambiar lo que sea necesario (cambiar) .....	61
2.4.6.2.1. Ciclo de mantenimiento o de aprendizaje adaptativo .....	62
2.4.6.2.2. Ciclo de innovación o de aprendizaje generativo .....	63
2.4.6.3.1. Las fuentes de creación de valor para los accionistas.....	64
2.4.6.3.2. La creación de valor en la relación con los clientes. ....	65
2.4.6.3.3. Características distintivas de la empresa centrada en el cliente.....	65
2.4.6.4.1. Método de valoración contable.....	66
2.4.6.4.2. Método de valuación de descuentos de flujos .....	66
2.4.6.4.3. Método de valoración de rentabilidad .....	67
2.4.6.5.1. Satisfacción del cliente .....	67
2.4.6.5.2. Nivel de las relaciones .....	68
2.4.6.5.3. Comportamiento organizacional.....	69
2.4.6.5.4. Valor .....	69

2.5. Hipótesis .....	70
2.6. Señalamiento de variables .....	71

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

3.1. Enfoque de la investigación .....	73
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	74
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	75
3.4. Poblacion y muestra .....	77
3.5. Operacionalización de variables.....	81
3.6. Plan de recolección de información .....	84
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	89

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los resultados .....	92
4.1.1. Validación del instrumento “encuesta” .....	92
4.1.2. Análisis cuantitativo.....	94
4.2. Interpretación de datos .....	95
4.2.1. Análisis univariante.....	95
4.2.2. Análisis bivariante.....	119
4.3. Verificación de hipótesis .....	136

### **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	142
5.2. Recomendaciones .....	147

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. Datos informativos .....	149
6.1.1. Título.....	149
6.1.2. Institución ejecutora .....	150
6.1.3. Beneficiarios .....	150
6.1.4. Ubicación .....	150
6.1.5. Tiempo estimado de ejecución.....	150
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	150
6.1.7. Costo .....	150
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	151
6.3. Justificación.....	153
6.4. Objetivos .....	155
6.4.1. Objetivo General .....	155
6.4.2. Objetivos Específicos.....	155
6.5. Análisis de factibilidad.....	156
6.5.1. Factibilidad Política y Legal .....	156
6.5.2. Factibilidad Tecnológica.....	156
6.5.3. Factibilidad Socio Cultural .....	157
6.5.4. Factibilidad Organizacional .....	157
6.5.5. Factibilidad Económico Financiero .....	158
6.6. Fundamentación .....	158
6.6.1. Modelo Gráfico .....	158
6.6.2. Modelo Teórico.....	160
6.6.2.1. Modelo de Negocio .....	160
6.6.2.2. Business Model Canvas.....	160
6.6.2.2.1. Segmento de clientes .....	161
6.6.2.2.2. Propuesta de valor .....	163
6.6.2.2.3. Canales .....	165
6.6.2.2.4. Relación con los clientes .....	166
6.6.2.2.5. Fuentes de ingresos .....	168

6.6.2.2.6. Recursos clave .....	171
6.6.2.2.7. Actividades clave .....	172
6.6.2.2.8. Socios clave .....	173
6.6.2.2.9. Estructura de costos .....	175
6.7. Metodología.....	176
6.7.1. Modelo operativo .....	176
6.7.1.1. Proceso de planeación estratégica de GAMO’S.....	176
6.7.1.2. Modelo de Negocio “Business Model Canvas” .....	184
6.8. Administración .....	212
6.9. Previsión de evaluación.....	219

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

1. Bibliografía .....	227
2. Anexos .....	233

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 01: Triángulo del servicio .....	4
Ilustración 02: La rueda de la fortuna de la gestión del servicio .....	5
Ilustración 03: Producción de calzado .....	10
Ilustración 04: Triángulo del marketing de los servicios .....	26
Ilustración 05: Ciclo de vida del servicio.....	31
Ilustración 06: Determinantes del comportamiento .....	36
Ilustración 07: Satisfacción del cliente .....	42
Ilustración 08: Modelo SERVQUAL.....	47
Ilustración 09: Proceso de marketing.....	53
Ilustración 10: Proceso de creación de valor.....	55
Ilustración 11: El ciclo de generación de valor .....	56
Ilustración 12: Modelo grafico de la cadena de suministro .....	59
Ilustración 13: Preguntas claves.....	60
Ilustración 14: Ciclo de mantenimiento o de aprendizaje adaptativo .....	62
Ilustración 15: Ciclo de innovación o de aprendizaje generativo .....	64
Ilustración 16: Proceso del diseño del muestreo .....	77
Ilustración 17: Plan de recolección de la información .....	88
Ilustración 18: Plan de procesamiento de la información .....	90
Ilustración 19: Correlaciones de dimensiones y sub-dimensiones: Servicio * Generación de valor.....	129
Ilustración 20: Modelo Gráfico del Lienzo del Modelo de Negocio Canvas .....	159
Ilustración 21: Actividades realizadas – Turistas extranjeros.....	187
Ilustración 22: Actividades realizadas – Turistas nacionales.....	187
Ilustración 23: Lienzo de la Empresa de Calzado GAMO’S .....	209
Ilustración 24: Ilustración de la Tienda Virtual de la Empresa de Calzado GAMO’S .....	210
Ilustración 25: Ilustración del perfil del Calzado Trekking .....	211

Ilustración 26: Ilustración de la descripción del Calzado Trekking.....	211
Ilustración 27: Ilustración de la orden de pedido de Calzado GAMO'S .....	212
Ilustración 28: Organigrama Estructural Propuesto .....	213
Ilustración 29: Evaluación General del Lienzo de la Empresa de Calzado GAMO'S.....	220
Ilustración 30: Cronograma de la ejecución de la Propuesta .....	226

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Relación entre los tipos de variables y los tipos de escala de medida .....	72
Tabla 02: Población meta de la Empresa de Calzado GAMO'S .....	78
Tabla 03: El servicio .....	82
Tabla 04: Generación de valor .....	83
Tabla 05: Estadísticos de fiabilidad .....	93
Tabla 06: Ciclo de vida (Cliente externo).....	99
Tabla 07: Ciclo (Cliente externo).....	104
Tabla 08: Métodos (Cliente externo) .....	106
Tabla 09: Cadena de suministro (Compras) (Cliente externo).....	107
Tabla 10: Cadena de suministro (Demanda _ unidades) (Cliente externo) .....	107
Tabla 11: Cadena de suministro (Demanda _ Efectivo) (Cliente externo) .....	108
Tabla 12: Ciclo de vida (Cliente interno).....	111
Tabla 13: Métodos (Cliente interno).....	118
Tabla 14: Cadena de suministro (Compras) (Cliente interno) .....	118
Tabla 15: Cadena de suministro (Demanda _ unidades) (Cliente interno) .....	119
Tabla 16: Clasificación del análisis bivalente.....	120
Tabla 17: Análisis de la significatividad asociada (variable métrica con variables no métrica) .....	121
Tabla 18: Análisis de la varianza – Tabla de ANOVA.....	122
Tabla 19: Análisis bivalente de medias .....	123
Tabla 20: Análisis de la significatividad asociada (entre variables no métricas) .....	124
Tabla 21: Tabla de contingencia. Frecuencias observadas y esperadas (Información y asesoría *Género).....	125
Tabla 22: Prueba de Chi – Cuadrado (Información y asesoría *Género) .....	126
Tabla 23: Grado de correlación lineal entre dos variables .....	127
Tabla 24: Correlaciones: Cultura (El servicio) y Proceso (La generación de valor) .....	130
Tabla 25: Correlaciones: Proceso (La generación de valor) y Fuentes (La generación de valor) .....	132
Tabla 26: Correlaciones: Calidad (El servicio) y Proceso (La generación de valor).....	134



Tabla 27: Tabla de contingencia. Frecuencias observadas y esperadas (Ciclo de vida del servicio * Métodos de generación de valor) .....	138
Tabla 28: Prueba de Chi – Cuadrado (Ciclo de vida del servicio * Métodos de generación de valor) .....	139
Tabla 29: Chi Cuadrado (Calculado * Tabla) .....	140
Tabla 30: Segmentos de mercado .....	162
Tabla 31: Elementos de la creación de valor .....	164
Tabla 32: Fases de los canales .....	166
Tabla 33: Categorías de relaciones con clientes .....	167
Tabla 34: Formas de generar fuentes de ingresos .....	169
Tabla 35: Mecanismos de fijación de precios .....	170
Tabla 36: Categorías de los recursos clave .....	172
Tabla 37: Categorías de las actividades clave.....	173
Tabla 38: Motivaciones para asociarse .....	174
Tabla 39: Clases de estructura de costes .....	175
Tabla 40: Características de las estructuras de costes .....	176
Tabla 41: Políticas y valores de la organización.....	178
Tabla 42: Expectativas de clientes internos y externos.....	179
Tabla 43: Fortalezas y Debilidades .....	180
Tabla 44: Amenazas y Oportunidades .....	181
Tabla 45: Matriz de Factores Internos .....	182
Tabla 46: Matriz de Factores Externos .....	183
Tabla 47: Segmentos de mercado .....	185
Tabla 48: Perfil del turista nacional .....	185
Tabla 49: Perfil del turista extranjero.....	186
Tabla 50: Propuestas de valor .....	189
Tabla 51: Compra de calzado – Deporte o aventura .....	190
Tabla 52: Canales .....	192
Tabla 53: Relaciones con clientes.....	194
Tabla 54: Fuentes de ingresos.....	196
Tabla 55: Recursos clave .....	198
Tabla 56: Actividades clave.....	200

Tabla 57: Actividades clave - Ascensos.....	200
Tabla 58: Actividades clave - Caminatas.....	201
Tabla 59: Actividades clave - Cabalgatas .....	202
Tabla 60: Actividades clave - Ciclismo .....	203
Tabla 61: Asociaciones clave.....	205
Tabla 62: Estructura de costes.....	207
Tabla 63: Costos de la propuesta de valor .....	207
Tabla 64: Costos del Modelo de Negocio .....	208
Tabla 65: Manual de Funciones del Gerente General .....	214
Tabla 66: Manual de Funciones del Gerente Administrativo .....	215
Tabla 67: Manual de Funciones del Gerente de Talento Humano.....	216
Tabla 68: Manual de Funciones del Gerente Comercial .....	217
Tabla 69: Manual de Funciones del Gerente de Producción.....	218
Tabla 70: Estrategia de Monitoreo .....	222
Tabla 71: Evaluación de resultados .....	225

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Mercadeo (Cliente externo) .....	97
Gráfico 02: Cliente (Cliente externo).....	98
Gráfico 03: Calidad (Cliente externo).....	100
Gráfico 04: Cultura (Cliente externo) .....	101
Gráfico 05: Valor (Cliente externo) .....	102
Gráfico 06: Proceso (Cliente externo).....	103
Gráfico 07: Fuentes (Cliente externo).....	105
Gráfico 08: Mercadeo (Cliente interno).....	109
Gráfico 09: Cliente (Cliente interno) .....	110
Gráfico 10: Calidad (Cliente interno) .....	112
Gráfico 11: Cultura (Cliente interno).....	113
Gráfico 12: Valor (Cliente interno).....	114
Gráfico 13: Proceso (Cliente interno) .....	115
Gráfico 14: Ciclo (Cliente interno) .....	116
Gráfico 15: Fuentes (Cliente interno) .....	117

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Carta de Compromiso.....	233
Anexo 02: Árbol de Problemas. ....	234
Anexo 03: Categorías fundamentales.....	235
Anexo 04: Operacionalización de la variable independiente .....	236
Anexo 05: Operacionalización de la variable dependiente .....	237
Anexo 06: Constructo del Servicio .....	238
Anexo 07: Constructo de la Generación de Valor .....	240
Anexo 08: Encuesta dirigida a los clientes internos.....	242
Anexo 09: Encuesta dirigida a los clientes externos .....	244
Anexo 10: Organigrama Estructural de la Empresa de Calzado GAMO'S .....	246
Anexo 11: Nómina de los clientes internos de la empresa de Calzado GAMO'S .....	247
Anexo 12: Varianza de los indicadores de la encuesta .....	248
Anexo 13: Presupuesto detallado de la Propuesta .....	251
Anexo 14: Mapa de ubicación de la Empresa GAMO'S .....	253
Anexo 15: Fotografías de las instalaciones de la Empresa GAMO'S .....	254

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa de Calzado GAMO`S es una de las empresas más destacadas y competitivas del sector de calzado en la provincia de Tungurahua, la cual diseña, produce y comercializa calzado de óptima calidad. Sus productos son garantizados al contar con un proceso productivo eficiente, en el cual intervienen materias primas de primera calidad, mano de obra calificada y tecnología de punta para una mayor comodidad, seguridad y confort.

Es por esta razón que el presente proyecto de investigación está enfocado en el análisis del entorno interno y externo de la empresa, para lo cual se deberá identificar y diseñar un determinado modelo de negocio que le permita disponer de mayores oportunidades en el mercado de calzado y a la vez una mayor generación de valor.

Con base en los resultados obtenidos de la ejecución de las encuestas a los clientes internos y externos, se adolece que la empresa de Calzado GAMO`S no dispone de una diversidad de puntos de venta, los cuales son una exigencia general hoy en día para los clientes.

Así la propuesta se direccionó hacia el desarrollo de un Modelo de Negocio Canvas, el mismo que tiene como principal punto la creación de una herramienta tecnológica como lo es la plataforma de una tienda virtual, la cual estará vinculada con redes sociales (facebook y twitter) para penetrar nuevos mercados; por otra parte cabe recalcar que se contará con una propuesta de valor, la cual dependerá de la asociación de una o varias entidades, todas estas actividades serán parte de una mayor generación de valor para todos los involucrados.

### **Palabras clave:**

SERVICIO  
EMPRESA DE CALZADO  
GENERACIÓN DE VALOR  
PUNTOS DE VENTA  
MODELO DE NEGOCIO CANVAS

## **ABSTRACT**

The company GAMO`S Footwear is one of the leading and competitive footwear sector in the province of Tungurahua, which designs, produces and sells premium quality footwear companies. Its products are guaranteed to have an efficient production process, which involved high quality raw materials, skilled labor and technology for comfort, safety and comfort work.

It is for this reason that this research project is focused on the analysis of internal and external environment of the company, which should identify and design a specific business model that allows you to have greater opportunities in the footwear market and both greater value generation.

Based on the results of the implementation of surveys to internal and external customers, it suffers the company Footwear GAMO'S have available a variety of outlets, which are a general requirement today for customers.

So the proposal was routed towards the development of a Business Model Canvas, the same as its main point the creation of a technological tool as it is the platform of a virtual store, which will be linked to social networks (facebook and twitter) to penetrate new markets; Moreover it should be emphasized that there will be a value proposition, which depend on the association of one or more entities, all these activities are part of a larger generating value for everyone involved.

### **Keywords:**

SERVICE  
SHOE COMPANY  
GENERATION OF VALUE  
POINTS OF SALE  
BUSINESS MODEL CANVAS

## INTRODUCCIÓN

La empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, se enfrenta en una problemática que le ha traído dificultades al servicio afectando directa o indirectamente a la generación de valor; algunas de las razones que dieron lugar a su existencia es la escasa relación de la comunicación, que a su vez genera que la interacción en la cadena de suministro no cumpla con su cometido, y se agudiza aún más porque los profesionales no son correctamente administrados y sus competencias dejan que desear para el tipo y asignación de tareas que cumplen en la empresa. Estudios realizados anteriormente como el de Palacios (2011) que tienen relación con el presente para buscar y desarrollar nuevas formas de acceder al mercado con el fin de captar la atención de clientes potenciales, para ello, se busca generar prioritariamente la utilización de medios de comunicación más competitivos en la actualidad como: las redes sociales (Facebook, twitter, plataformas, etc.) para ofrecer una innovación en el servicio y posteriormente incrementar la generación de valor.

El reto del presente se enfoca en evaluar el servicio: como herramienta para la generación de valor en la Empresa de calzado GAMO'S, para lo cual se planteó objetivos ambiciosos manifestados en, a) Analizar aspectos de la interacción de la cadena de suministro, mediante la recopilación de información primaria y secundaria, para promover el servicio, b) Identificar los principales factores que originan la deficiente optimización de los procesos, a través de la revisión de información secundaria, para mejorar la generación del valor, c) Proponer un diseño de "Business Model Canvas" como herramienta estratégica para la generación de valor.

Los objetivos planteados dieron lugar a proponer una hipótesis de trabajo considerada también como de investigación,  $H_1$ : El servicio como herramienta estratégica permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, de modo que, sobre esta propuesta su busco comprobar o refutar la hipótesis mediante la observación de cada una de las variables involucradas.

En cuanto al desarrollo de la metodología, esta se la efectuó bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, no experimental de carácter transversal; con un alcance de investigación descriptiva y correlacional, así como un muestreo probabilístico por conglomerados. Por otro lado, con el objeto de recabar información para proponer una solución al problema, se ha utilizado un instrumento de recolección de información como lo es la encuesta, misma que consta de un cuestionario de 13 preguntas cerradas de opción múltiple de escala nominal y ordinal, la cual fue encuestada a 525 clientes externos y 16 clientes internos, presentando un nivel de confiabilidad del 90,30% y un valor de Chi- Cuadrado de 21, 441.

Ahora bien, se expresa que el presente trabajo de investigación está basado en el desarrollo de seis capítulos, en los cuales cada uno explica de una u otra manera la ejecución eficiente del mismo, tal y como se lo resume en los siguientes enunciados:

En el capítulo uno se dio a conocer el desarrollo del entorno con respecto al planteamiento del problema, en el cual se realizó un análisis minucioso de los aspectos a considerarse.

Partiendo de la fundamentación del anterior capítulo se dio lugar al desarrollo del capítulo dos, en donde se visualizó el marco teórico de la información más relevante para identificar el contenido del método de recolección de información.

El capítulo tres destaca la descripción de cada uno de los aspectos dentro del diseño de la investigación, que son la base para la ejecución del método de recolección de información.

Posteriormente en el capítulo cuatro se vio en la necesidad de realizar tanto un análisis univariante como un análisis bivariante para obtener resultados precisos y confiables que proporcionen una posible solución a la problemática presente en la empresa GAMO'S.

El quinto capítulo será el encargado de contextualizar la información y los datos de mayor importancia del estudio en cada una de las conclusiones y recomendaciones, mientras que en el capítulo seis se dio a conocer el desarrollo de la propuesta, la cual describe a todas las actividades involucradas en la solución de la problemática estudiada en el transcurso del proyecto de investigación.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA.**

El servicio: como herramienta para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### 1.2.1. Contextualización.

En 1947 se inicia la era de los servicios, de manera que Karl Albertch desarrolla la teoría del servicio basada en los triángulos del servicio y Horovitz diseña la rueda del servicio, según lo expresan Quiñones & Vega(2007:11).

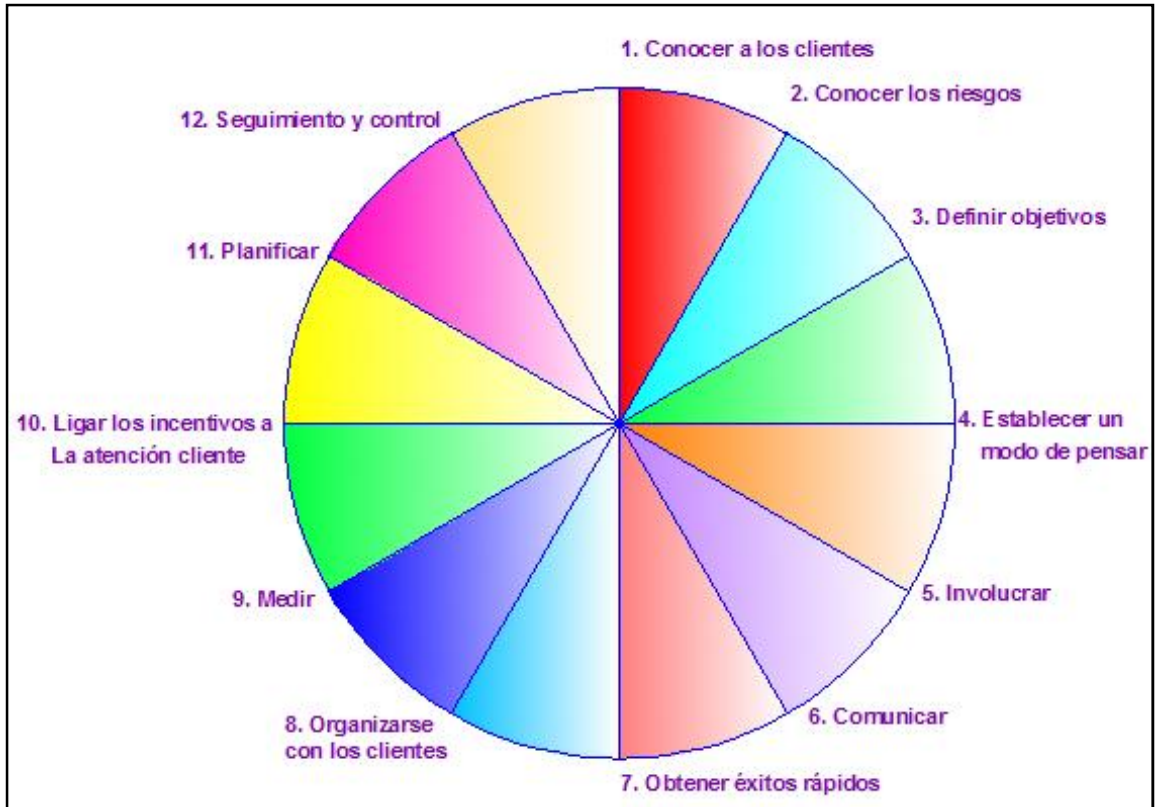
Ilustración 01: Triángulo del servicio



Fuente: Adaptado de mercadeo.com. (2010). "Triángulo del servicio". p.1

La era de los servicios inicia con la aparición del triángulo del servicio desarrollado por Karl Albertch, mismo que forma parte de las estrategias competitivas y está integrado por tres elementos que se colocan en los vértices del triángulo: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas y a la vez estos actúan alrededor del cliente.

**Ilustración 02: La rueda de la fortuna de la gestión del servicio**



**Fuente:** Adaptado de Horovitz, J. (2000). “Los siete secretos del servicio al cliente”. p. 137

Por otra parte también se da lugar a la aparición de la rueda del servicio diseñada por Jacques Horovitz, quien la define como un “*método capaz de atraer a clientes y conseguir su lealtad para lograr una ventaja competitiva duradera*”, está integrado por doce elementos interrelacionados, es decir, que ninguno de ellos es independiente.

En lo que respecta a la revolución, en la década de los 60 y posteriormente en los 90 para (Grönroos, 1994:26) da a conocer:

En la década de los 60 se introdujo la expresión revolución de los servicios, de manera que se produjo un cambio del modelo económico. En la década de los 90, en muchos discursos y libros, los servicios se consideran el principal producto de la nueva economía, con grandes implicaciones para las fuentes de productividad y la nueva generación de productos, así como para la organización de sistemas de fabricación y relaciones con el cliente.

En la actualidad, el sector de los servicios representa más de la mitad de los empleos, el cual ha superado al sector de la producción demostrado un mayor crecimiento. Por otro lado, el servicio representa un factor indispensable dentro de la economía, al aportar con el crecimiento de la formación del PIB.

El sector de los servicios ha contribuido con una mejor calidad de vida al generar con rapidez más empleo que el sector de la producción, evitando periodos de recesión económica. En el 2007, dos de cada tres personas de Europa trabajan en el sector de los servicios. Por otra parte, los servicios son importantes para las empresas, un buen servicio es más o igual de importante que el producto manufacturado en la valoración de la gente, razón por la cual se debe contar con un alto impacto tecnológico y capital para crecer en gran escala y ser mejores, es decir, incrementar la participación tanto del mercado como de la cartera de clientes fieles.

La generación de riquezas de las naciones depende de los servicios, que son herramientas de producción para satisfacer las necesidades básicas e incrementar la actividad económica, dependiendo de la naturaleza de los negocios, cambios de la sociedad y actitudes y formas de vida de las personas. En la actualidad Quiñones & Vega (2007:21) expresa que *“el sector servicios representa el 65% del producto global y el 25% de las transacciones mundiales del comercio, tiene una proyección a nivel internacional en las tecnologías de información, en el turismo y en la educación”*.

En el mundo, durante el 2007, el sector de los servicios ha representado una gran participación en el producto global y las transacciones mundiales del comercio, realizando actividades, actos o hechos aislados, procesos y ejecuciones de parte de medios humanos y materiales para satisfacción y fidelización del cliente individual o colectivo y a su vez generar beneficios o satisfacción a los mismos en la calidad del producto y la relación interpersonal, en la cual los bienes ofrecen un servicio.

Según la Editorial Vértice (2008:3), el servicio es *“el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico-como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo”*.

Los clientes siempre esperan recibir una buena atención a parte del bien recibido, es decir, que el cliente desea sentirse cómodo en un ambiente agradable, que le permita regresar en una próxima ocasión. Además, Editorial Vértice (2008: 4) manifiesta que *“Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son indispensables en la atención al cliente.”*

El servicio más que amabilidad y gentileza, requiere de una serie de actividades que lo involucran para que sea exitoso, entre ellas se destaca el tiempo, presentación del bien, relaciones interpersonales, entre otras, las cuales deben estar dirigidas directamente al cliente, para que se convierta en un valor añadido por parte de la empresa.

El servicio forma parte de toda actividad comercial, en cuanto a la agilidad, cortesía y amabilidad de recibir el bien o servicio, es decir, que el cliente es exigente y por tanto necesita llevarse una buena experiencia de la empresa, de esta manera la comunicación boca a boca ira expandiéndose positivamente y la empresa podrá competir en el mercado e incrementar su cartera de clientes.

Con referencia a la generación de valor, Sierra (2012:1) da a conocer:

Hasta hace pocos años y siguiendo los principios del capitalismo moderno, la generación de valor está enfocada a la maximización de la riqueza de los accionistas. Mientras tanto en una cadena de acepciones apellidan el concepto de valor: valor para el accionista, valor para los grupos de interés, valor para el cliente, de tal forma que nadie pueda contradecir el citado principio de la creación de valor, pero ¿Cuál es el verdadero valor? Peter Drucker afirma que *“el propósito de un negocio es conseguir y fidelizar al cliente”*.

La generación de valor está enfocada a la maximización de la riqueza de los accionistas, es decir, que depende de la tecnología de producción de la empresa, tasas de interés del mercado, primas de riesgo del mercado y precio de los valores financieros, con la finalidad de incrementar el precio de las acciones, el cual se basa en la oportunidad del rendimiento,

magnitud y riesgo. Las experiencias de los clientes es lo primero que se debe tomar en cuenta al momento de establecer una estrategia de generación de valor, puesto que sus experiencias serán las que darán lugar a que se pueda mejorar el servicio, con la finalidad de cumplir con sus necesidades.

Actualmente, la generación de valor es un desafío que afrontan empresas pequeñas o grandes, siendo la base de todas sus decisiones para lograr su supervivencia en el mercado. Por otro lado, las redes sociales generan valor en mercados inestables, desapareciendo la imagen negativa que rodea a las empresas.

Desde el punto de vista de Croxatto (2005:12), destaca que:

Las fuentes de generación de valor son por un lado las que aumentan el potencial a futuro de la empresa (crecimiento del volumen de negocio y expectativas de negocio positivas), porque aumentan el valor de la empresa; y por otro las que mejoran el margen operativo y la utilización de los activos, porque generan más utilidades y dividendos.

El desarrollo de una empresa depende del valor añadido que se incorpore a cada producto final, de modo, que se generara valor para la empresa, en lo que respecta al crecimiento del negocio y su rentabilidad.

Mientras tanto Ocaña (2012:24), manifiesta que la habilidad empresarial depende de:

La capacidad empresarial para realizar determinadas actividades de valor en forma diferente y al más bajo costo posible. No es la mera aptitud para generar diferencias, sino también el modo de ejecución al menor costo posible. Un producto posee valor cuando se establece relación entre el precio del mismo y la calidad asociada, es decir que esta aplicable tanto al valor empresarial (o valor agregado por la empresa) como al valor para el cliente (valor asignado por el cliente).

Tanto el valor empresarial como el valor para el cliente, deben estar relacionados al momento de incorporar un valor añadido a un producto final, este debe ser al menor costo posible y diferenciador del resto de la competencia, solo de este modo se podrá ofrecer productos finales de buena calidad a costos bajos que permitan satisfacer cada una de las expectativas de los clientes y consumidores. Además Ramírez (2007:80-82), expresa que la valoración de empresas forma parte del proceso general de valoración de cualquier bien

para determinar el valor del bien, o sea, el grado de utilidad de los bienes reportan a sus usuarios o propietarios, así también la valoración de una empresa es el proceso encaminado a determinar lo que esta vale para los usuarios o propietarios.

Los usuarios o propietarios son los encargados de dar valor a una empresa, a través del grado de utilidad, es decir, cuán importante lo consideran dentro del mercado, con respecto al bien que están produciendo. Por consiguiente, la generación de valor es la herramienta que satisface a todas las partes involucradas en la empresa, es decir, desde la producción del bien hasta la entrega al consumidor, con respecto a la medición del desempeño y la remuneración, que genera cada recurso en el transcurso de su funcionamiento hasta la obtención de la utilidad. Por otra parte, el valor generado en la empresa da lugar a la obtención de una mejor calidad de vida para todos quienes la conforman, al contar con mayores ingresos.

El calzado sobresalió tanto en la época de la Colonia como en la Republicana, sin embargo, fue a principios del siglo XIX cuando tomó impulso la Industria del calzado, siendo la más rentable y generadora de fuentes de trabajo hasta la actualidad. Por otra parte, a partir de los años 70 la producción de calzado revoluciona en la Sierra Ecuatoriana, en la cual Tungurahua es la generadora de la mayor cantidad de empresas de curtiembre, teñido de cuero y producción de artículos de cuero.

Durante los últimos 10 años la Industria del cuero ha constituido uno de los sectores de mayor relevancia, al generar fuentes de trabajo y productos con valor agregado, mismos que presentan una demanda interna y en ocasiones externa, generando riqueza para el país y por consiguiente aportando con el desarrollo del mismo. Por otro lado, de acuerdo las publicaciones de El Comercio (2011 y 2012), es relevante destacar los siguientes datos:

Después del comercio y la industria carrocera, la manufactura de calzado es una de las actividades más dinámicas en el cantón Ambato. Esta labor genera más dinero y empleo en la capital de Tungurahua. Según el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 145 empresas fabrican calzado y emplean a 3 199 personas en el cantón. Sus ingresos anuales bordean los USD 139 millones.<sup>1</sup>

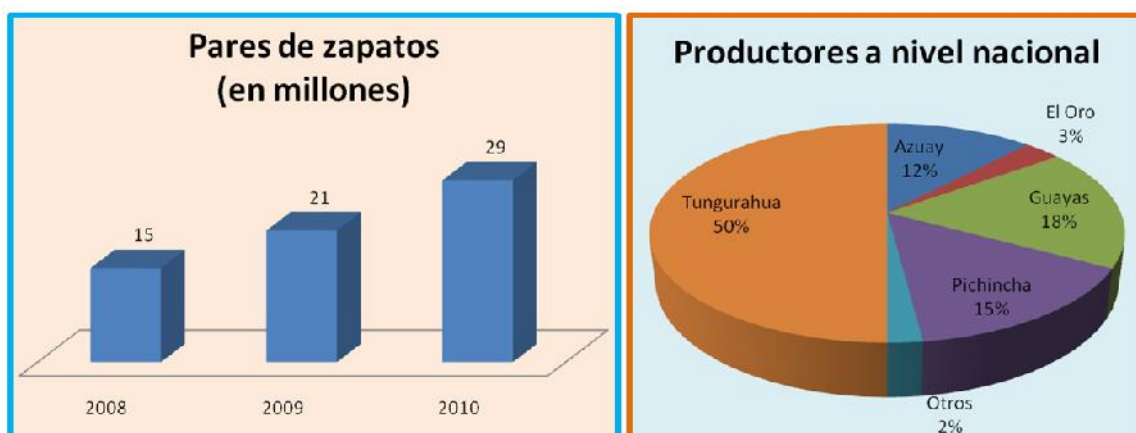
---

<sup>1</sup><http://www.cotopaxinoticias.com/seccion.aspx?sid=17&nid=4669>

Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el INEC, en el país existen alrededor de 870 establecimientos que están dedicados a la producción de zapatos. Mientras que según Caltu, hasta este año están registrados 4 500 productores a escala nacional entre grandes, medianos, pequeños y artesanos.<sup>2</sup>

La actividad dinámica en el cantón Ambato es sin duda la manufactura de calzado, en la cual la provincia de Tungurahua representa el 50% de los productores de calzado en todo el país, creciendo cada año con este sector y a su vez generando dinero y mayores fuentes de trabajo.

**Ilustración 03: Producción de calzado**



**Fuente:** Adaptado de Productores – Cámara del Calzado, EL UNIVERSO

La empresa de Calzado GAMO`S es una de las empresas más destacadas y competitivas del sector de calzado en la provincia de Tungurahua, la cual diseña, produce y comercializa calzado de óptima calidad. Sus productos son garantizados al contar con un proceso productivo eficiente, en el cual intervienen materias primas de primera calidad, mano de obra calificada y tecnología de punta, con la simple finalidad de brindar comodidad, seguridad, y confort a todos sus clientes. Por otro lado, cada uno de los diseños fabricados, son únicos y diferenciadores de la competencia, lo cual le ha permitido incrementar su participación en el mercado.

<sup>2</sup><http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/produccion-de-calzado-camina-paso.html>



La empresa de Calzado GAMO'S está ubicada en la Avenida Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño, Ciudadela la Floresta, Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Su propietario es el Sr. Miguel Gutiérrez, mismo que desempeña con el cargo de Gerente de la empresa. La empresa fue creada en el año 1985, como una empresa familiar no registrada en la Superintendencia de Compañías, sin embargo, para sus transacciones requirió obtener el registro único de contribuyente RUC en 1990.

### **1.2.2. Análisis crítico.**

La problemática de las dificultades en el servicio se debe a varias causas entre ellas, la presencia de una deficiente comunicación, al mismo tiempo se percibe una baja interacción de la cadena de suministros, es decir, todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta (fabricante, proveedor, transportistas, almacenistas, vendedores y clientes) en la satisfacción de la solicitud de un cliente. Por otro lado, una mala administración impide la existencia de la optimización de procesos dentro y fuera de la empresa, de ahí que la empresa se verá afectada ante posibles retrasos de la solicitud de un cliente, lo cual ocasionara en el cliente una experiencia negativa.

Por otra parte, la presencia de profesionales poco competentes en el campo laboral, ha sido participe de un inadecuado ciclo del servicio, de modo que la creación y prestación del servicio no será viable. Ahora bien, un personal poco capacitado y con una actitud negativa también son factores que disminuyen el servicio en la empresa, ya que ellos son la imagen de la empresa ante los clientes por estar en contacto directo con los mismos, razón por la cual se genera un bajo control del grado de despreocupación como; facturas con errores, demora en encontrar un responsable en caso de problemas, poca prestación de atención, baja interacción, falencia en la capacidad de respuesta ante imprevistos (asesoría o información de la solicitud del cliente), etc.

### **1.2.3. Prognosis.**

Si no se da solución a las dificultades en el servicio se podría estar presenciando algunos efectos como; una deficiente duración de la relación, de modo que se perderá contacto con todos aquellos que participan de manera directa o indirecta desde la presencia del servicio hasta su ejecución. Así también, la deficiente generación de valor, será la causante de que la empresa no pueda aportar con mejores innovaciones que le permita destacarse ante la competencia, por esta razón la lealtad de sus clientes irá cada vez desapareciendo hasta el punto en que la empresa pierda participación en el mercado.

En fin, la insatisfacción de un servicio no será nada bueno, de modo que no solo afectara a la empresa, sino también al cliente al vivir una experiencia negativa, lo cual puede resultar muy costoso, ya que será muy difícil volver a ganarse la confianza del mismo.

### **1.2.4. Formulación del problema.**

¿De qué manera el servicio influye como herramienta para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5. Interrogantes.**

- ¿Cómo influye la deficiente interacción de la cadena de suministro, en el servicio en la empresa de Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato, durante el período Octubre – Diciembre 2013?
- ¿Cómo afecta la deficiente optimización de los procesos, en la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato, durante el período Octubre – Diciembre 2013?
- ¿Qué modelos de negocios se deberían diseñar antelas dificultades del servicio, en la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato?

## **1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación**

### **Límite de contenido**

**Campo:** Marketing

Kotler y otros (2003:4) expresa que el *“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”*.

**Área:** Marketing de servicios

Así también Thompson (2008:1) expresa que el *“El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos -los servicios-, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.”*.

**Aspecto:** El servicio

Según la Editorial Vértice (2008:3), el servicio es *“el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico-como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo”*.

### **Límite espacial**

Calzado “GAMO´S” del Ciudad Ambato.

### **Límite temporal**

Octubre – Diciembre 2013.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

El trabajo de investigación se justifica primeramente por un interés netamente académico, el cual trata de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, por consiguiente se pretende profundizar en nuevos conocimientos, a través de la adquisición de experiencia en el medio laboral.

Por otra parte, se debe también a la aportación con el desarrollo, éxito y progreso de la empresa investigada, de manera que se den soluciones factibles a la problemática presente en la misma, generando de esta forma una mejora calidad de vida para todos aquellos que participan de manera directa o indirecta en la empresa, a la vez ofreciendo al mercado un producto de calidad y un buen servicio.

Ante todo, la presente investigación se manifiesta por las dificultades del servicio en la empresa de Calzado GAMO'S, de modo que surgen varios factores negativos que opacan el desarrollo de la generación de valor, particularmente uno de ellos es la deficiente comunicación de la cadena de suministro, razón por la cual la secuencia de actividades será amenazada por la presencia de un posible cuello de botella (retraso de actividades), por lo que es necesario tratar de implementar un sistema de comunicación en la cadena de suministro para establecer un mayor nivel confianza y lealtad.

De igual manera, la mala administración será otro factor para que la optimización de procesos no sea el esperado, de ahí que se presentaran falencias como; retrasos de las solicitudes de los clientes, carencia de la generación de valor, altos costos, disminución de la participación en el mercado, tiempo de espera y entrega, inexistencia de elementos complementarios (teléfono, fax, catálogos, carta de precio), inadecuado sistema de reclamaciones, entre otras, por lo cual se requiere un riguroso proceso con la finalidad de incrementar el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, el contar con profesionales poco competentes ha ocasionado que cada uno de los pasos implicados hacia la creación y prestación del servicio no sea viable, razón por la

cual, se debe capacitar al personal administrativo para que el servicio a crearse como valor agregado sea el más adecuado y acorde a la solicitud del cliente.

Además de que la investigación permite encontrar otros factores o problemas que afectan directamente a la empresa en el desarrollo para incrementar la participación en el mercado, permitirá innovar nuevas propuestas que cumplan con la satisfacción de la calidad externa hacia los clientes o consumidores, por consiguiente existirá una mejor administración en el proceso de las ventas.

Finalmente, el objetivo fundamental de toda empresa es satisfacer a sus accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc., de modo que se debe hacerles sentir como parte de la misma, a través de la prestación de un buen servicio, es por eso que al tener personal poco capacitado y con una actitud negativa, influye directamente en la experiencia negativa del cliente, por ello constantemente se debe estar capacitando y motivando al personal que va a estar en contacto directo con los clientes, ya que el servicio no se puede comprar.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Evaluar el servicio: como herramienta para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar los aspectos de la interacción de la cadena de suministro, mediante la recopilación de información primaria y secundaria, para promover el servicio en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, durante el periodo Octubre – Diciembre 2013.

- Identificar los principales factores que originan la deficiente optimización de los procesos, a través de la revisión de información secundaria, para mejorar la generación del valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, durante el periodo Octubre – Diciembre 2013.
- Proponer un diseño de “Business Model Canvas” como herramienta estratégica para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El trabajo de investigación se soportara en las indagaciones de la variable independiente “El servicio” y la variable dependiente “Generación de valor” posteriormente ya realizadas en la sociedad, razón por la cual se debe disponer de toda la información necesaria que permita tener ideas claras y concisas de todos los temas relacionados con el proyecto de investigación.

A continuación se presentan los antecedentes investigativos que están estrechamente relacionados con las variables del tema de investigación;

En un estudio realizado por Arboleda D. (2012:xv), sobre la *“La calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la Empresa Siscomdis de la Ciudad de Ambato”*, es relevante tomar en cuenta la siguiente información:

- La empresa “Siscomdis” está dedicada a comercializar productos tecnológicos, la cual no la logrado satisfacer los requerimientos y las necesidades de sus clientes, reflejando una disminución de la satisfacción de los mismos y a su vez esta ha influido en bajo desarrollo competitivo. Todos estos factores han generado es estudio de la calidad del servicio con la finalidad de plantear nuevas estrategias de la calidad del servicio a ofertar a sus clientes.
- La realidad observada en la investigación confirma que sus clientes están insatisfechos con los servicios de la empresa, así también se ha comprobado que es de real importancia el establecimiento de servicios adicionales, los mismos que incentive a una mayor aceptación. Por otra parte, los empleados afirman que no se sienten parte de la empresa por el simple hecho de que no disponen de los recursos físicos necesarios.

En un estudio realizado por Pazmiño A. (2008:iv), sobre la *“Diseño de un modelo para la determinación de la satisfacción del cliente para el mejoramiento de las operaciones internas de la empresa Papeles S.A.”*, es relevante tomar en cuenta la siguiente información:

- Destaca que tanto las personas naturales como las empresas compran un bien que los satisfaga en ese momento, razón por la cual el servicio es necesario para atraer su atención y conocer las sugerencias, quejas y recomendaciones que cada uno de ellos percibe tanto del bien o servicio recibido, por otro lado, permite mejorar en las actividades en las cuales se presentan quejas.



En un estudio realizado por Mendiola A. y otros (2011:151), sobre la “*Estrategia de generación de valor en una empresa de distribución eléctrica*”, es relevante tomar en cuenta la siguiente información:

- Destacar que los factores críticos de éxito permiten correlacionar el valor de la compañía y la compra de energía a través de la reducción de costos, explotación y optimización de activos, etc., mismos que han contribuido a que la compra de energía represente el 50% de los costos de la empresa, es decir, que la empresa tiene una mejor rentabilidad por la disminución de los costos.

En un estudio realizado por Calles J. (2008:4), sobre la “*Análisis crítico de los métodos para medir la generación de valor en las empresas Mexicanas*”, es relevante tomar en cuenta la siguiente información:

- Las empresas Mexicanas requieren identificar sus factores de generación de valor para ser más competitivas o en caso de decidir vender la empresa, poder tomar decisiones sobre el valor de su patrimonio, crecimiento y sensibilizar cualquier reestructura financiera, es decir que el valor representa la incorporación de nuevos accionistas en la Administración Financiera con la finalidad de alcanzar rendimientos superiores a su inversión inicial.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Todo trabajo de investigación se fundamente en ideas filosóficas (disciplina y criterio), por consiguiente la presente investigación se basará en un paradigma enfocado en la investigación social como lo es el positivista y post-positivista, para un mejor entendimiento Blaxter, Hugues, & Tight (2008:74) expresan que el positivismo “*Ofrece explicaciones que llevan al control y la previsibilidad (pronóstico, realidad), además de que es posible captar la realidad mediante el uso de instrumentos de investigación como son los experimentos y los cuestionarios*”, mientras que el post-positivismo “*Es una*

*reacción a las críticas que ha recibido el positivismo, sin embargo, solo se puede conocer la realidad social de manera imperfecta y probabilística, mediante el uso cada vez mayor de técnicas cualitativas para comprobar la validez de los hallazgos”.*

El análisis de la problemática se lo realizara desde una perspectiva que se aproxime a la realidad, mediante el análisis e interpretación de cada una de las explicaciones (causas y efectos) que generan la existencia de la problemática presente, razón por la cual se deberá profundizar los conocimientos en la variable independiente (El servicio) y la variable dependiente (Generación de valor), con la finalidad de recolectar toda la información necesaria para la elaboración del instrumento de investigación como lo es la encuesta, mismo que posteriormente será aplicado a los clientes internos y externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” y finalmente estos resultados contribuirán con el planteamiento de la propuesta.

El planteamiento de la propuesta aportará con el desarrollo en el cambio de la empresa de Calzado “GAMO’S”, lo cual es un gran aporte en el mejoramiento del servicio para aumentar la generación de valor de la empresa, así también se tomará en consideración cada una de las investigaciones ejecutadas en los antecedentes investigativos, como soporte a la realidad social imperfecta y probabilística que presenta dicho paradigma.

Con el fin de lograr diferenciarse de la competencia a través del servicio como valor agregado, la propuesta deberá ser totalmente flexible y viable con ideas prácticas e innovadoras para dar solución a cada una de las causas generadas por la baja acción del servicio y acoplarse a las necesidades de la empresa de manera ética y responsable con la cadena de suministro (fabricante, proveedor, transportistas, almacenistas, vendedores y clientes).

Desde el punto de vista ontológico, se debe estudiar, analizar y conocer con precisión tanto la variable independiente (El servicio) como la variable dependiente (La generación de valor), de tal forma que se pueda distinguir la relación que existe entre las variables, por medio de su existencia y realidad. Por otro lado, se potenciará la generación de valor

mediante la relación con el servicio que la empresa presta a los clientes, de la misma manera esta relación dará lugar al planteamiento de la propuesta, la cual estará relacionada con la realidad del problema.

De acuerdo al punto de vista axiológico, la presente investigación destacara los valores de la organización, mismos que consisten en; la lealtad con la empresa, puntualidad, responsabilidad social de la empresa, honradez e inteligencia, honestidad, respeto, solidaridad, compañerismo, creatividad y compromiso del personal y por último el orden de limpieza y disciplina, cada uno de estos valores han sido el reflejo del constante desempeño que han mostrado en el crecimiento de la empresa.

Finalmente, con respecto al punto de vista metodológico, se va a aplicar o sistematizar los métodos bibliográficos y de campo, los cuales permitirán analizar la información a recolectarse en el marco teórico de las variables independiente (El servicio) y dependiente (La generación de valor), mismas que serán obtenidas de; libros, revistas, tesis de grado, documentos, direcciones electrónicas de internet, etc., de la misma manera se lo hará para la recopilación del sujeto de investigación, en este caso la Empresa de Calzado GAMO'S.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

El trabajo de investigación se sustenta en la **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**<sup>3</sup>, mismo que entro en vigencia el día lunes 10 de julio de 2000, adquiriendo una mayor jerarquía sobre cualquier otro tipo de leyes, lo que le da una valiosa característica adicional, razón por la cual se tomara en cuenta varios de sus artículos para la fundamentación legal de la presente investigación.

---

<sup>3</sup> Trabajo de compilación de la Tribuna del Consumidor, 1<sup>ra</sup> Edición, Agosto 2010, Quito-Ecuador, pp. 11-15.

## CAPITULO I

### PRINCIPIOS GENERALES

**Art. 1.- Ámbito y Objeto.-** Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerá sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda n la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedor y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

**Art. 2.-Definiciones.-** Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

**Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

**Derecho de Devolución.-** Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.

**Información Básica Comercial.-** Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

**Oferta.-** Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

**Proveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

**Publicidad.-** La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

**Productores o fabricantes.-** Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

**Importadores.-** Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al anterior del territorio nacional.

## **CAPÍTULO II**

### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL CONSUMIDOR**

**Art. 4.-** Derecho del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
3. Derecha a recibir servicios básicos de óptima calidad.
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar.
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, precio, peso y medida.
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.-** Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido.
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos.
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### Generalidad teórica

El servicio como variable independiente al igual que la generación de valor como variable dependiente forman parte de la presente investigación, razón por la cual se ha visto en la necesidad de realizar un primer enfoque con respecto a los componentes (campo y área) que contienen a cada una de las variables, los mismos que se lo pueden apreciar en el Anexo 03: Categorías Fundamentales. Así también, se ha realizado un segundo enfoque en el cual se ha investigado detalladamente toda la información recolectada sobre el servicio con la finalidad de identificar las principales dimensiones y sub-dimensiones, tal y como se lo puede observar en el Anexo 04: Operacionalización de la variable independiente.

#### 2.4.1. Marketing

El Marketing se ha convertido en la actualidad en la principal herramienta de sobrevivencia de una empresa ante la presencia de un mercado tan competitivo, en la medida que pasan los años el Marketing debe ser estudiado tanto en la naturaleza de los consumidores como el de los empresarios, tomando en cuenta que el Marketing apareció en la década de los 70's como carácter de ciencia experimental.

En el contexto de Risco (2013:10), se destaca el concepto de Jay Levinson, un verdadero “tigre” del marketing, mismo que menciona que el *“Marketing es todo lo que usted hace para promover su negocio, desde el momento que la concibe, hasta el punto en que sus clientes adquieren sus productos o servicios y empiezan a comprarlos en forma regular”*.

#### Tipos de marketing

Existen dos tipos de marketing según da a conocer Risco (2013:12), uno para la empresa industrial y otro para la empresa comercializadora. **La empresa industrial** inicia su proceso de marketing con la investigación de las necesidades del consumidor para luego

crear, innovar y producir artículos que satisfagan a los clientes, mientras que la **empresa comercial** realiza un estudio del mercado para tener un mapa real de su mercado de consumidores y los da a conocer a través de la comunicación (publicidad y promoción).

En resumidas palabras Risco considera que el Marketing es *“El marketing tiene que ver con crear una cadena de valor, ofrecer calidad, lograr la satisfacción del cliente”*, así también, *“El marketing es un proceso que se origina en la investigación de las necesidades del cliente y termina en el producto que las satisface”*.

Finalmente, de acuerdo a Aguirre (2007:1) cabe recalcar que el *"Marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender"*, si bien es cierto el cliente es la razón de ser de toda empresa, razón por la cual se debe atender todas sus necesidades.

#### **2.4.2. Marketing de servicios**

Según expresa Grande (2012:17) las primeras publicaciones sobre el marketing de los servicios se originan a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, centrándose casi exclusivamente en los servicios de naturaleza financiera o aseguradora. Además, Cueva (2010:127) menciona al marketing de servicios como el creador de actividades que no involucran un bien físico de intercambio, las cuales buscan la satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### **Características del marketing de servicios**

Según lo expresa Cueva (2010:129), existe una serie de características que son propias del marketing de los servicios tales como:

**Intangibles**, en donde el cliente no puede tocar el producto, de modo que solo existe una posible transferencia de bienes, ya que solo se puede percibir tanto resultados como beneficios.

**Inseparables**, en donde tanto el servicio como la persona van de la mano, es decir, que no se los puede separar.

**Perecederos**, en donde el servicio surge al momento de la fabricación, razón por la cual es imposible almacenarlo o guardarlo.

**Diversos**, en donde cada una de las actividades que involucran el servicio son únicas y totalmente diferentes a las otras, de manera que, el resultado que se presente estará relacionado con cada una de las circunstancias que se presenten tales como; el personal de atención, las personas que lo rodeen, el ambiente, etc.

**Ilustración 04: Triángulo del marketing de los servicios**



**Fuente:** Adaptado de Zeithaml & Bitner. 2002. “Marketing de servicios”. p. 20

Según redacta Zeithaml & Bitner (2002:19) el triángulo del marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de “administración”), los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que realmente



presta el servicio a los clientes). Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben ejecutarse eficientemente para que cualquier tipo de servicio funcione, estos son: marketing externo, interno e interactivo, en donde, los tres tipos de actividades de marketing son de gran importancia cuando se trata de construir y sostener la relación con los clientes.

### **2.4.3.El servicio**

En un contexto de Grande (2012:26), da a conocer que *“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué sujetarse precisamente a un producto físico”*.

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que nosotros efectuamos para fidelizar a nuestros clientes, se debe entender al servicio no solo a las empresas que engloban en este sentido, el servicio forma parte esencial en una empresa de productos por ejemplo en una compañía de cosméticos se entrega el producto pero el servicio se lo puede percibir en el empaque, calidad del producto, el contacto que hay entre vendedor-cliente, de modo que es común encontrarse con la típica frase de que “los bienes ofrecen un servicio”, según lo expresa Zeithaml & Bitner (2002:3).

Por otro lado, las empresas crean valor al ofrecer los tipos de servicios que los clientes necesitan, al presentar con precisión sus capacidades y otorgarlos tanto de modo agradable como a un precio aceptable. A cambio, las compañías reciben valor de sus clientes, ante todo en forma del dinero que el cliente paga para adquirir o usar los servicios en cuestión.

### **Importancia de los servicios**

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren básicamente a un hecho o un esfuerzo o un desempeño, los cuales son imposibles de poseerlo físicamente. Sin embargo, los servicios tienen varias características incomparables que los discrepan de los bienes, por lo cual, las estrategias de

marketing deben acoplarse para tomar muy en cuenta estas características, todo esto lo expresa Lamb, Hair, & McDaniel (2006:362) en su contexto sobre el estudio de los servicios realizado.

### **Gestión de los servicios**

Según lo expresa Grönroos (1994:115), la gestión de los servicios está basada primordialmente en condiciones, tales como: el comprender el valor que reciben los clientes al consumir o utilizar las ofertas de la organización, además de entender cómo la organización podrá producir y entregar ese valor o calidad. Por otro lado, el entender cómo se deberá desarrollar y dirigir la organización permitirá alcanzar el valor o calidad deseada, de esta manera la organización alcanzará ese valor o calidad satisfaciendo los objetivos de las partes implicadas.

#### **2.4.3.1. Mercadeo de servicios**

Tejada (2006:117), atribuye que el mercadeo se define como “*El hecho de desarrollar productos, programas y servicios, para satisfacer tanto las necesidades como los deseos de los usuarios*”. Es decir, el mercadeo se encarga de la identificación de necesidades, reconocimiento de dichas necesidades por los clientes y de la satisfacción de esas necesidades.

#### **Elementos y principios básicos del mercadeo**

El mercadeo según lo menciona Tejada (2006:118), tiene elementos y principios tales como: ser un proceso administrativo que comprende análisis, planeación, implementación y control, así también buscar producir un intercambio voluntario de valor, además está orientado al usuario, utilizando la mezcla de mercadeo-marketing mix (producto, precio, promoción-comunicación y puesto o lugar-distribución-).

Además Tejada (2006:134), menciona que para que el mercadeo se haga de manera efectiva es necesario cambiar el enfoque extrínseco, que enfatiza la venta de productos y servicios,

por el enfoque intrínseco, que enfatiza la solución de las necesidades y deseos de los usuarios, para lograr que compren los productos y servicios mediante un intercambio voluntario de valores.

Cuando se trata de servicios Liderazgo y mercadeo (2006:1), menciona que la mezcla de mercadeo tradicional no es suficiente, razón por la cual es necesario revisar las tradicionales cuatros P del mercadeo tales como; la promoción, el producto, el precio y la plaza y adicionalmente incluir tres P tales como: las personas (empleados y clientes), los procesos y los perceptiles (videncia física).

#### **2.4.3.2. Cliente**

Según lo expresa Boubeta (2006:1-2), el cliente, es sin duda, *“la variable primordial en todo proceso de ventas, en otras palabras, el cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente”*. Constituye el elemento primordial por y para el cual se producen los productos en las empresas.

#### **Características**

Por otra parte Boubeta (2006:2), destaca que el cliente como tal, no permanece impasible ante la realidad que le rodea, sino que actúa de formas diferentes. Se mueve por necesidades o por deseos y su nivel de contacto vendrá determinado por la percepción que tenga en cada momento de esa necesidad o deseo.

El cliente está vivo, reacciona, cambia de gustos, amplía su información; en definitiva, exige a la empresa a adaptarse a sus condiciones, de tal forma, se debe modernizarse y ofertar productos cada vez mejores y novedosos, estableciendo, en cualquier caso, su punto de partida tanto en los gustos como en las motivaciones de los consumidores.

## **Gestión del cliente**

La gestión del cliente se lleva a cabo de dos formas que han de entenderse como complementarias, una de ellas está enfocada en el departamento administrativo comercial de la empresa, es decir, que es el encargado de organizar y facilitar a los vendedores la información relativa a los clientes, por otra parte la segunda, es el departamento comercial el que ha de ocuparse de poner en práctica una serie de acciones enfocadas a atraer y mantener a los clientes en la empresa según lo expresa Boubeta (2006:11-12).

### **2.4.3.3. Ciclo de vida del servicio**

A partir del ciclo de vida del servicio según lo menciona Bon (2008:18) está enfocada la gestión de servicios, es decir que, el ciclo de vida del servicio es un modelo de organización, el cual ofrece la siguiente información relevante tal como; la forma en que está constituida la gestión del servicio, la forma en que los distintos componentes del Ciclo de vida están relacionados entre sí y el efecto que los cambios en un componente tendrán sobre otros componentes y sobre todo el sistema del Ciclo de Vida.

Por otra parte Office of Government Commerce (2010:24), menciona que el ciclo de vida del servicio es un enfoque integral de la gestión del servicio: la búsqueda del entendimiento de su estructura, las interconexiones entre todos sus componentes, y como los cambios en cualquier área afectaran a todo el sistema y a sus partes integrantes a lo largo del tiempo. Es un marco de trabajo organizativo diseñado para obtener un rendimiento sostenible.

### **Fases del ciclo de vida del servicio**

El ciclo de vida del servicio consta de cinco fases, de acuerdo a Bon (2008:18):

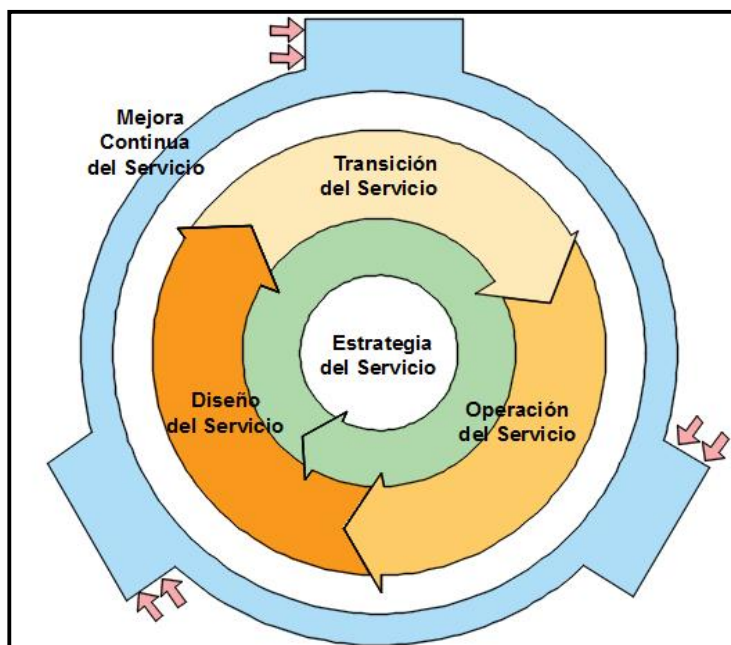
- 1. Estrategia del servicio:** Es la fase de diseño, desarrollo e implementación que realiza la Gestión del servicio, de tal forma que se presenta como un recurso estratégico.
- 2. Diseño del servicio:** La fase de diseño para el desarrollo de servicios de Tecnología de información (TI) apropiados, incluyendo arquitectura, procesos, políticas y

documentos; el objetivo del diseño es cumplir los requisitos presentes y futuros de la empresa.

3. **Transición del servicio:** La fase de desarrollo y mejora de capacidades para el paso a producción de servicios nuevos y modificados.
4. **Operación del servicio:** Es la fase en la que se certifica la efectividad y la eficacia en la provisión y el soporte de servicios con la finalidad de generar valor tanto para el cliente como para el proveedor del servicio.
5. **Mejora continua del servicio:** Esta es la fase encargada de que se genere y se mantenga el valor para el cliente, razón por la cual se debe mejorar tanto el diseño como la introducción y operación del servicio.

En palabras resumidas, se puede afirmar que el ciclo de Vida del Servicio es una combinación de múltiples puntos de vista sobre la realidad de las organizaciones, por consiguiente se ofrece un mayor nivel de flexibilidad y control.

**Ilustración 05: Ciclo de vida del servicio**



**Fuente:** Adaptado de Bon.(2008). “*Transición del Servicio basada en ITIL® V3*”. p. 19

#### **2.4.3.4. Calidad del servicio**

La calidad según Torres (2006:25), permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de estos a un precio que refleja el valor real del producto o servicio que los provee.

Por otro lado Fernandez (2009:13), manifiesta que la Calidad en el Servicio *“Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio”*.

#### **Elementos de la calidad de servicio**

Los principales elementos de la calidad de servicios son: exactitud, prontitud / rapidez, cortesía, puntualidad y asistencia, comunicación, calidad del material escrito, profesionalismo y apoyo.

#### **Principios de la Calidad del Servicio**

Estos principios según lo da a conocer Arevalo (2010:10) están totalmente enfocados en el cliente, en donde:

- El cliente es quien se encargará de juzgar la calidad del servicio percibido, además de decidir si desea volver a recibir el servicio.
- Las promesas que plantee la empresa deberán alcanzar tanto sus objetivos como ganar dinero y sobresalir ante sus compradores.
- Las expectativas de los clientes deben ser gestionadas por la empresa, de modo que las diferencias entre estas expectativas y la realidad del servicio sean mínimas.
- No debe existir ningún impedimento para que las promesas sean parte de las normas de calidad, en donde la disciplina y el constante esfuerzo eliminarán los posibles errores.

#### **2.4.3.5. Cultura del servicio**

Solsys Colombia (2009:6), menciona que la cultura del servicio *“Es el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten entre sí todos los individuos de un grupo humano, encaminados a satisfacer una necesidad, los cuales surgen en la interacción social generando patrones de comportamiento tanto individual como colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los identifica de otra”*. Por lo tanto, una cultura de servicio es el primero entre todos los elementos en los que se fundamenta la calidad del servicio.

Esta cultura de servicio al cliente identifica a la organización, la hace inconfundible y le ofrece una ventaja competitiva real. Se reconoce la existencia de una cultura a través de una visión o un concepto claro del servicio, si los ejecutivos enseñan y predicán constantemente el evangelio del servicio, si los directivos toman como modelo el de los clientes están primero, si se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas y si se recompensa un servicio de calidad.

#### **Pilares de la cultura del servicio**

Generar cultura de servicio es un proceso, no basta con querer, es necesario planear, investigar, definir y trabajar constantemente. Para lo cual REDEXPERTOS<sup>4</sup> (2011), la cultura del servicio se moverá en tres pilares básicos tales como: la definición de objetivos concretos y alcanzables, el recurso humano y los sistemas.

#### **2.4.3.6. Valor de los servicios**

En principio, según Grande (2012:325) el valor de los servicios se entiende como la capacidad que poseen para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumidores.

Los servicios tienen cuatro clases de valor según lo expresa (Bowen, 1987), tales como: el primero se llama **valor de uso**, o facultad para satisfacer necesidades, así también el **valor**

---

<sup>4</sup><http://www.redexpertos.com/cultura-de-servicio-al-cliente/>

**de coste** que es la suma de trabajo, bienes y gastos para generar un servicio, se destaca también el **valor de estima** que guarda relación con la idea de escasez y el **valor de intercambio** que es la facultad que tienen los productos para ser intercambiados por otros bienes o servicios.

### **Cómo mejorar el valor**

Según Grande (2012:329), las organizaciones que anhelan agrandar el valor de los servicios que proporcionan a sus consumidores deben tener en cuenta los aspectos en que se fijan los consumidores, tales como:

- La **accesibilidad** del servicio, que se encuentra condicionada por el número de personas que atienden a los clientes y por sus conocimientos; por los horarios de atención a los consumidores; ubicación de puntos de venta, etc.
- La **comunicación interactiva** que se presenta entre los empleados de la empresa y los consumidores, que admite varias formas.
- La eventualidad de la **participación del consumidor** en el transcurso de la prestación del servicio, ya que los clientes deben proporcionar información, exponer sus necesidades, rellenar impresos, operar con alguna máquina, etc.

Para mejorar el valor de los servicios las empresas deben actuar sobre las estrategias expuestas según lo expresa Congram (1987), y estas estrategias son: **identificar servicios nuevos**, que serán el resultado del conocimiento de los deseos que surjan en los clientes actuales, así también conseguir que **las empresas se identifiquen con sus empleados y conseguir empleados con orientación al consumidor**, cuyas actuaciones se traducirán en una mejor comprensión de los clientes y del proceso de la prestación del servicio.

#### **2.4.3.1.1. Comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor según Descals (2006:18), *“Es el conjunto de actividades que ejecutan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos”*, de modo que



son actividades en las que están involucrados procesos tanto mentales como emocionales tal como las acciones físicas.

### **Características del comportamiento del consumidor**

Descals (2006:19) destaca tres características para determinar el comportamiento del consumidor, tales como:

**1.- El comportamiento del consumidor es un proceso que incluye numerosas actividades:** Este proceso abarca todas las actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra y consta de tres etapas:

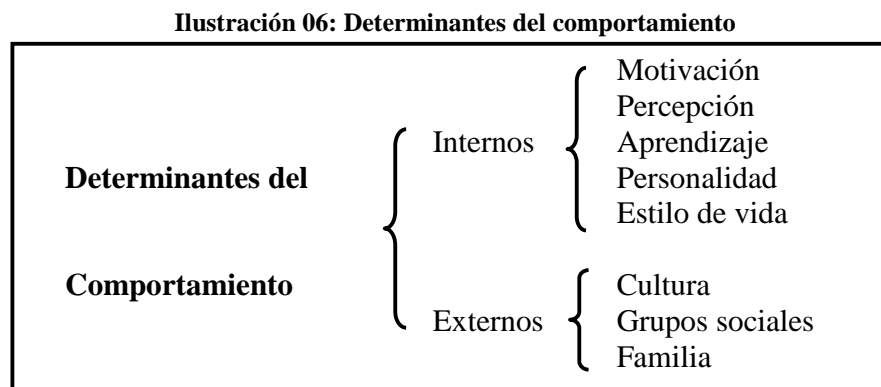
- **La pre-compra**, en la que el consumidor detecta necesidades y problemas, busca información, percibe la oferta comercial, realiza visitas a las tiendas, evalúa y selecciona las principales alternativas.
- **La compra**, en la que el consumidor opta por un establecimiento, define las condiciones del intercambio, además se encuentra sometido a un fuerte dominio de variables situacionales que emanan fundamentalmente de la tienda.
- **La pos-compra**, que tiene lugar al momento de utilizar los productos, lo que lleva, a su vez, a la participación de sensaciones de satisfacción o de insatisfacción.

**2.- El comportamiento del consumidor es una administración motivada:** En la que todo proceso de toma de decisiones comienza al momento en el que el consumidor necesita, desea o quiere comprometerse en comportamientos de compra y consumo, en respuesta a determinados estímulos.

**3.- El comportamiento del consumidor es aquel que pone en movimiento el sistema psicológico del individuo:** Al desarrollar el comportamiento de la compra, los consumidores ponen en funcionamiento todo sus sistema psicológico: cognitivo, afectivo y conductual.

## Determinantes del comportamiento

Los factores que determinan o condicionan el comportamiento de las personas se pueden clasificar según el siguiente esquema, de acuerdo a Gómez F. L.(2005:22-26):



**Fuente:** Adaptado de Gómez F. L.(2005). “Marketing en el punto de venta”. P. 23

## El consumidor en el establecimiento

De acuerdo a Gómez F. L. (2005:21), los criterios de elección de establecimiento se pueden agrupar en: calidad **del servicio** (tiempo de apertura, climatización, servicio a domicilio, atención al cliente, higiene, disposición de la mercancía), **calidad del producto** (amplitud de gama, novedades), **precio** (menor precio) y la **ubicación** (tiempo de llegada desde el domicilio del comprador, aparcamiento).

### 2.4.3.1.2. Administración del personal

Por otra parte Alonso & Rodríguez (2006:9), destaca que la administración de recursos humanos consiste tanto en “La planificación como en la organización, el desarrollo y finalmente el control de técnicas, las cuales deben ser capaces de promover el aprovechamiento eficiente del personal involucrado”, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que participan en ella, obtener los objetivos

individuales, los cuales deben estar relacionados directa o indirectamente con las funciones del trabajo.

### **Objetivos de la administración de RR. HH.**

De acuerdo a Alonso & Rodríguez (2006:10), una administración de RR.HH. debe enfocarse en objetivos, tales como:

- > Seleccionar y desarrollar a un grupo de personas, las cuales demuestren tanto habilidades como una motivación y una satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- > Lograr la mayor eficacia de cada uno de los trabajadores.
- > Conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción plena de las personas, así como para el beneficio de cada uno de sus objetivos individuales.

### **Sistema de la administración de personal**

El sistema de la administración de personal según Aponte (2006:9), procesa tanto relaciones interpersonales como las regulaciones, las técnicas y los principios para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personas, como una consecuencia de su desarrollo integral.

La activación del sistema de la Administración de personal según lo expresa Aponte (2006:10), la realiza un conjunto de funciones y características, las cuales están interrelacionadas para conformar los diferentes procesos administrativos, tal como se muestra a continuación:

- **La planeación** fija los objetivos y los medios para alcanzarlos, mediante las funciones de previsión de la fuerza laboral y el diseño del programa de personal.
- **La organización** establece una estructura de actividades y relaciones mediante las funciones de análisis de cargos, reclutamiento y selección.

- **La coordinación** integra los esfuerzos individuales para la formación de equipos de trabajo a través de funciones como la socialización, las relaciones sindicales y el entrenamiento.
- **La dirección** impulsa la conducción del personal por intermedio de la motivación, la remuneración, el bienestar laboral y la gestión participativa.
- Finalmente, las funciones de evaluación del desempeño, la disciplina laboral, el manejo de reclamos y la auditoria de personal constituyen el proceso de **control** del sistema de la Administración de Personal.

#### **2.4.3.1.3. Momento de la verdad**

El momento de la verdad según Grönroos (1994:43), significa literalmente que este *“Es el lugar y el momento en el que el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios”*, es decir, que consiste en la interacción del cliente con el servicio.

Por otra parte Center & Soriano (1993:14), manifiesta que *“Un momento de la verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de su empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios”*.

Todo equipo de marketing puede obtener una mayor participación del corazón del cliente a través de la obtención de impresiones profundas del cliente que permitan a la marca poseer el “momento de la verdad”, esto según lo menciona Hastings & Saperstein (2009:61) y a su vez los tres momentos de la verdad son los siguientes:

- La esencia de la promesa de la marca.
- Inmediatamente antes de la compra cuando el comprador está considerando diversas alternativas: este es el momento de la verdad en la estantería, cuando el cliente juzga sobre la serie de beneficios: reales y emocionales que se le ofrece. Para casi todos los productos de consumo de marca, este ha sido el punto de contacto con el consumidor más desatendido.

- El uso del producto y la combinación de “atenciones de marca” durante la experiencia de utilización refuerzan la fidelidad a la marca del cliente.

#### **2.4.3.2.1. Atención al cliente**

De acuerdo a Torres (2010:6), la atención al cliente *“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia tanto de la imagen, como del precio y la notoriedad del producto o servicio que adopta”*.

Así también Torres (2010:8), destaca que la atención al cliente es una poderosa herramienta del marketing que debe establecer políticas eficaces, en la que todos los empleados lo conocerán y lo pondrán en práctica; se debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifiesta en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa, de modo que se convierta en una ventaja dentro de la realización de los procesos de calidad, los cuales estarán enfocados en el servicio.

#### **Componentes de la atención al cliente**

Por otro lado Couso (2005:41-42), manifiesta que al contrario de los productos, los servicios son pocos o nada materiales, en donde el cliente en general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, es por ello que las dimensiones de calidad que forman parte de la atención al cliente está enfocado en componentes tales como: la **prestación buscada por el cliente y la experiencia** (grado de satisfacción, que será positiva o negativa).

#### **2.4.3.2.2. Carteras de clientes**

Una cartera es un listado de clientes con algún rasgo o criterio en común. Las carteras más comunes se organizan atendiendo a distintos criterios de acuerdo a Boubeta (2006:4-5), mismos que se enuncian a continuación:

**El producto** resulta muy útil para la empresa establecer una clasificación de clientes en función del tipo de productos que vende. Así también **el área geográfica** establece territorios de venta y se divide geográficamente el mapa de actuación en sectores, el cual se distribuye entre los vendedores del departamento comercial, mientras que **el tipo de cliente** permite la creación de carteras por clientes, la cual no es una tarea fácil, ya que estos no se comportan ni lineal ni mecánicamente.

#### **2.4.3.2.3. Fidelización de los clientes**

El fin último de todo proceso de ventas es la fidelización del cliente, esto según lo da a conocer Boubeta (2006:13). El cliente fiel no es un cliente cualquiera porque conoce y se le conoce. Esta detectado su interés, sus límites, sus ventajas, el activo que representa en la contabilidad, y por ello se sabe hasta donde se le puede exigir. El objetivo con él es siempre adquirir más cuota, más dominancia, y quizás sea esta la batalla que más preocupa a los departamentos comerciales de las empresas.

De la misma manera, Boubeta (2006:13) expresa que el cliente fiel es ya un amigo y como tal puede llegar a abusar de esta confianza que le da el adquirir siempre sus productos en la misma empresa. Controlar esta situación y alcanzar tal equilibrio es una tarea no siempre fácil de ejecutar, ya que intervienen muchos factores y riesgos.

#### **Importancia de la fidelización**

Además Boubeta (2006:14), considera que la fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. La mayor parte de las carteras de los clientes se crean en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes. Además, permite a las empresas estabilizar sus productos, ya que sabe exactamente a quien dirigirse. A través de encuestas y otros estudios de posventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos.

El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer objetivos realistas. De modo que, la fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desea alcanzar.

### **Factores fundamentales para la fidelización**

La fidelización se consigue siempre de la mano de una correcta atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de la fidelidad porque no existe otro recurso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad de acuerdo a la expresión de Boubeta (2006:15).

### **Aspectos para un servicio de calidad**

Entre los aspectos que conllevan un servicio de calidad de acuerdo a Boubeta (2006:15) se pueden destacar: el mantenimiento de una buena relación, una representación positiva de la empresa, el logro de transacciones complejas, el acceso a la información necesaria, la atención de repeticiones y reclamaciones y la resolución de conflictos.

En general y por sí misma, la fidelización tiende a producirse siempre que la relación comercial está acompañada de acciones tales como; la amabilidad y el buen trato, la comprensión (empatía), la honestidad, la soltura y manejo de la información, el interés por a persona, la creatividad para resolver, el grado de valor en la resolución de cuestiones, la transferencia de una cierta inspección al cliente, la actitud positiva y sobre todo la profesionalidad.

#### **2.4.3.2.4. Satisfacción de los clientes**

Para satisfacer comercialmente a un cliente es preciso conocer su opinión acerca del trabajo que realiza la empresa e incluso sobre el del de sus competidores según lo menciona

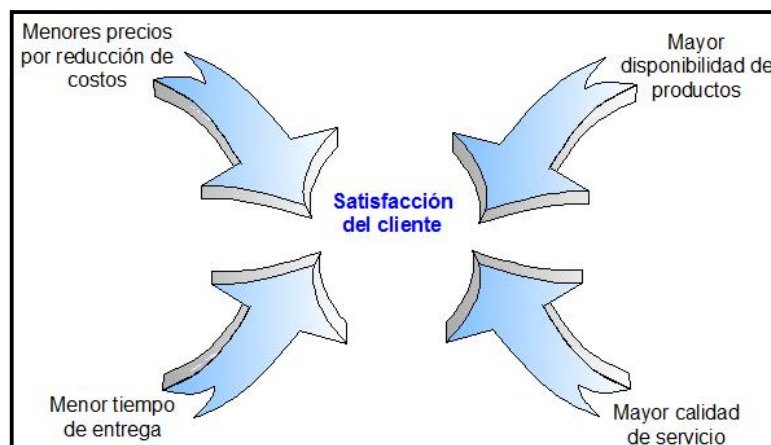
Boubeta (2006:16). Debe preocupar su valoración porque de ella se deriva un tipo u otro de comportamiento y de demanda.

El cliente valora principalmente el ser escuchado y que se le preste interés; sentirse importante en la medida de su aportación le anima a seguir confiando. Quiere percibir que sus problemas son atendidos, y que también se le brinden oportunidades y soluciones adaptadas a cada situación. En general apreciara la flexibilidad y las necesidades en la gestión según lo menciona Boubeta (2006:16).

Además, el cliente conoce el funcionamiento de compraventa de un producto y se siente satisfecho, fiel a su voluntad de obtener beneficios de su inversión, mantendrá una continuidad en la exigencia y el servicio. Ante esta realidad no cabe otra opción que mejorar las prestaciones, tener un seguimiento del consumo del producto vendido y atraer con nuevos medios.

Tener en cuenta estos aspectos no es tarea fácil ya que los clientes cambian de costumbres y cada vez disponen de más información y mejores ofertas de otras empresas. Sin embargo, la misión del departamento comercial consiste en adoptar una actitud de servicio y mejora, que atraiga y mantenga este capital.

**Ilustración 07: Satisfacción del cliente**



**Fuente:** Elaboración propia.



#### **2.4.3.2.5. Control de la clientela**

El control de la clientela de acuerdo a Boubeta (2006:11), es justificada por la utilidad que supone para la empresa la proximidad con el cliente y la importancia de su opinión acerca de la misma y del servicio. El control se realiza a través de instrumentos cuantitativos, de los que posteriormente se extraen conclusiones y mejoras.

Las herramientas más prácticas y fiables según Boubeta (2006:12) para el control de clientes son las encuestas, que principalmente son de dos tipos: **encuestas hechas a través de telemarketing y encuestas postales**. En ambos casos el cliente percibirá este control como un servicio de atención, un seguimiento positivo, además se entenderá la herramienta como un afán por mejorar el trabajo y por la satisfacción de quien la recibe.

#### **2.4.3.3.1. Gestión de la demanda**

La gestión de la demanda según Bon, y otros (2008:81), *“Es un aspecto principal para la Gestión del Servicio. Aplica el abastecimiento a la demanda, y tiene como fin predecir con la mayor exactitud la demanda y, si es posible, llegar incluso a regularla”*.

Una correcta Gestión de la Demanda aporta una serie de mejoras y beneficios notables tanto al servicio como al negocio en sí se puede destacar: la **Gestión de la Capacidad** mejora la planificación para acoplarse a los patrones de consumo, así también la **Gestión del Portfolio de Servicios** puede certificar inversiones en contenido extra, nuevos servicios o cambios en los servicios basándose en el consumo, mientras que el **Catálogo del Servicio** puede trazar patrones de demanda para indiscutibles servicios, donde la **Operación del Servicio** puede concertar la asignación de recursos y finalmente la **Gestión Financiera** puede certificar incentivos apropiados para intervenir en la demanda.

#### **Objetivo de la Gestión de la Demanda**

El objetivo principal de la Gestión de la Demanda según (ITIL V3, 2011:6), es optimizar y racionalizar el uso de los recursos TI, de modo que, su papel cobra un especial

protagonismo cuando se presentan problemas de capacidad en la infraestructura TI (Tecnología de información), tanto por exceso como por defecto.

### **Problemas de la Gestión de la Demanda**

El origen de los problemas que la Gestión de la Demanda de acuerdo a (ITIL V3<sup>5</sup>, 2011:6), debe subsanar a corto plazo: la degradación del servicio por aumentos no previstos de la demanda, interrupciones parciales del servicio por errores de hardware o software y solucionar incrementos innecesarios de costes ocasionado por un exceso de capacidad en los picos de demanda.

#### **2.4.3.3.2. Gestión del catálogo de servicios**

El objetivo general de la Gestión del catálogo de servicios (SCM) según Bon, y otros (2008:85), es el mantenimiento y desarrollo de un catálogo de servicios, el cuál debe contener todos los detalles, el estado, las posibles interacciones y las dependencias mutuas de todos los servicios actuales y de aquellos que estén siendo desarrollados.

El catálogo de servicios del mismo modo se puede emplear para ejecutar un análisis de impacto en el negocio como parte de la gestión de la continuidad de los servicios de tecnología de información, o bien como punto de partida para la redistribución de la carga de trabajo como parte de la gestión de la capacidad. Estas ventajas de acuerdo a Bon, y otros (2008:86), argumentan el cambio (en tiempo y dinero) necesaria para crear y mantener el catálogo de servicios.

#### **Aspectos del catálogo de servicios**

El catálogo de servicios según lo expresan Bon, y otros (2008:86) combina dos aspectos: el primero el **Catálogo de Servicios de Negocio** que contiene detalles de los servicios que se están suministrando al cliente y el **Catálogo de Servicios Técnicos** que contiene los detalles de los servicios de TI suministrados al cliente.

---

<sup>5</sup>[http://itilv3.osiatis.es/estrategia\\_servicios\\_TI/gestion\\_demanda.php](http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_demanda.php)

### **Actividades del Catálogo de servicios**

El Catálogo de servicios es el único que contiene información consistente sobre todos los servicios del proveedor de servicios según lo menciona Bon, y otros (2008:87). Solo las personas autorizadas deben acceder al catálogo. Incluye actividades tales como: definir los servicios, producir y mantener un Catálogo de Servicios con contenido preciso, proporcionar información sobre el Catálogo de Servicios a los grupos de interés, gestionar la interacción, dependencia mutua y consistencia con la cartera de Servicios y gestionar la interacción y dependencia mutua entre servicios y aquellos de soporte en el catálogo de Servicios.

#### **2.4.3.3.3. Gestión de cambios**

La gestión de cambios según Radar Grupo Empresarial<sup>6</sup> (2011:3), *“Es un conjunto de procesos los cuales se emplean para asegurar que los cambios significativos se llevan a cabo tanto en forma ordenada como controlada y sistemática a efecto el cambio organizacional”*.

Sin embargo OSIATIS S.A.<sup>7</sup> (2011) destaca que es moneda frecuente encontrarse con gestores de servicios TI que aún se rigen por el lema: "si algo funciona, no lo toques". Las principales razones para la realización de cambios en la infraestructura TI son: solución de errores conocidos, desarrollo de nuevos servicios, mejora de los servicios existentes e imperativos legal.

#### **Objetivo de la Gestión de Cambios**

El objetivo primordial según el texto de OSIATIS S.A. (2011) es que se realicen e implementen adecuadamente todos los cambios necesarios en la infraestructura y servicios TI garantizando el seguimiento de procedimientos estándar<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup><http://www.slideshare.net/radarik/gestion-del-cambio-8804252>

<sup>7</sup>[http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/gestion\\_de\\_cambios/vision\\_general\\_gestion\\_de\\_cambios/vision\\_general\\_gestion\\_de\\_cambios.php](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_de_cambios/vision_general_gestion_de_cambios/vision_general_gestion_de_cambios.php)

## **Enfoques de la Gestión de Cambios**

La gestión de cambios incluye la anticipación de riesgos, la definición y el diseño de un enfoque que permita la implementación de una solución bajo circunstancias óptimas. Los enfoques de la gestión de cambios generalmente se basan en las tres ideas según Kioskea.net<sup>8</sup> (2013), tales como: la **participación** que involucra a los usuarios desde el comienzo del proyecto, la **comunicación** se la establece durante todo el proyecto para comprender y aceptar los futuros cambios y la **capacitación** asegura de que los usuarios hayan adquirido el conocimiento práctico y teórico necesario del producto o servicio.

El compromiso y la participación de las personas en este enfoque es un factor clave para lograr el éxito, de modo que, la gestión de cambios no debería verse limitada a la capacitación y la concienciación.

### **2.4.3.3.4. Gestión de incidencias**

Según Office of Government Commerce (2010:59), la Gestión de Incidencias forma parte del proceso general de tratamiento de problemas en la organización. En muchas ocasiones las incidencias están provocadas por problemas subyacentes que deben resolverse para evitar que vuelva a producirse la incidencia.

La Gestión de Incidentes tiene como objetivo resolver cualquier incidente que cause una interrupción en el servicio de la manera más rápida y eficaz posible de acuerdo a OSIATIS S.A (2011).

### **Objetivos de la Gestión de Incidencias**

Los objetivos principales de la Gestión de Incidentes según OSIATIS S.A (2011) son: detectar cualquiera alteración en los servicios TI., además de registrar y clasificar estas alteraciones y asignar el personal encargado de restaurar el servicio según se define en el Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) correspondiente.

---

<sup>8</sup><http://es.kioskea.net/contents/91-gestion-de-cambios>

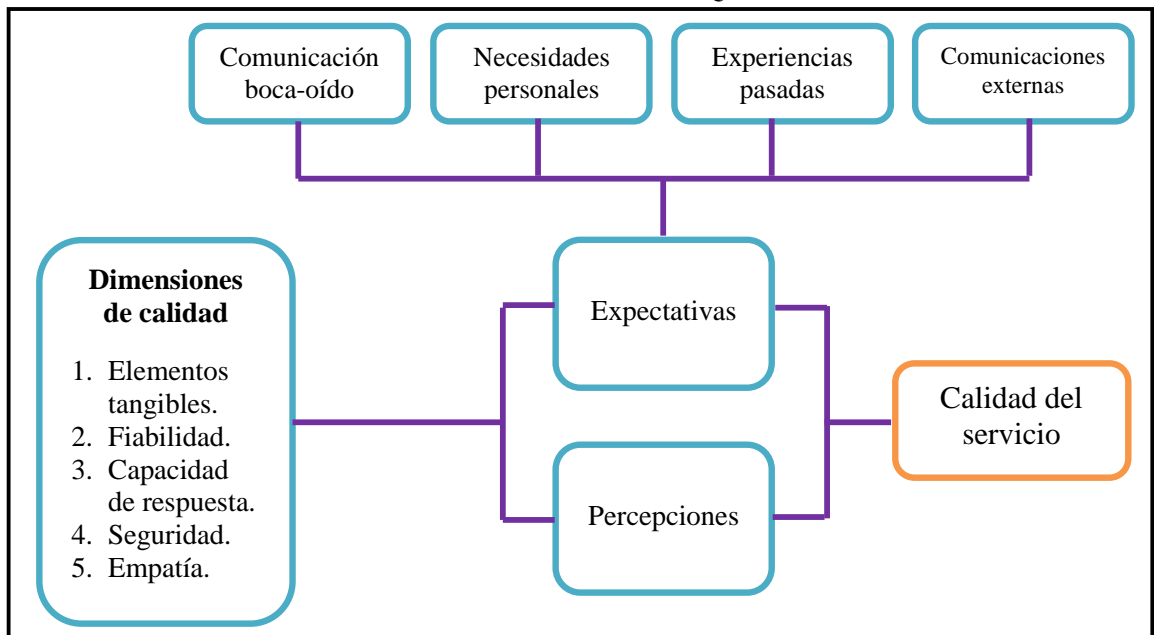
## Beneficios de la Gestión de Incidencias

Los principales beneficios de una correcta Gestión de Incidentes de acuerdo al texto de OSIATIS S.A (2011) incluyen: mejorar la productividad de los usuarios, mayor control de los procesos y monitorización del servicio, optimización de los recursos disponibles, una CMDB más precisa pues se registra los incidentes en relación con los elementos de configuración y principalmente: mejora la satisfacción general de clientes y usuarios.

De igual manera, una incorrecta Gestión de Incidentes puede acarrear efectos adversos tales como: reducción de los niveles de servicio, se dilapidan valiosos recursos: demasiada gente o gente del nivel inadecuado trabajando concurrentemente en la resolución del incidente y, se pierde valiosa información sobre las causas y efectos de los incidentes para futuras reestructuraciones y evoluciones y se crean clientes y usuarios insatisfechos por la mala y/o lenta gestión de sus incidentes.

### 2.4.3.4.1. Modelo Servqual

Ilustración 08: Modelo SERVQUAL



Fuente: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)

Según González, González, Mera, & Lacoba (2007:250), a partir de 1985 los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron varios estudios cualitativos y cuantitativos que dan origen a la escala SERVQUAL. Esta escala mide la calidad del servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Se evalúa la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas del servicio es considerado de buena calidad.

#### **2.4.3.4.2. Modelo de la Servucción**

Los defensores de este modelo son Eiglier y Langeard (1989), por medio del cual la calidad del servicio dependerá de la calidad que tengan aquellos elementos que intervienen en el proceso de prestación de los servicios y de la coherencia existente entre ellos. Estos elementos según Moros (2007:1) son: el **soporte físico**, el **personal** y los **clientes**. El servicio se conforma como el objetivo del modelo de la Servucción y se define como el efecto de la interacción de los recursos humanos, el soporte físico y los clientes.

#### **2.4.3.4.3. Modelo de la Imagen**

Este modelo según Moros (2007:1), fue planteado por Grönroos (1994), estableciendo la relación entre la calidad y la imagen empresarial, la cual depende de la integración de elementos, tales como: el marketing, la oferta de servicios, las políticas de precios, distribución de servicios y políticas de comunicación, al igual que la ubicación geográfica de las sucursales, así también se encuentran la calidad técnica del personal y de los equipos, la incorporación de tecnologías de información en los sistemas de información que permiten la automatización de los servicios y la accesibilidad a los servicios que dependen de las actitudes que determinan la relación entre la empresa, el personal de contacto y los clientes.

De esta manera, la imagen de la entidad puede crear expectativas en los clientes, las cuales serán contrastadas una vez que se reciba el servicio, facilitando un patrón que valdrá para medir la calidad, así también Tornero (2000:159), menciona que el modelo de la imagen,

delimita la calidad de servicio percibida, enlazando tanto las experiencias en calidad como las expectativas en calidad. Las expectativas son función de un sin número de factores tales como: la comunicación de mercado (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, etc.), la comunicación boca-oído, las necesidades del cliente y la imagen corporativa.

#### **2.4.3.5.1. Elementos básicos o invisibles (núcleo)**

De acuerdo a la mención de Quiñones & Vega (2007:67), los elementos básicos son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa. En este primer grupo se encuentran los factores núcleo o nivel central de la empresa, aquellos que la direccionan tales como; los valores, la historia, las creencias, la preocupación por las personas, los perfiles de los directivos, y el sentido de compromiso y perseverancia.

Por otra parte Ediciones Díaz de Santos S.A. Mapcal; Marketing Publishing (1994:95), también menciona que esta categoría está formada por los elementos que en verdad determinan el tipo de cultura de una empresa. En este primer grupo encontramos los factores que conforman el núcleo, sustrato o “nivel profundo” de la cultura de una empresa.

Los componentes que determinan el **Núcleo** de la cultura, y su correspondiente significado, son los siguientes de acuerdo a Alcaide (2013:1): historia de la empresa, valores, creencias, entorno, red cultural, y perfiles de la personalidad de los niveles de mando.

#### **2.4.3.5.2. Elementos visibles implícitos (actitudes)**

Según Quiñones & Vega (2007:67), son aquellos que a pesar de que se ven y se perciben con facilidad, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización. Estos factores se concentran en factores como; las costumbres, las actitudes, los procesos, las normas, las estrategias, el trabajo en equipo, los sistemas de dirección, y la orientación al cliente.

Los componentes de las **Actitudes**, y su correspondiente significado, son los siguientes de acuerdo a Alcaide (2013:1): costumbres, comportamientos, prácticas y procesos de gestión,

normas o estándares de actuación, estrategia, sistema de dirección, anécdotas y leyendas y héroes.

#### **2.4.3.5.3. Elementos visibles explícitos (representaciones)**

Son aquellos constituidos por factores que son gestionados de forma voluntaria en los diversos niveles directivos, con la intención de perfeccionar y hacer vida la cultura de servicio centralmente en la organización, esto lo expresan Quiñones & Vega (2007:67-68). Hacen parte de este tipo de elementos; el sistema de solución de conflictos, los espacios físicos, los símbolos, ritos y rituales, eventos, el sistema de reconocimiento y recompensas, y las comunicaciones. Los componentes de los visibles explícitos, y su correspondiente significado, son los siguientes de acuerdo a Alcaide (2013:1): símbolos, ritos, rituales y eventos y comunicaciones.

#### **2.4.3.6.1. Valores positivos**

Los **valores positivos** según Grande (2012:333), son los beneficios que los consumidores reciben cuando consumen los servicios. Vienen determinados por la utilidad de los servicios y su conveniencia para satisfacer necesidades; por el valor que añaden las personas, la fuerza de ventas, con su atención al cliente; y también por el valor que emana de la imagen de la empresa que presta los servicios.

Del mismo modo, los valores positivos son los que generalmente pesan menos que los negativos en la mente del consumidor. Es decir, que lo negativo en ocasiones puede surgir muy caro para las empresas, sin embargo un elemento malo puede ser ocultado por varios positivos. Algunos de estos valores positivos destacan elementos tales como; imagen, personal y características del producto o del servicio.

#### **2.4.3.6.2. Valores negativos**

De acuerdo a la expresión de Grande (2012:334), los **valores negativos** son los que determinan todos los esfuerzos asociados a la compra de servicios que los compradores



realizan; el precio que se paga por recibirlos, el tiempo dedicado al proceso de la búsqueda de información, la energía o esfuerzos que supone esa búsqueda y los costes síquicos que toda compra apareja.

Los consumidores adquieren los bienes o los servicios de las empresas que les ofrecen el mayor valor. Este valor se mide por la diferencia entre la suma de los **valores positivos** y la suma de los **valores negativos** que tienen los valores o servicios. La diferencia entre los atributos positivos y negativos se llama **expectativa de valor**. La expectativa de valor también está condicionada por otros factores distintos de los valores positivos y negativos, de acuerdo a la expresión de Grande (2012:334). Además de que en el diseño de un producto o un servicio es de real importancia tratar de minimizar en lo posible los factores negativos, además de maximizar los factores positivos. Estos valores negativos destacan elementos tales como; precio, esfuerzos para tratar de culminar la venta o disfrutar de beneficios, costes de desgaste mental y tiempo.

#### **2.4.3.6.3. Cadena de valor**

De la misma manera Grande (2012:328), manifiesta un concepto fundamental para comprender el posicionamiento de los productos y la satisfacción de los consumidores que es el de cadena de valor.

Las empresas desarrollan una serie de actividades para diseñar sus bienes, productos, distribuirlos y venderlos, según la contextualización de Grande (2012:328), así también la cadena de valor descompone todas las actividades de las empresas en nueve pasos ya su vez estas nueve actividades se desdoblán en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

- Las **actividades primarias** son la entrada de materias primas, su transformación, la logística de salida, todas las actividades de marketing y los servicios de postventa.
- Las **actividades de apoyo** son la infraestructura de la empresa que cubre todas las tareas de planificación, organización, control, finanzas, contabilidad; la gestión de los

recursos humanos; el desarrollo tecnológico o tecnología que se aplica y calidad del equipo humano.

El concepto de cadena de valor se concibió para empresas creadoras de bienes, pero es aplicable a empresas de servicios. Diseñar una cadena de valor en una empresa de servicios no es complicado. Basta con identificar todas las actividades que deben realizarse. En una consultora las actividades primarias son el diseño o configuración del servicio que se dará a un cliente, de acuerdo al texto de Grande (2012:328).

## **GENERACIÓN DE VALOR**

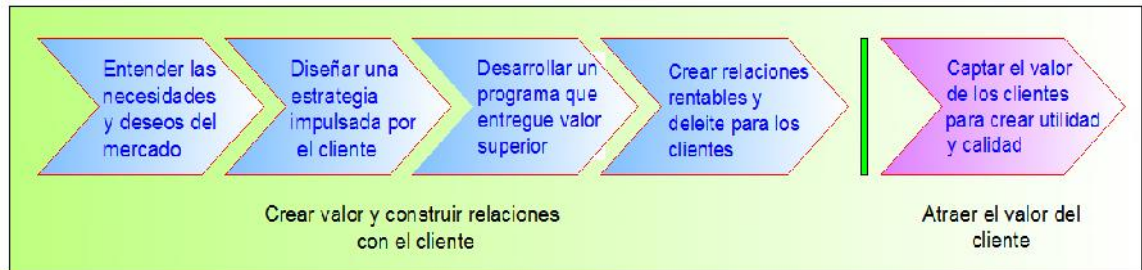
Ahora bien, al igual que el servicio se ha realizado un segundo enfoque en el cual se ha investigado detalladamente toda la información recolectada sobre la generación de valor con la finalidad de identificar las principales dimensiones y sub-dimensiones, tal y como se lo puede observar en el Anexo 05: Operacionalización de la variable dependiente.

### **2.4.4. Proceso del marketing**

Según Kotler & Lane (2006:94), el *“proceso de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”*

De acuerdo a Talaya & Jiménez (2013:21-24), para alcanzar sus objetivos, el Marketing debe establecer los pasos necesarios en el desarrollo de intercambios de valor entre la empresa y sus clientes. (Kotler y Armstrong, 2010) lo identifican como un proceso orientado a comprender el mercado, crear valor superior y desarrollar relaciones sólidas con los consumidores, con el objeto de recoger beneficios captando el valor del cliente.

**Ilustración 09: Proceso de marketing**



**Fuente:** Adaptado de Kotler y Armstrong. (2010). *“Introducción al Marketing”*. p. 29

#### **2.4.5. Dirección del marketing**

Los procesos de intercambio que se generan cuando se hace marketing requiere de ciertas habilidades, destrezas y esfuerzos por parte de la empresa para obtener la respuesta esperada del comprador; es así como aparece la dirección de marketing que según Kotler & Lane (2006:34) *“es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e interpretar el número de clientes mediante la negociación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente”*.

Por otra lado Holguín (2012:217), menciona que el comportamiento de generar y entregar valor a los clientes no es solo de la dirección de marketing, ventas y atención al cliente sino que es responsabilidad de todos los empleados de la empresa; que la creación de marcas parte de los resultados y de la comunicación integrada y no de una sola herramienta como la publicidad o la venta personal; que se hace indispensable tener muy bien definido sus mercados meta basados en la segmentación y que los clientes incrementen su participación en la demanda de los productos de la empresa.

#### **Proceso de dirección de marketing**

De acuerdo a Tirado (2011:30), la dirección de marketing ha de gestionar el proceso de intercambio, lo que implica; investigar necesidades y deseos del mercado, diseñar una oferta que se adapte a las exigencias del mercado, despertar la demanda y colocar los productos en el mercado e investigar el grado de satisfacción alcanzado.

Es por ello que para asumir estas actividades, Tirado (2011) expresa que la dirección de marketing pone en marcha un proceso que supone planificación, ejecución y control de actividades orientadas a facilitar al proceso de intercambio.

#### **2.4.6. Generación de valor**

La generación de valor *“Es el estímulo que mantiene a las organizaciones activas y comprometidas en una colaboración. Si un esquema intersectorial deja de enriquecer a un socio, pronto caerá en un olvido benévolo, prólogo de su fin”*. Cabe destacar que el sentido último de toda colaboración es tratar de generar valor para todas las partes, el análisis debe comenzar por revisar los factores que condicionan su creación según Bank (2002:115).

Las estrategias de generación de valor están basadas en el conjunto de estrategias y acciones que tienen como objetivo superar las expectativas de los clientes, teniendo como origen el propio cliente según lo da conocer Martínez (2005:216).

#### **Creación de valor en un contexto de valores**

Los gerentes de una empresa líder deben interesarse en proporcionar valor a los clientes y tratarlos en forma justa en las decisiones que involucran a todos los elementos del enfoque integral de administración de servicios, de acuerdo a la contextualización de Loveloch, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz (2011:91).

Además Loveloch, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz (2011:91) también mencionan que las empresas crean valor al ofrecer dos tipos de servicios que los clientes necesitan, al presentar con exactitud sus capacidades y entregarlos de modo agradable y conveniente a un precio aceptable.

#### **La ecuación de valor**

Los elementos que forman la ecuación de valor según Loveloch, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz (2011:371) son: calidad percibida por el cliente, costos monetarios, costos no monetarios y precio percibido.

#### 2.4.6.1. Procesos de creación de valor

Según Croxatto (2005:25), el proceso de creación de valor está dividido en tres etapas que se recorren en forma permanente, dando forma a un proceso continuo de revisión, mejora y cambio.

- Conocer las respuestas a las preguntas clave (Revisar)
- Mejorar lo que se está haciendo. (Mejorar)
- Cambiar lo que sea necesario. (Cambiar)

**Ilustración 10: Proceso de creación de valor**



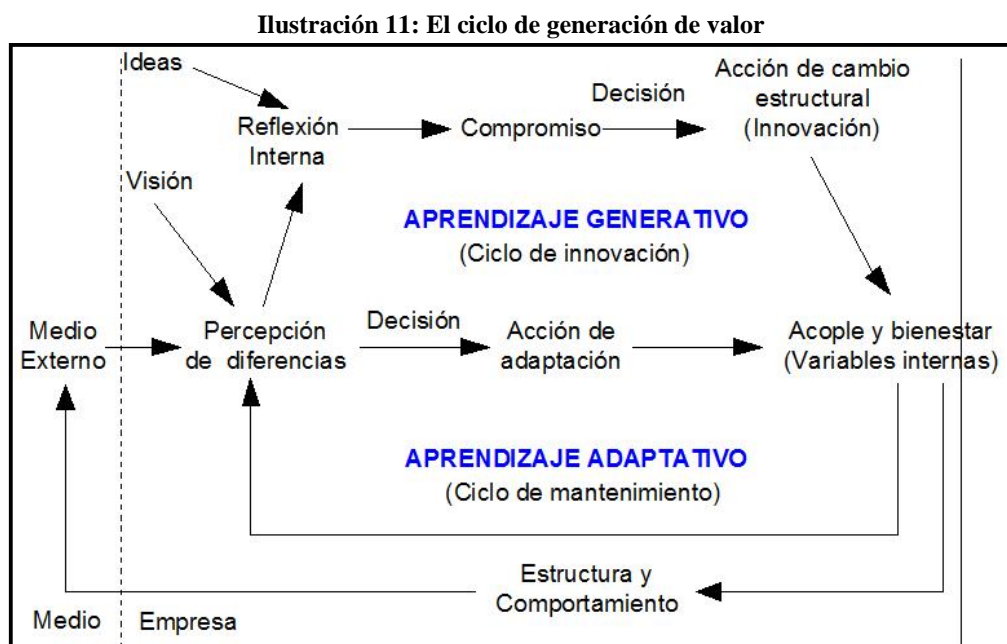
**Fuente:** Adaptado de Croxatto. (2005). “*Creando Valor en la relación con sus clientes*”. p. 24

#### 2.4.6.2. Ciclo de generación de valor

El ciclo de generación de valor de acuerdo a Mesa (2004:78), “*Es un modelo de cómo un sistema complejo adaptativo lleva a cabo su aprendizaje y a través de este conserva su adaptación al medio*”. De la misma manera muestra como las relaciones entre una asociación y su entorno conforman un conjunto de interacciones de incidencia mutua que originan un proceso de cambio de evolución, de creación de significado tanto para el organismo como en el entorno. Es un ciclo evolutivo de complejidad creciente, de efectividad para la permanencia.

De la misma manera Mesa (2004:78) menciona que el ciclo de generación de valor contiene, a su vez, dos ciclos internos tales como: un ciclo menor que podríamos exclamar como el **ciclo de mantenimiento o de aprendizaje adaptativo** (siguiendo el lenguaje utilizado por Peter Senge en su contexto de la Quinta Disciplina) y otro ciclo mayor que lo llamaríamos como el **ciclo de innovación o de aprendizaje generativo**. La línea punteada vertical a la izquierda simboliza la frontera entre la organización y su medio.

El ciclo de la generación de valor, es pues, ante todo, un ciclo al que los filósofos lo llamarían como epistemológico, pues es un ciclo tanto del conocimiento como del pensamiento y la innovación. En otras palabras se reafirma lo dicho anteriormente, en el sentido de que una empresa es ante todo una organización de conocimiento.



Fuente: Adaptado de Mesa. (2004). "Los modelos Alquimistas". p. 79

### 2.4.6.3. Fuentes de generación de valor

Las fuentes de generación de valor según Croxatto (2005:12) son las que aumentan el potencial a futuro de la empresa (crecimiento del volumen del negocio y expectativas de

negocio positivas), porque aumentan el valor de la empresa; y por otro lado las que mejoran tanto el margen operativo como la utilización de los activos, debido a que generan más utilidades y dividendos.

Según lo expresa Ballesteros & Meléndez (2002:146-147), existen, seis fuentes de creación de valor mediante la mejora de la eficiencia de los procesos y de la cadena de aprovisionamiento, así como a través de la mejora de la productividad. Estas seis fuentes generan un escenario de “ganar-ganar” para todos los participantes del mercado son: reducción de los costes de marketing y ventas, reducción en los costes de las transacciones, reducción en los costes de utilización, reducción de los costes de inventario, reducción en todo el ciclo de diseño y producción y mejora en la utilización de los activos.

#### **2.4.6.4. Métodos para medir la generación de valor**

De acuerdo a Franklin (2007:137), hoy más que nunca el entorno empresarial está enfocado en obtener lo que se denomina genéricamente “valor agregado”. Los inversionistas demandan a los administradores de sus empresas que les aporte valor a través de la revalorización positiva de su inversión, esto es, que generen riqueza. Por lo tanto, la finalidad de la empresa debe ser deducida como la maximización de su valor, para que los accionistas obtengan el beneficio esperado en relación con su aportación de capital y estén dispuestos a mantener su inversión en ella.

Por lo tanto Franklin (2007:137), la creación de valor se puede definir como “*la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo*”. Desde este punto de vista, la aportación de valor debe extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la organización. Donde la idea de medir la creación de valor económico en la empresa no solo se basa en contar con un medidor o número más, al contrario se trata de una forma de pensamiento, el cual debe estar presente en todos los niveles de la organización, particularmente en los mandos de decisión, con el simple propósito de guiar tanto sus acciones como sus estrategias. Por otro lado, es de real alcance dar a conocer la

existencia de tres grupos de valoración, los cuales según Calles (2008:44)son: contables, descuentos de flujos y valoración de la rentabilidad.

#### **2.4.6.5. Generación de valor en la cadena de suministro**

La cadena de suministro según lo afirma Gómez M. G. (2008:91), *“Es el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que tanto la materia prima como los productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final”*.

Siendo **las funciones** aquellas áreas de la compañía con responsabilidad sobre una parte de la cadena de suministro, tales como: las **compras** adquieren las mercancías y servicios en las condiciones más óptimas para la compañía, mientras que la **planificación** predice con la mayor exactitud posible la demanda futura de nuestros productos y servicios.

Mientras que **los procesos** destacan el conjunto de actividades que permiten gestionar las necesidades intrínsecas de la cadena de suministro, como: el **cliente-caja** que incorpora las actividades de gestionar los pedidos de venta, entregar y recepcionar productos, facturar a los clientes y gestionar las cuentas, así también las **compras-pago** incorpora las actividades de identificación de necesidades, petición de ofertas, negociación con proveedores, aprovisionamiento, recepción de mercaderías, verificación de las facturas recibidas y la emisión de los pagos.

#### **Incremento de Valor para la compañía**

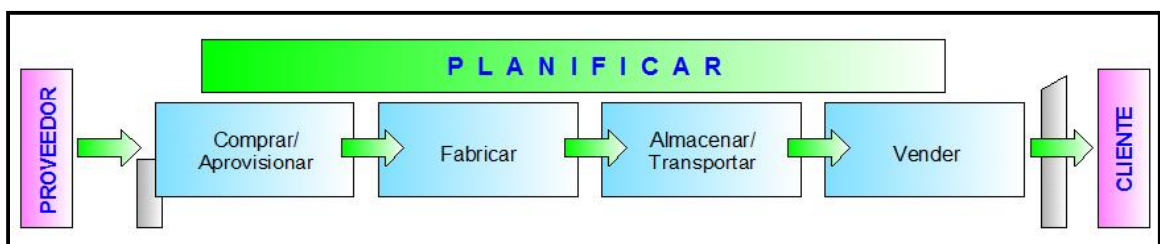
Así también la optimización de la cadena de suministro según Gómez M. G. (2008:92), permite emplear iniciativas, las cuales aumentan directamente el valor de la compañía/valor de los accionistas. Dichas iniciativas impactan directamente sobre el aumento de los ingresos de la compañía mediante la consecución del incremento del nivel del servicio, la minimización de las roturas de stock, y de las devoluciones, y sobre la reducción de los costes de las operaciones atacando costes de mantenimiento, transporte, compras y administrativos.



## Marco de actuación de la Cadena de Suministro

Las principales áreas de actuación de la Cadena de Suministro sobre las que una compañía debe actuar son; la planificación, las compras/aprovisionamiento, la fabricación, el almacenamiento y el transporte, y las Ventas.

Ilustración 12: Modelo grafico de la cadena de suministro



**Fuente:** Adaptado de Gómez M. G.(2008). “*Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida* “. p. 93

Por otro lado Monterroso (2000:2), menciona que los clientes no deciden sus compras solo en base al precio y a la calidad, sino que establecen sus elecciones en la diversidad de artículos, así como de su disponibilidad y sus plazos de entrega.

### Rol de la gestión logística en el servicio al cliente

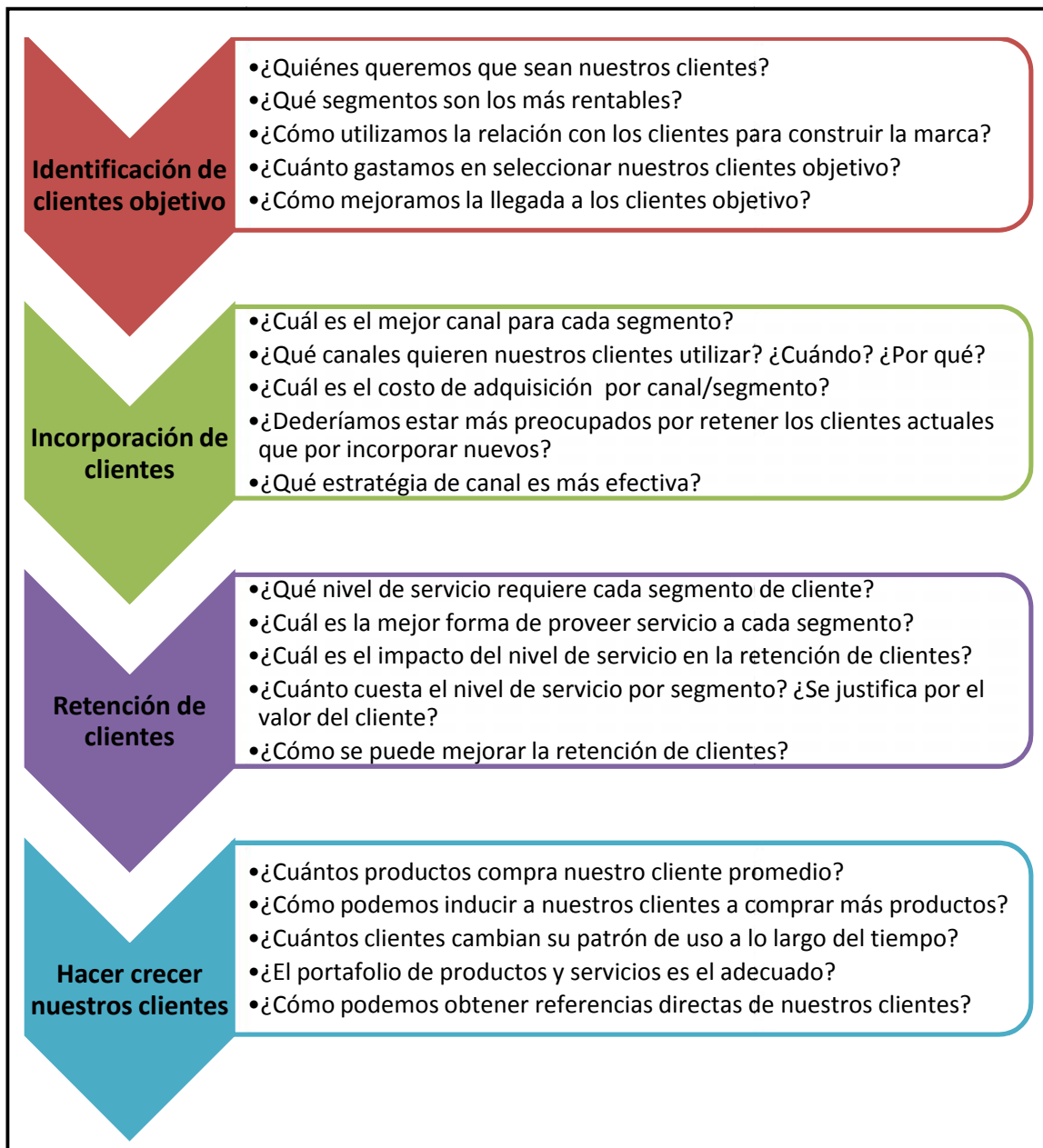
Las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que crean un gran porcentaje en cuanto a los costos y, sin embargo, no agregan valor para el cliente de acuerdo a Monterroso (2000:6).

#### 2.4.6.1.1. Conocer las respuestas a las preguntas clave (Revisar)

Las preguntas clave según lo expresa Croxatto (2005:26), se refieren a cómo identificar el segmento de clientes, o clientes objetivo a los cuales dirigir la oferta, la estrategia de abordaje para incorporarlos a la base de clientes, como retenerlos y como hacerlos crecer a través de una relación duradera. Ningún proceso de creación de valor puede comenzar sin

las respuestas a las preguntas clave. Estas preguntas clave deben formularse desde una visión del negocio y desde una visión del cliente.

**Ilustración 13: Preguntas claves**



**Fuente:** Adaptado de Croxatto.(2005). “*Creando Valor en la relación con sus clientes*”. p. 27

Croxatto (2005:28) también expresa que, para logra las respuestas es necesario identificar los procesos en los que hay interacción con el cliente, contar con las métricas adecuadas, comparar con competidores y mejores prácticas del mercado y recurrir a una participación activa de los clientes. Hay que tener la capacidad de entender el proceso de compra del cliente, como surgen sus necesidades, como realiza su proceso de decisión, que alternativas compara, como toma la decisión final, que espera luego como provisión y servicio.

#### **2.4.6.1.2. Mejorar lo que se está haciendo (Mejorar)**

La primera conclusión después de analizar las respuestas a las preguntas clave según lo expresa Croxatto (2005:28), puede ser la necesidad de mejorar algunas o muchas de las cosas que la empresa está haciendo. En general, las áreas a mejora son las siguientes; entender mejor a sus clientes, mejorar los procesos y su relación costo/valor, ser más eficiente en la interacción con sus clientes y mejorar la provisión y el servicio.

Cualquier esfuerzo serio para la generación de valor en la relación con los clientes significa redoblar los esfuerzos para llegar más a sus clientes y conocer más de ellos, de acuerdo a la contextualización de Croxatto (2005:28). Las empresas que reconocen no conocer lo suficiente de sus clientes son las que están en mejor situación para encarar un proceso de generación de valor.

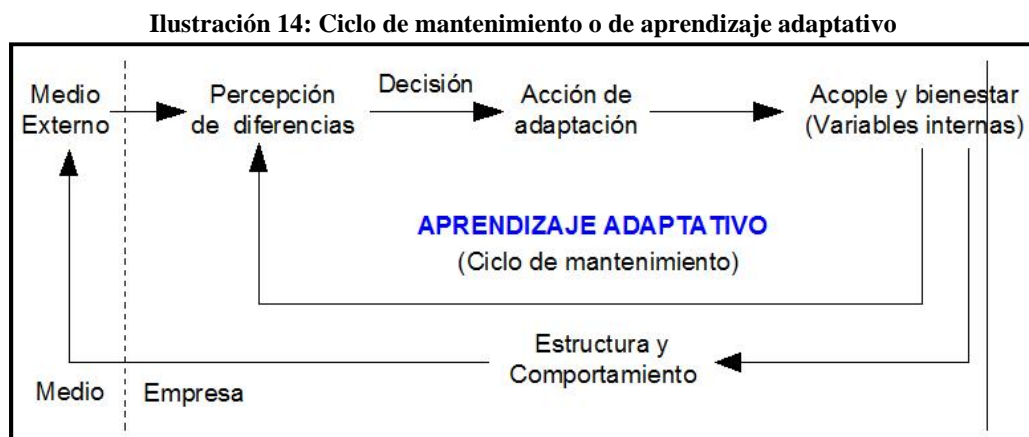
#### **2.4.6.1.3. Cambiar lo que sea necesario (Cambiar)**

Muchas veces la conclusión es que no alcanza con mejorar lo que se está haciendo, y es necesario realizar cambios. Cambios que pueden ir desde una simple “cosmética” a cambios realmente profundos. Las áreas donde se concentran los cambios, en general, son las siguientes; portafolio de productos y servicios, mercado objetivo, la forma en que se compite, donde se aplica los recursos y operaciones propias y tercerizadas. Una de las enseñanzas a partir de entender más a los clientes, es que no todos los clientes son iguales ni tienen las mismas necesidades, de acuerdo a Croxatto (2005:29).

La primera decisión, una vez segmentado el mercado en conjuntos relativamente homogéneos de clientes (homogéneos en sus características y necesidades) según lo menciona Croxatto (2005:29), es cuales serán el segmento objetivo, cual es la estrategia de abordaje del segmento. La estrategia de abordaje incluye los canales de venta, de atención y de servicio a utilizar; la forma de dar a conocer el producto o los servicios; la estrategia competitiva (cuanto foco en el producto, la operación o el servicio); los elementos diferenciadores frente a la oferta de la competencia; el nivel de servicio a ofrecer; etc.

#### 2.4.6.2.1. Ciclo de mantenimiento o de aprendizaje adaptativo

En cuanto al ciclo de mantenimiento Mesa (2004:81), menciona que equivale, como dijimos, al ciclo menor en la figura general que corresponde al ciclo de generación de valor organizacional mostrado inicialmente. Igualmente equivale al lazo interno (indicado anteriormente con el número 1) en la reflexión de doble ciclo de Argyris.



**Fuente:** Adoptado de Mesa. (2004) “*Los modelos Alquimistas*”. p. 82

Mesa (2004:82) menciona que, todo sistema complejo adaptativo, para mantener una adaptación óptima a su medio, debe tratar con mecanismos de percepción de los cambios en ese medio. El aprendizaje adaptativo consiste entonces en aprender a reaccionar adecuadamente a las señales del ambiente. Este aprendizaje, esta capacidad de reacción

compuesta de unos procesos de percepción, decisión y acción, debe volverse prácticamente automático.

De la misma manera Mesa (2004:82) menciona que, en una organización empresarial este tipo de aprendizaje está ligado con el mantenimiento de la capacidad de una organización con la necesidad de atesorar unos estándares tanto del servicio como de la calidad; es decir, está relacionado con la eficiencia. En este caso, el nivel preestablecido de referencia equivale a los denominados acuerdos de nivel de servicio negociados entre la empresa y sus clientes. (...) Este ciclo es pues un proceso iterativo con el cual se busca una mejora del sistema o proceso a través de cada iteración. Se fundamenta en la realización de pequeños incrementos o mejoras en lugar de grandes rupturas.

#### **2.4.6.2.2. Ciclo de innovación o de aprendizaje generativo**

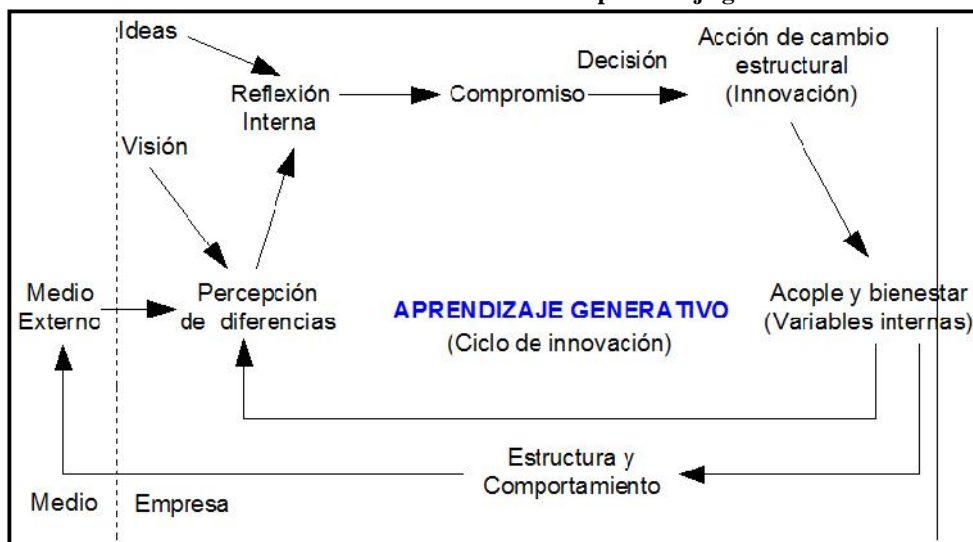
Por otro lado Mesa (2004:85), destaca que este ciclo es más complejo que el anterior. En el diagrama general del ciclo de generación de valor, el ciclo de aprendizaje generativo equivale al lazo externo.

Podemos demostrar que este ciclo de aprendizaje generativo corresponde también al lazo externo (indicado con el número 2) en el diagrama del pensamiento de doble ciclo de Argyris. El ciclo de la creación, de la invención y del cambio. En resumen de la eficacia, entendiéndolo por esta, la capacidad de sobrevivir y de crecer en un ambiente incierto y turbulento, en otras palabras, es el perfil del pensamiento típico tanto de los humanos como de sus colectivos. Debe por lo tanto ser el ciclo de pensamiento, el ciclo de conocimiento de las organizaciones empresariales, según lo contextualiza Mesa (2004:85).

Como vemos en el diagrama, la parte más elemental de este ciclo concierne a la cadena “percepción-reflexión-compromiso-acción”, es decir que, se denomina como el proceso cognitivo, el cual es equivalente al ciclo de percepción-respuesta de Haecckel.

La percepción es la capacidad que tiene un organismo de “sentir” el cambio tanto en su medio externo como en su medio interno. Es por lo tanto darse cuenta de diferencias.

**Ilustración 15: Ciclo de innovación o de aprendizaje generativo**



Fuente: Adoptado de Mesa.(2004). “Los modelos Alquimistas”. p. 86

#### 2.4.6.3.1. Las fuentes de creación de valor para los accionistas.

Del mismo modo Croxatto (2005:11) expresa que, al pensar en los accionistas de una empresa y que significa “valor” para ellos, estaremos tentados de mezclar conceptos económicos con conceptos emocionales. Seguramente es distinta la percepción de un dueño que construyó una empresa con su esfuerzo personal, a la de un accionista anónimo que se limita a realizar una inversión en el mercado de capitales. Para el primero, junto con los valores económicos estarán los valores efectivos. La forma de establecer las prioridades y el peso de cada uno al momento de establecer que significa “valor” para él, es algo muy personal. Para el segundo, es simplemente una inversión y el retorno de la misma es el factor determinante al momento de evaluar los resultados.

Las cuatro grandes fuentes de generación de valor para los accionistas según Croxatto (2005:11) son, por lo tanto; crecimiento del volumen de negocio, expectativas positivas, mejora del margen operativo y la mejora en la utilización de los servicios. Es imposible generar valor en forma sostenible para los accionistas, si no se genera al mismo tiempo valor para los clientes.

#### **2.4.6.3.2. La creación de valor en la relación con los clientes.**

En el proceso de creación de valor en la relación con los clientes según lo expresa Croxatto (2005:14), intervienen dos tipos de componentes incomparables: componentes funcionales tales como; el precio, las características del producto, servicio o su disponibilidad, y componentes emocionales tales como, con el hecho de que un cliente se sienta bien atendido, la atmosfera del lugar en el que es recibido, el que se sienta que es importante para la empresa o el grado de identificación con la marca.

En el proceso de creación de valor en relación con los clientes participan componentes funcionales y componentes emocionales de acuerdo a Croxatto (2005:14), en donde el que define el ciclo de venta y la relación es solo el cliente, basado tanto en los componentes funcionales como en los emocionales. Así, los **componentes funcionales** están relacionados con; la adquisición, uso de los productos o servicios, el precio, facilidad de acceso al producto o servicio, el nivel de servicio y las características, y/o tecnología.

Los **componentes emocionales** son más difíciles de desarrollar, pero también los más difíciles de copiar a diferencia de los componentes funcionales. Los componentes emocionales están relacionados con; atención amistosa y servicial, disposición a ayudar, solución inmediata de problemas e identificación del cliente con la marca.

A las empresas les es muy difícil pensar en términos de valor de acuerdo a la percepción del cliente. Muchas veces se confunde valor para el cliente con generar valor para la empresa de ese cliente. Por lo que es fundamental conocer los términos de generación de valor en cada momento y en la percepción de los clientes al momento de definir la estrategia de relación con ellos.

#### **2.4.6.3.3. Características distintivas de la empresa centrada en el cliente.**

Las empresas que han realizado la transición a ser una empresa centrada en el cliente según lo da a conocer Croxatto (2005:23), son las únicas que están en condiciones de encarar un proceso permanente de generación de valor en la relación con sus clientes. Así, se puede

conocer cuáles son las características distintivas de la empresa centrada en el cliente, tales como: desarrollar una relación duradera con sus clientes, buscar oportunidades de relación con el cliente y los determinantes de generación de valor, medir el potencial de su base de clientes y desarrollar acciones para incrementarlo.

Las empresas centradas en el cliente han desarrollado la capacidad de escuchar y entender a sus clientes. Buscan aprovechar todas las oportunidades en la relación para comprender las necesidades, cuáles son sus expectativas en producto, provisión y servicio. Privilegian la relación y como construir una relación duradera, mediante los componentes funcionales y emocionales para hallar las formas de generar valor en la relación.

#### **2.4.6.4.1. Método de valoración contable**

El método de la valoración contable según lo expresa Calles (2008:44), es aquel que considera que el valor de una empresa radica fundamentalmente en su balance. Son métodos estadísticos, ya que no reflejan en el posible progreso del futuro de la empresa, el valor temporal del dinero, ni otros de los factores que también perturban a esta tales como; las condiciones del sector, problemas de recursos humanos, de organización, contratos, etc., lo cuales no se expresan en los estados contables.

#### **2.4.6.4.2. Método de valuación de descuentos de flujos**

El método del flujo de fondos descontado de acuerdo a la expresión de Calles (2008:60), es el más utilizado y el de mayor aceptación, ya que estipula el valor a través de la rentabilidad reflejada del negocio. Es el fácil de aplicar en empresas que forman perseverantemente flujos financieros positivos, que pueden ser plasmados con cierto grado de perspectiva en el futuro, y donde puede estimarse el nivel de riesgo del negocio.

Intentan determinar el valor de la empresa en función de la estimación de los flujos de dinero—cash flow— que genera en el futuro, descontándolos a una tasa de descuento relacionada con el riesgo de dichos flujos. En síntesis se trata de obtener el valor actual de los flujos de fondos esperados y requieren un propósito detallado y minucioso para cada



periodo, de cada una de las partes financieras relacionadas a la generación de los cash flow de la empresa, tales como cobros de ventas y pagos.

#### **2.4.6.4.3. Método de valoración de rentabilidad**

Los métodos de valoración de la rentabilidad futura de la empresa de acuerdo a Calles (2008:70), permiten y son de ayuda en la Administración Financiera para poder valorar los proyectos de investigación ya que dichos métodos tienden a considerar la capacidad de la empresa de generar riqueza futura. Por lo anterior se puede conocer si un proyecto de inversión será rentable o no, claro sin dejar por un lado que se conozca la capacidad generadora de valor de la empresa en determinado momento. Algunos de estos métodos de valoración de rentabilidad son; valor de mercado, valor económico agregado (EVA), beneficio económico y flujo de efectivo retorno de la inversión (CFROI).

#### **2.4.6.5.1. Satisfacción del cliente**

La satisfacción de acuerdo a Gosso (2010:77), es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el **resultado es neutro**, no se habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño.

En tanto, si el **resultado es negativo**, el cliente apreciará un estado emocional de total insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, contrarrestar comentarios negativos y elevar la moral del personal.

En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, por ende este resultado de comparación será totalmente **positivo**, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente.

Un cliente hípersatisfecho significa para la empresa, una mayor fidelidad del cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus expectativas a otros, como así también, personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en vez de criticar y maltratar.

La satisfacción del cliente según Michalska, Navarro, & Botella (2009:69) lo menciona en su tesis doctoral, se entiende como la cobertura completa de sus requerimientos en tiempo, coste, sitio y forma. En este aspecto, la coordinación e incluso la sincronización o la integración de las actividades y los recursos existentes dentro de la cadena de suministro permite conseguir los resultados esperados. Las técnicas de “respuesta eficiente” o “respuesta rápida” utilizadas hoy por casi la totalidad de las cadenas de suministro muestran el valor que adquirió el tiempo como el objetivo del proceso de gestión de cadena de suministro.

#### **2.4.6.5.2. Nivel de las relaciones**

El nivel de las relaciones entre los participantes en una cadena de suministro destaca el nivel de la “relación-dependencia” entre los socios reflejada por los sistemas de decisión, planificación y control aplicados en el proceso de gestión dificulta la sub-optimización (reflejada por la superioridad de los objetivos particulares sobre los del grupo) y abre el camino hacia la optimización, según se da a conocer en la tesis doctoral de Michalska, Navarro, & Botella (2009:70).

De la misma manera Michalska, Navarro, & Botella (2009:70) menciona que la búsqueda de las relaciones óptimas de colaboración dentro de la cadena de suministro se parece a un juego estratégico de una continua repetición. La estrategia de estas relaciones está basada en el acercamiento continuo entre recursos/conocimientos y oportunidades/riesgos de distintas organizaciones que participan en una cadena de suministro. Su duración depende de los resultados, aunque incluso las largas relaciones entre socios no garantizan la renovación instantánea de los contratos.

#### **2.4.6.5.3. Comportamiento organizacional**

La adecuada comunicación entre los participantes sobre sus capacidades y limitaciones impide la creación de expectativas falsas acerca de su actuación en la cadena de suministro. De modo que los empleados satisfechos permitan mejorar la calidad de los productos y procesos realizados por la cadena de suministro, facilitando de este modo la consecución de los objetivos. Por tanto, la calidad implica la introducción en los procesos de gestión de elementos del comportamiento organizativo como: comunicación y partnering, esto según la tesis doctoral de Michalska, Navarro, & Botella (2009:70).

#### **2.4.6.5.4. Valor**

Desde el punto de vista de la tesis doctoral de Michalska, Navarro, & Botella (2009:71), la cadena de suministro se refleja en la creación de valor durante el proceso de gestión, es decir, que no solamente debe responder a la efectividad en la realización de las funciones por parte de cada uno de sus miembros en sus respectivas organizaciones, sino que debe incluir la efectividad de su cooperación con otros miembros de la cadena. Es decir, el valor en el proceso de gestión de la cadena de suministro que debe maximizar el beneficio creado a través de la interrelación de todos los procesos, ya que cada uno de los procesos depende de los otros.

Así también Michalska, Navarro, & Botella (2009:71), expresan que en la práctica esto significa la toma de decisiones sobre la reducción de inventarios en diferentes partes de la cadena (la eliminación de los inventarios protectores), la reducción del tiempo de las operaciones, la mejora del servicio al cliente, mayor transparencia y comunicación sobre la demanda real y capacidades reales de cubrirla.

## 2.5. HIPÓTESIS

En el contexto de Saldaña & Urcia (2010:37) se contextualiza a la hipótesis como “*Un planteamiento o supuesto que se busca comprobar o refutar mediante la observación siguiendo las normas establecidas en el método científico.*”, es decir que, puede ser cualquier afirmación verdadera o falsa, sobre alguna característica desconocida de la población.

De esta manera se plantean dos hipótesis para la presente investigación; una hipótesis nula ( $H_0$ ), la cual refuta o niega la afirmación de la hipótesis de investigación y la hipótesis alternativa y otra hipótesis alternativa ( $H_a$ ), la cual reconoce otras posibles alternativas ante la hipótesis de investigación y a su vez niega la afirmación de la hipótesis nula, mismas que serán aprobadas o rechazadas, dependiendo de los resultados del análisis univariante y el análisis bivariante obtenidos del instrumento a ejecutarse.

Parafraseando a Berenson, Levine, & Krehbiel (2006:273) cabe resaltar las posibles alternativas que pudieran presentarse al rechazar o aceptar la hipótesis nula o la hipótesis alternativa: si se rechaza la hipótesis nula, existe una prueba estadística de que la hipótesis alternativa es correcta, mientras que si no se rechaza la hipótesis nula, entonces no se ha podido demostrar la hipótesis alternativa. Sin embargo, el no poder demostrar la hipótesis alternativa no quiere decir que haya demostrado la hipótesis nula.

### **Hipótesis de investigación**

**H<sub>i</sub>:** El servicio como herramienta estratégica permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

### **Hipótesis nula**

**H<sub>0</sub>:** El servicio como herramienta estratégica no permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

## 2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Antes de dar a conocer el señalamiento de las variables, es indispensable conocer qué tipo de variables se presentan en el planteamiento de dicha investigación y de la misma manera conocer el significado de cada una de ellas, de este modo se podrá identificarlas con facilidad, además de interpretar la relación que existe entre las mismas.

Se entiende a la **variable** como una propiedad, un atributo o una característica observable de la población (persona u objeto) que se quiere estudiar, de modo que viene a formar parte de los elementos fundamentales de la unidad de análisis que se va a llevar a cabo durante todo el proceso de la investigación, en otras palabras, las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación que deben expresarse en forma de hipótesis.

Por otro lado, el proceso de investigación requerirá de dos tipos de variables; las variables cualitativas (No se puede expresar utilizando números) y las variables cuantitativas (Se puede expresar utilizando números), las cuales serán de gran interés para desarrollar tanto el plan de recolección de información como el plan de procesamiento de información.

Por otra parte parafraseando a Sábado (2010:25-26): las **variables cuantitativas** miden numéricamente, es decir, que pueden cuantificarse mediante valores con significado matemático a partir de unas determinadas unidades de medida y a su vez, pueden ser continuas o discretas, mientras que las **variables cualitativas** expresan distintas cualidades o características y no pueden medirse, es decir, que no pueden cuantificarse mediante números con significado matemático y según el número de categorías que presenten.

**Tabla 01: Relación entre los tipos de variables y los tipos de escala de medida**

Tipos de Variable	Escalas de Medida
Cualitativa o categórica	Nominal
	Ordinal
Cuantitativa o numérica	Ordinal
	Intervalo
	Razón

**Fuente:** Adaptado de Olmos, Freixa, Cebollero, & Turbany (2008)  
*"Análisis de datos en psicología"*, p. 7

La investigación está enfocada en una distribución analítica entre las variables dependientes y las variables independientes. Parafraseando a Sábado (2010:27) cabe considerar que: la **variable independiente** supone la causa del fenómeno estudiado, de manera que no varía en función de otra variable, sino que es la supuesta causa en una asociación causa-efecto, mientras que la **variable dependiente** es el efecto o la consecuencia de la variable independiente, el fenómeno que aparece, desaparece o cambia cuando el investigador aplica, suprime o modifica la variable independiente.

Finalmente, una vez conocido es significado de cada una de las variables que intervienen en la presente investigación, cabe destacar cuales son estas variables:

- **Variable independiente:** X = El Servicio
- **Variable dependiente:** Y = Generación de Valor
- **Unidad de observación:** Clientes externos e internos de la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.
- **Términos de relación:** Permite – No permite.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque a desarrollarse en la presente investigación es cualitativo y cuantitativo, por consiguiente, se podrá indagar tanto el problema como las variables independiente (El servicio) y dependiente (La generación de valor) y a su vez tanto causas como efectos, de manera que, se planteará una posible solución a través de la propuesta. Al mismo tiempo, se

empleará un conjunto de procesos empíricos, críticos y sistemáticos para recolectar la información sobre el problema en estudio con una realidad dinámica de los procesos (información) y estática de los resultados (estadística), en consecuencia, el enfoque cualitativo explorará profundamente los fenómenos, analizando la acción del servicio, mientras que el enfoque cuantitativo busca conocer el grado de la generación de valor, mediante el análisis de datos estadísticos y comprobación de la hipótesis enunciada anteriormente, para dar solución al problema actual de la empresa de Calzado GAMO'S.

Según Hernández (2003:5) la investigación de enfoque cuantitativo *“utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”*, mientras que, la investigación de enfoque cualitativo *“por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”*.

Para resumir, es necesario destacar que el enfoque cualitativo es indispensable o requerido en el enfoque cuantitativo, es decir, que los dos se relacionan entre sí, para seleccionar las variables, los tiempos, técnicas de estudio y para establecer las categorías para recopilar y clasificar la información.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro del proyecto de investigación se ejecutaran varias modalidades, mismas que contribuirán con la recopilación de todos los fundamentos necesarios para continuar con el planteamiento de la solución del problema en estudio.

El proyecto de investigación estará enfocado en varios tipos de investigación, los cuales estarán dirigiendo la secuencia del mismo:



Con respecto al problema existente en la empresa de Calzado GAMO'S se observa que, al no poder manipular las variables o seleccionar aleatoriamente a los participantes involucrados se establece que la investigación es no experimental, además de que se aplica tanto en el enfoque cualitativo como en el enfoque cuantitativo, es decir que, según manifiesta Gómez M. (2006:102) se debe “*observar los fenómenos tal y como se dan en su entorno natural, para después analizarlos*”. Dicho de otro modo, se procederá a indagar a los clientes externos e internos de la Empresa a través de una encuesta de donde surge la investigación transversal, que según lo da a conocer Gómez M. (2006:102) es un tipo de investigación no experimental que consiste en “*Recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)*”. A su vez, la investigación transversal se divide en tres: exploratoria, descriptiva y correlacional, por consiguiente al tratarse la presente investigación de variables anteriormente ya estudiadas, se utiliza la investigación descriptiva y la investigación correlacional, mismas que son detalladas en el siguiente literal de niveles o tipos de investigación.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION**

Antes de empezar a desarrollar el proyecto de investigación, es necesario identificar el alcance que tendrá la investigación, es decir, conocer cuál es el método más propicio para dar solución al problema en estudio, con la finalidad de obtener un resultado al concluir con dicha investigación, mismo que pueda contribuir en el futuro con posibles estudios en la comunidad científica y el mundo.

Por otro lado, el alcance de la investigación establece el compromiso de cada investigador, es decir que, el investigador es quien decide dónde comienza una investigación, así también hasta dónde quiere que llegue esta investigación.

### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

En la investigación descriptiva es necesario la utilización de técnicas explicativas como lo son: observación, cuestionario y entrevista, mismas que, recopilaran información de las características más destacadas del fenómeno analizado en un marco de tiempo y espacio específico para posteriormente obtener una interpretación de los resultados.

Por otro lado, Gómez M. (2006:103) reconoce que la investigación descriptiva *“Tiene como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación (describir, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas”*.

Ante todo, se detallará con claridad las principales causas, consecuencias y puntos relevantes de la problemática presentada en la investigación, mismos que contribuirán al entendimiento de las preferencias, creencias, satisfacciones de los clientes, con el propósito de generar valor mediante el servicio.

### **3.3.2. Investigación Correlacional**

Analiza o examina la relación o influencia que existe entre el servicio (Variable independiente) y la generación de valor (Variable dependiente), es decir, el efecto que tiene el servicio como herramienta, en el cumplimiento de la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S, mismas que son objeto de estudio para posteriormente identificar la correlación existente, mediante la aplicación de la estadística inferencial Chi Cuadrado para variables no métricas y la Correlación lineal de Rho Spearman para variables métricas de escala ordinal, de modo que se pueda determinar la factibilidad existente entre cada variable.

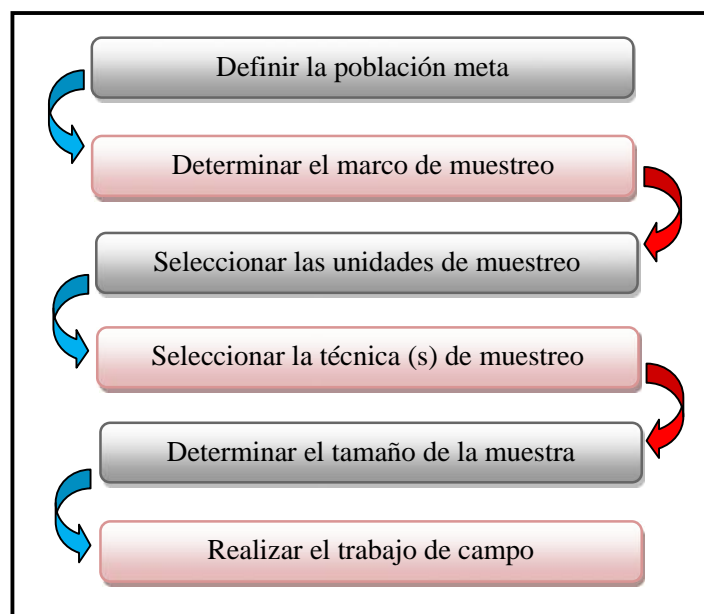
Por su parte, Gómez M. (2006:103) considera que la investigación correlacional *“Describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.*

*Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, ni variables, sino sus relaciones. Lo que se mide (enfoque cuantitativo) o analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos o variables en un tiempo determinado”.*

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el análisis de la población y la muestra es factible seguir el proceso del diseño del muestreo, mismo que contribuirá con un mejor análisis para poder establecer la muestra.

**Ilustración 16: Proceso del diseño del muestreo**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Población meta.-** La población meta “*representa el conjunto de todos los elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, así también acerca del cual se harán algunas inferencias*”, esto según lo menciona Malhotra (2008:336). La presente investigación destaca tanto a los clientes internos como a los clientes externos de la empresa de calzado GAMO’S para la recolección de la información solicitada.

Sin embargo, para una mejor visualización es necesario desglosar cada una de las poblaciones, en donde se puede decir que los clientes internos están conformados por 16 colaboradores, de los cuales 6 son vendedores, 9 forman parte del personal administrativo y un guardia, por otra parte los clientes externos se encuentra conformando por 1900 clientes (visitaron directamente la Empresa durante el mes de mayo de 2014 ), entre ellos se pueden encontrar tanto consumidores finales como distribuidores, de los cuales 525 pertenecen a la ciudad de Ambato, 479 pertenecen a Quito, 154 son de Guayaquil, 103 son de Latacunga, 74 son de Cuenca, 71 son de Riobamba, 56 son del Puyo, 45 son de Ibarra, 35 son de Loja, 29 son de Guaranda, 28 son de Tulcán, 27 son de Machachi, 26 son de Otavalo, 24 son de Santo Domingo y los restantes 224 clientes externos de otros sectores del País.

**Tabla 02: Población meta de la Empresa de Calzado GAMO'S**

<b>Cientes Internos</b>		<b>16</b>
<b>1</b>	Vendedores	6
<b>2</b>	Personal Administrativo	9
<b>3</b>	Guardia	1
<b>Cientes Externos (consumidores finales y distribuidores)</b>		<b>1900</b>
<b>1</b>	Ambato	525
<b>2</b>	Quito	479
<b>3</b>	Guayaquil	154
<b>4</b>	Latacunga	103
<b>5</b>	Cuenca	74
<b>6</b>	Riobamba	71
<b>7</b>	Puyo	56
<b>8</b>	Ibarra	45
<b>9</b>	Loja	35
<b>10</b>	Guaranda	29
<b>11</b>	Tulcán	28
<b>12</b>	Machachi	27
<b>13</b>	Otavalo	26
<b>14</b>	Santo Domingo	24
<b>15</b>	Otros	224

**Fuente:** Elaboración propia.

**Marco de muestreo.-** Es la “*representación de los elementos de la población meta. Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para lograr identificar a la población meta.*”, según lo menciona Malhotra (2008:337). El marco de muestreo de la presente investigación se ve proyectado en la **base de datos de los empleados** y en el **reporte de expedientes de los clientes que lo visitan directamente** que la empresa lleva día a día, mediante la aplicación del software Prolax.

**Unidades de muestreo.-**Según Zikmund & Babin (2009:415), la unidad de muestra “*es un elemento único o grupo de elementos sujetos a selección en la muestra*”. La empresa de Calzado GAMO’S requiere conocer qué tan satisfechos están los clientes internos y externos con todos los servicios que les proporciona la empresa de Calzado GAMO’S, razón por la cual se deberá tener cuidado al seleccionar una muestra, siendo en este caso la unidad de muestreo **los clientes internos y externos de la empresa de Calzado GAMO’S.**

**Técnica de muestreo.-**La técnica de **muestreo probabilístico** es el que más se relaciona con la investigación realizada, ya que se cuenta con una definición precisa tanto de la población meta como del marco de muestreo. De manera que las unidades de muestreo se seleccionaran al azar, es decir, que el muestreo probabilístico es el “*procedimiento de muestreo donde cada elemento de la población tienen una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra*”, esto según lo menciona Malhotra (2008:340). Por consiguiente el **muestreo por conglomerados**, será la técnica seleccionada para hallar la muestra a la cual se ejecutara la encuesta, ya que esta técnica de muestreo probabilístico según expresa Malhotra (2008:340):

Permite que primero la población meta se divida en sub-poblaciones mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas llamadas conglomerados y posteriormente se proceda a seleccionar una muestra aleatoria de conglomerados con base en una técnica de muestreo probabilístico, como lo es el muestreo aleatorio simple (MAS), mismo que contribuye a que cada elemento de la población tenga una probabilidad de selección equitativa y conocida, además de ser seleccionados de manera independiente a los otros elementos y la muestra se extrae mediante un procedimiento aleatorio del marco de muestreo.

Sin embargo, pese a todo lo anteriormente redactado el **muestreo por conglomerados de una etapa** es el que más se aproxima a la realidad con un mínimo porcentaje de error en la muestra, de forma que se incluyan en la muestra a todos los elementos del conglomerado seleccionado, es decir que en la presente investigación la muestra corresponde a la ciudad de Ambato, mismo que consta de 525 clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S”.

**Tamaño de la muestra.**-Representara el número de elementos que se incluirán en el presente estudio, de manera que no es necesario contar con una fórmula para encontrarlo, ya que anteriormente ya se encontró el tamaño de la muestra en base al muestreo probabilístico seleccionado y dentro de esta el método más favorable al tipo de investigación es el muestreo por conglomerados.

**Cientes externos.**- La muestra asciende a **525 clientes externos** de la empresa de Calzado GAMO’S, entre consumidores finales y distribuidores que visitan directamente la empresa, mismos que serán encuestados con el objetivo de medir el comportamiento de los indicadores tanto de la variable independiente; el servicio como de la variable dependiente; la generación de valor, los cuales a su vez generarán resultados confiables y precisos con una aproximación a la realidad.

**Cientes internos.**- En este caso no es necesario seguir el proceso de diseño del muestreo para hallar la muestra de los clientes internos, debido a que la población meta es pequeña y por consiguiente la muestra será considerada el total de la población meta, es decir que representará a los **16 clientes internos** de la empresa de Calzado GAMO’S, entre vendedores y personal administrativo, quienes están más cerca de los clientes y por tanto están en contacto directo en la prestación del servicio a cada uno de los clientes externos.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Una vez culminado con la validez de las variables, misma que depende del marco teórico que fundamenta el problema investigado en la empresa de Calzado GAMO'S y también de la relación directa con la hipótesis que la respalda, se puede afirmar que se conoce lo suficiente de cada una de las variables objeto de estudio: El Servicio (V.I.) y la Generación de Valor (V.D.), como para proceder a descomponerlas con el objeto de poder determinar los parámetros de medición, mediante sus dimensiones, sub-dimensiones, indicadores e ítems, mismos que se dan a conocer detalladamente en los siguientes cuadros de operacionalización de cada una de las variables, siendo estas a su vez dirigidas tanto a los clientes internos como a los clientes externos de la empresa de Calzado GAMO'S para lo cual es necesario la elaboración de dos cuestionarios con preguntas claras y concisas para cada encuestado.

El objeto de estudio está planteado en base a las dos variables explícitas mencionadas anteriormente, las cuales aportaran con la estructuración de un proceso de control del servicio (Variable N°1); y por otra parte, comprobar si la implantación de un nuevo proceso de control del servicio, incrementará la generación de valor (Variable N°2) en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

**Tabla 03: El servicio**

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>El servicio es “<i>el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico-como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo</i>”, según lo expresa la Editorial Vértice (2008:3).</p>	<p>Mercadeo</p> <p>Cliente</p> <p>Ciclo de vida</p> <p>Calidad</p> <p>Cultura</p> <p>Valor</p>	<p>Comportamiento del consumidor Administración del personal Momento de la verdad</p> <p>Atención al cliente Cartera de clientes Fidelización de los clientes Satisfacción de los clientes Control de la clientela</p> <p>Gestión de la demanda Gestión del catálogo de servicios Gestión de cambios Gestión de incidencias</p> <p>Modelo Servqual Modelo de servucción Modelo de la imagen</p> <p>Elementos básicos Elementos visibles implícitos Elementos visibles explícitos</p> <p>Valores positivos Valores negativos Cadena de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tienen los siguientes factores al momento de recibir el servicio?</li> <li>▪ Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga a los aspectos del servicio prestado por el personal de la empresa GAMO'S?</li> <li>▪ ¿Qué factores considera Ud. importantes, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?</li> <li>▪ ¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración los siguientes aspectos?</li> <li>▪ Los siguientes aspectos forman parte de la cultura de una empresa. ¿Considera Ud. que la empresa GAMO'S los practica correctamente?</li> <li>▪ ¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta los siguientes aspectos?</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>(Ver Anexo 08: Encuesta dirigida a los clientes internos y Anexo 09: Encuesta dirigida a los clientes externos)</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLEDEPENDIENTE

**Tabla 04: Generación de valor**

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p><i>“La generación de valor es el estímulo que mantiene a las organizaciones activas y comprometidas en una colaboración. Dado que el sentido último de toda colaboración es generar valor para las partes, el análisis debe comenzar por revisar los factores que condicionan su ceración”, según lo menciona Bank (2002:115).</i></p>	Proceso	Identificar y conocer al cliente Mejorar las actividades Cambiar lo necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Considera Ud. que el desarrollo eficiente de las siguientes actividades influyen en la decisión de compra?</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p>Questionario</p> <p>(Ver Anexo 08: Encuesta dirigida a los clientes internos y Anexo 09: Encuesta dirigida a los clientes externos)</p>
	Ciclo	Ciclo de mantenimiento Ciclo de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué factores considera Ud. de importancia en su decisión de compra?</li> </ul>	
	Fuentes	Valor para los accionistas Valor en la relación con los clientes Empresa centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuán importante considera Ud. la participación de los siguientes aspectos en una relación duradera con la empresa?</li> </ul>	
	Métodos	Valoración contable Valuación de descuentos de flujos Valoración de rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las siguientes actividades reflejan el crecimiento de la empresa. ¿Qué actividades generan valor para Ud.?</li> </ul>	
	Cadena de suministro	Satisfacción del cliente Nivel de las relaciones Comportamiento organizacional Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa dispone de varias actividades. ¿Ud. ha participado en alguna de ellas?</li> <li>▪ ¿En qué temporada al año Ud. adquiere calzado?</li> <li>▪ ¿Cuánto Ud. gasta anualmente en comprar calzado?</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con ideas claras y concisas sobre el objeto planteado de las dos variables en estudio, se procederá a la ejecución de la encuesta, la cual está destinada a los clientes externos e internos de la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato sobre la generación de valor que proyecta la empresa en sus productos, servicios, infraestructura y sus empleados, para obtener información necesaria que permita analizar el servicio en general, esto se lo realiza con la finalidad de poder alcanzar cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

La recolección de información para el análisis se la realizara mediante el planteamiento de una encuesta, misma que está destinada a aproximadamente 525 clientes externos y 16 clientes internos de la empresa de Calzado GAMO'S que representa el tamaño de la muestra en estudio, esperando la colaboración de cada uno de ellos la encuesta constará de tres secciones; la primera sección describe los indicadores del servicio basándose en dimensiones como: mercadeo, cliente, ciclo de vida, calidad, cultura y valor, la segunda sección describe los indicadores de la generación de valor basándose en dimensiones como: proceso, ciclo, fuentes, métodos y cadena de suministro y finalmente la última sección que dará a conocer el perfil socio demográfico, en donde se conocerá la edad, género, lugar de residencia, estado civil, nivel de educación, ocupación y nivel de ingresos de cada una de las personas encuestadas.

Los resultados que se obtengan del instrumento, permitirá medir la relación que existe entre las expectativas y las experiencias que tienen los clientes externos e internos de la empresa de Calzado GAMO'S sobre el servicio prestado u observado y en base a ello también se podrá medir cual es el grado de generación de valor que la empresa refleja al mercado y a su propio interés. Así también, cada uno de los ítems que forman la encuesta fueron debidamente formuladas una y otra vez, hasta lograr un ítem que sea de total comprensión para el encuestado y refleje las características de cada una de las dimensiones de las

variables con la utilización de la escala de likert, la cual representa de mejor manera cada uno de los indicadores.

### **Fuentes de información**

Para una amplia variedad de conocimientos que conlleven a una mejor toma de decisiones en cuanto al planteamiento del instrumento de investigación y posteriormente la propuesta, es necesario realizar una búsqueda constante de información para sustentar tanto la variable independiente (El servicio) como la variable dependiente (La generación de valor), razón por la cual se procederá a obtener información secundaria e información primaria.

### **Información secundaria**

En cuanto se refiere a la información secundaria, se la extraerá directamente de la empresa, es decir, que se trata de una información secundaria interna, de modo que la empresa de Calzado GAMO'S aportó con la siguiente información; demanda de las ventas, base de datos de clientes externos e internos, políticas de ventas, historia de la Empresa, procedimientos de compras, publicidad y producción y plan de marketing.

Con referencia al Marco Teórico, es necesario la recopilación de información secundaria externa, en donde se recolecto; antecedentes investigativos de datos estadísticos de la producción de calzado en la provincia de Tungurahua por parte de la Cámara del Calzado y literatura que trate el tema de investigación, en otras palabras se deberá realizar una investigación bibliográfica o documental, la cual es una herramienta indispensable para recopilar gran variedad de conocimientos de diversos autores que han realizado acerca de cada una de las variables que forman el problema en estudio.

Por otra parte, se podrá a analizar y deducir los diferentes enfoques del pasado y de la actualidad, es decir que, permitirá interpretar la evolución que ha tenido el objeto de estudio. Esta modalidad de investigación corresponde a la revisión de diferentes fuentes de investigación, entre ellas; libros, revistas, tesis de grado, documentos, direcciones

electrónicas de internet, etc., mismas que deberán ser citadas según las normas APA en vigencia, con la finalidad de evitar cualquier tipo de plagio de la información.

### **Información primaria**

Con la finalidad de dar solución al problema que actualmente enfrenta la Empresa de Calzado GAMO'S, se requiere del contacto directo con cada uno de los involucrados, es decir, que se ejecutará una investigación de campo, la cual es una herramienta que permite la recopilación de información idónea, debido a que el investigador tiene contacto directo con el lugar de los hechos, en donde se emplearan fichas de observación, cuestionarios y encuestas para los clientes.

Para la presente investigación fue necesario el planteamiento de un cuestionario, mismo que consta de 11 apartados con sus respectivos ítems y escalas, ejecutado a 525 clientes externos de la empresa de Calzado GAMO'S, de tal manera que se procedió a encuestar a todas aquellas personas que visitaban directamente la empresa, dicha encuesta tuvo una duración de 5 a 7 minutos por persona y fue realizada durante todo el mes de Julio de 2014, de la misma manera, se procedió a encuestar a los clientes internos.

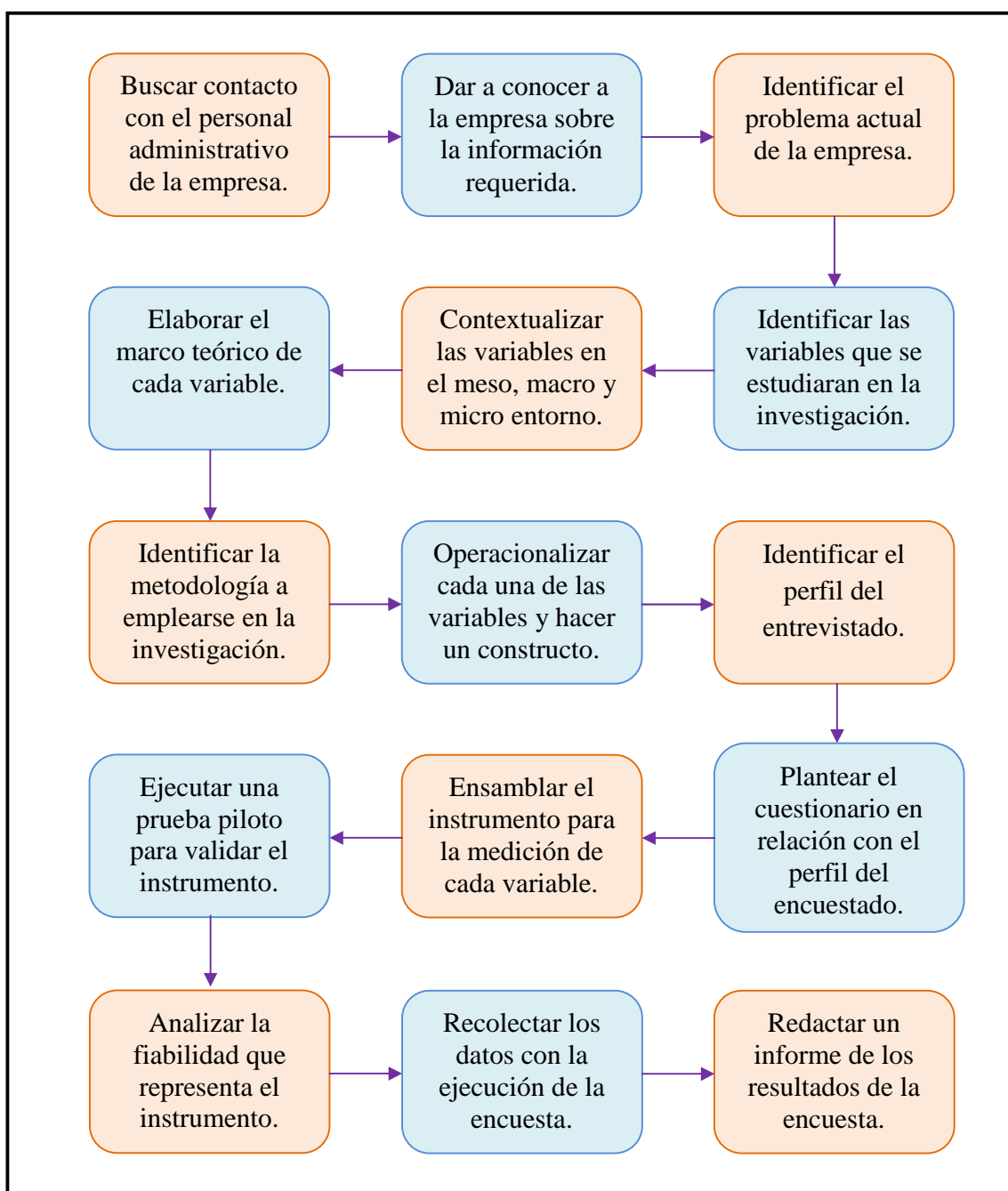
### **Técnicas e instrumentos**

**Encuesta:** Según lo expresa García G. (2012:73) la encuesta es “*Una de las principales técnicas cuantitativas empleada habitualmente en la obtención de información primaria*”, razón por la cual, se la consideró como instrumento de investigación, por consiguiente se deberá recopilar toda la información necesaria para su formulación.

**Cuestionario:** Un cuestionario se lo entiende como el conjunto de preguntas, que tiene como finalidad obtener la información de objetivos de estudio perfectamente definidos y para su amplia elaboración existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

El cuestionario a ejecutarse contiene una gran variedad de ítems con preguntas cerradas y preguntas cerradas de opción múltiple, además de escalas básicas tales como; nominales y ordinales y escalas de actitud como la escala de Likert. Cabe recalcar que parafraseando a García G. (2012:90), las escalas nominales son las que presentan diferentes categorías de respuesta, (...) mientras que las escalas ordinales establecen un orden en las preferencias de los individuos a diferencia de las escalas de intervalo que son numéricas en la que se establece a priori un rango de valoración, de modo que el entrevistado debe puntuar de forma individualizada, una series de atributos o ítems utilizando dicho rango de puntuaciones, de modo que un sujeto puede otorgar la misma puntuación a varios de estos ítems. Por otro lado, la escala de Likert permite conocer la actitud de los encuestados a partir de frases que resaltan aspectos positivos y negativos.

**Ilustración 17: Plan de recolección de la información**



**Fuente:** Elaboración propia.

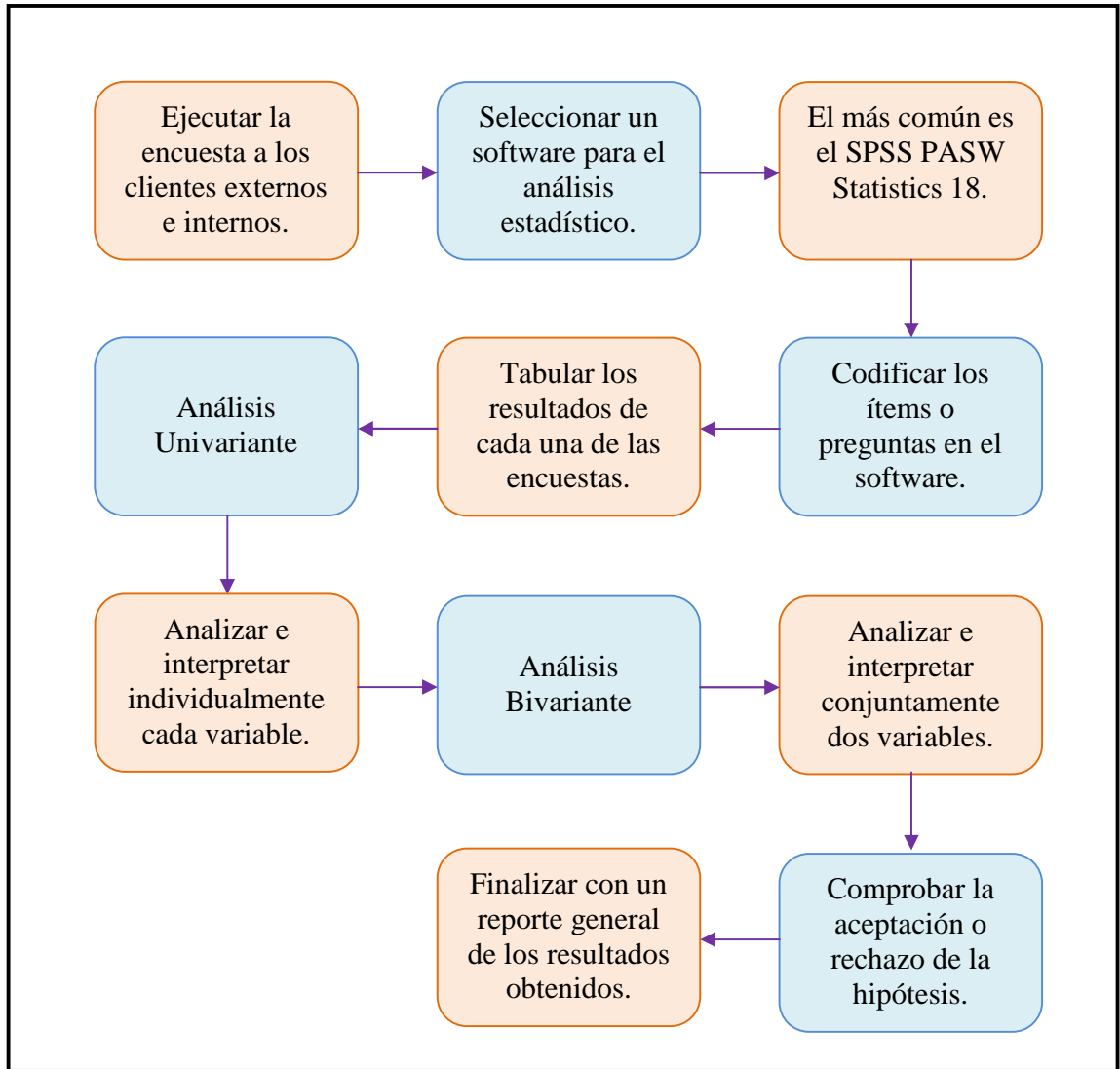
### **3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para continuar con el procesamiento de la información se empleara un software, mismo que permitirá detectar algún posible error, además de realizar la codificación de manera rápida y eficiente los datos recolectados, proyectando una confiabilidad elevada en cada una de las preguntas que forman el cuestionario de la encuesta. Todo este procedimiento se lo analizara mediante datos estadísticos, ejecutándose de una manera clara y sencilla para el investigador, como lo es el SPSS PASW Statistics 18, mismo que es un conjunto de potentes herramientas de tratamiento de datos y análisis estadísticos, funcionando mediante menús desplegables y cuadros de dialogo que permiten hacer la mayor parte del trabajo simplemente utilizando el puntero del ratón.

Por otro lado, el software SPSS PASW Statistics 18 ofrece varias ventajas favorables y de gran interés para el área de la Administración y los investigadores entre ellas: permite un análisis univariante y bivariante, posee herramientas para relacionar a las variables de estudio, genera tablas de frecuencias, gráficos de barras e histogramas, además de una compatibilidad con programas como Excel y Word, etc.

De la misma manera durante el plan de procesamiento de la información, toda la información codificada y tabulada del cuestionario de la encuesta aplicada a cada uno de los clientes, formara parte indispensable en cada uno de los análisis a realizarse (univariante y bivariante), los cuales darán a conocer la correlación que existen entre cada uno de los ítems, de la misma manera se podrá determinar los ítems que presentan una mayor influencia tanto en la variable independiente (El servicio) como en la variable dependiente (la generación de valor), para finalmente rechazar o aceptar la hipótesis y a su vez aportar con conocimientos en el mundo científico.

**Ilustración 18: Plan de procesamiento de la información**



**Fuente:** Elaboración propia.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se desarrollará detalladamente el análisis de la investigación cualitativa y cuantitativa, así también la validación del instrumento como lo es la encuesta. Por consiguiente en cuanto al enfoque cuantitativo se lo generara en términos estadísticos, que serán obtenidos mediante la ejecución de la encuesta a los clientes externos de la empresa de Calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato, a su vez cada uno de los resultados serán debidamente tabulados con el objeto de poder analizarlos para llegar a una conclusión verídica. Cabe recalcar que el cuestionario empleado en la encuesta se lo generó de manera

eficiente con ideas claras y concisas reflejadas en el análisis cualitativo de la presente investigación, con la finalidad de obtener una combinación de variables categóricas y variables cuantitativas, las cuales posteriormente facilitarían tanto en el análisis de la investigación univariante como en el bivariante.

## **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1.1. Validación del instrumento “Encuesta”**

El instrumento a emplearse en la presente investigación es la encuesta, para lo cual es necesario realizar la validez del mismo con la finalidad de obtener una encuesta confiable y verídica, en la cual cada una de las preguntas sea de total entendimiento para el encuestado. Por otro lado, se podrá detectar cualquier posible error en la formulación de las preguntas, permitiendo la reformular en caso de ser necesario.

Como primer punto se tiene que realizar una prueba piloto, es decir que se deberá realizar la encuesta al 10% del tamaño de la muestra (525 habitantes), que en este caso corresponde aproximadamente a 53 habitantes, esto se lo realiza con el objeto de poder analizar el nivel de servicio que los habitantes de la actualidad esperan recibir en cualquier tipo de empresa, en la cual vayan a adquirir un producto o servicio.

El siguiente punto consiste en codificar el cuestionario e ingresar los resultados de las encuestas en el Software SPSS, con la finalidad de simplificar el tiempo y poder obtener un resultado de la validación del instrumento, mediante un análisis de fiabilidad.

Es importante tomar muy en cuenta el tipo de medida que tiene cada una las variables, ya que al momento de mezclar estas medidas la fiabilidad será muy baja e inclusive negativa, por el hecho de que se está trabajando con variables métricas y variables no métricas, las cuales tienen diferentes tipos de medida y no pueden ser mezcladas, razón por la cual es recomendable trabajarlas por separado, es decir, un análisis de fiabilidad para las variables

no métricas con medida nominal y ordinal y otro análisis de fiabilidad para variables métricas con una medida de escala.

La presente investigación cuenta con un cuestionario que contiene variables no métricas con medidas nominales y ordinales, razón por la cual se hará un solo análisis de fiabilidad, en el cual se ha obtenido el siguiente estadístico de fiabilidad:

**Tabla 05: Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,903	59

**Fuente:** Elaboración propia.

El instrumento empleado en este caso la encuesta presenta una confiabilidad del 90,30% y un error de 9,70% con el análisis de 59 variables o ítems aplicados a 53 clientes externos, es decir, que la encuesta tiene un nivel de excelencia en la fiabilidad de la investigación ya que se aproxima a la confiabilidad total.

Finalmente, para la comprobación de la confiabilidad obtenida en el Software SPSS se utilizara una de las formas de cálculo del coeficiente de Cronbach, en este caso se lo hará mediante la varianza de los ítems con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

**Dónde:**

**$\alpha$**  =Alfa de Cronbach

**K** = Número de ítems

**Vi** = Varianza de cada ítems

**Vt** = Varianza total

**Datos:**

$\alpha = ?$

$K = 59$

$V_i = 31,724$

$V_t = 281,332$   $\longrightarrow$  (Ver Anexo 12: Varianza de los indicadores de la encuesta)

**Solución:**

$$\alpha = \frac{59}{59 - 1} * \left[ 1 - \frac{31,724}{281,332} \right]$$

$$\alpha = 1,017 * [1 - 0,112]$$

$$\alpha = 0,903$$

El resultado que se obtuvo con la fórmula del coeficiente de Cronbach mediante la varianza de los ítems fue el mismo que se obtuvo en el software SPSS, es decir, que el resultado es totalmente confiable para otorgarle al cuestionario de la encuesta un nivel de excelencia en la fiabilidad de la investigación que se va a realizar.

#### **4.1.2. Análisis Cuantitativo**

La encuesta contribuirá con la obtención de información primaria, razón por la cual se la considera como una técnica cuantitativa. La investigación cuantitativa o concluyente se la puede considerar como la última fase de la investigación, la cual busca probar o contrastar hipótesis específicas. Entre las principales características de este tipo investigación se puede manifestar que; permite manejar muestras grandes y representativas, lo que supone que son significativas en términos estadísticos, además de que los resultados obtenidos pueden ser utilizados en la toma de decisiones, de acuerdo a la mención de García (2012:45).

Con un total de muestra de 525 habitantes de la Ciudad de Ambato, se procedió a ejecutar la encuesta personal a los clientes externos de la empresa de Calzado GAMO'S de la Ciudad

de Ambato, permitiendo conocer la opinión de cada uno de los encuestados con respecto a las variables en estudio; el servicio y la generación de valor, para posteriormente continuar con el análisis univariante y bivariante, los cuales contribuirán en la toma de decisiones, al comprender la relación existente entre las variables mencionadas anteriormente.

## **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### **4.2.1. Análisis Univariante**

La técnica de análisis univariante de datos se la aplica sobre una variable de forma aislada, permitiendo al investigador un primer estudio de todos los datos tabulados. Según lo menciona García (2012:134) *“El análisis univariante se convierte en una herramienta básica para describir el comportamiento general de la muestra con respecto a cada uno de los aspectos contenidos en el cuestionario”*. Así también se puede realizar un análisis de frecuencias sean con valores absolutos o valores relativos (porcentajes), medidas de tendencia central como; media, mediana y moda, medidas de dispersión como; rango, recorrido intercuartílico, varianza/desviación y medidas de la forma de la distribución como lo son; asimetría y curtosis, la utilización de cualquiera de ellos depende hasta qué punto desea llegar en la investigación.

El cuestionario de la encuesta fue formulado en su gran mayoría con la escala métrica de Likert, por consiguiente presenta una calificación de 1 al 5, siendo 1 la representación de la más baja calificación a diferencia de 5 que representa la más alta calificación y satisfacción, en lo referente a la medición de los indicadores de cada una de las dimensiones de las variables.

A continuación se presentaran los resultados obtenidos de la recolección de información en la ejecución de la encuesta, los cuales serán debidamente tabulados, analizados e interpretados.

## CLIENTES EXTERNOS

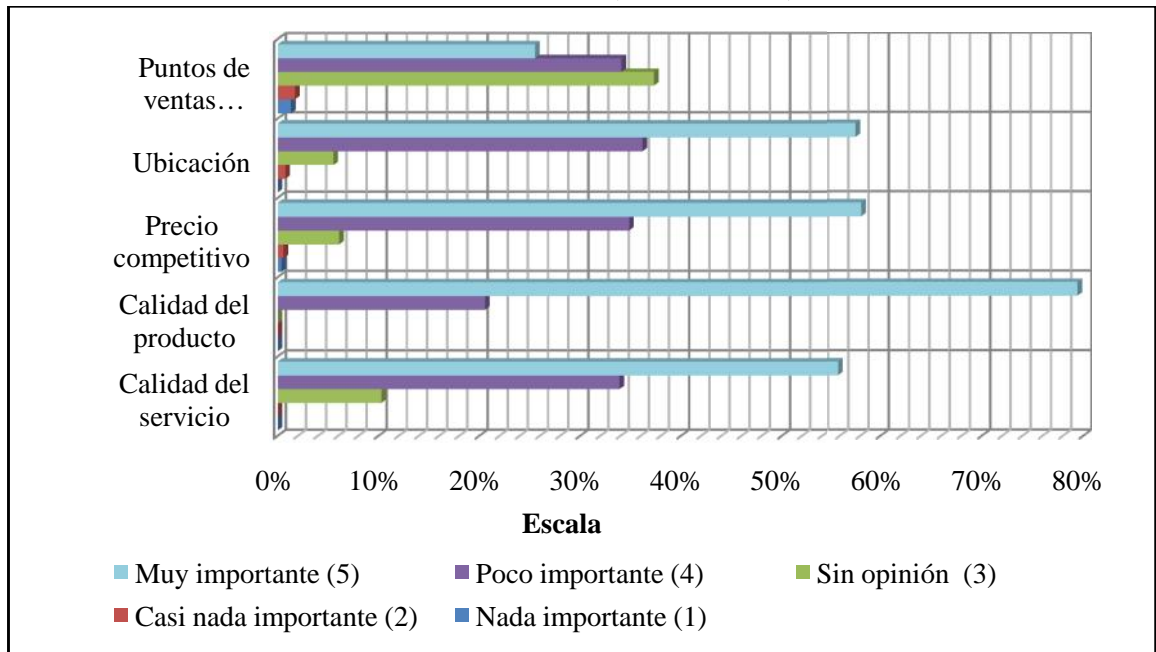
### **Análisis descriptivo del perfil socio demográfico**

Antes de comenzar con el análisis e interpretación de cada una de las preguntas que conforman la encuesta, es necesario analizar e interpretar las características demográficas de los consumidores (clientes externos), para los cuales se ha tomado en consideración: género, edad, estado civil, nivel de educación, ocupación y nivel de ingresos, con la finalidad de identificarlos y disponer de una base de datos del perfil del consumidor.

Tomando como referencia el marco de muestreo de la empresa de Calzado GAMO'S, la encuesta fue ejecutada a una muestra de estudio de **525** clientes externos (Ciudad de Ambato), obteniendo una recolección de información con un bajo nivel de error. Ahora bien, en lo que respecta al **género**; la mayor aceptación se presenta en el género masculino con el **61,52%**, mientras que el restante **38,48%** representa al género femenino, por otro lado en cuanto a la **edad**; las personas que están entre los 31–40 años de edad son los consumidores más frecuentes con un **43,05%**, mientras que los consumidores poco frecuentes son las personas que están entre los 51-58 años de edad con un **4,76%** , así también en cuanto al **estado civil**; se ha identificado que el **54,29%** de la muestra se encuentran casados/as frente a un **2,67%** que tienen una relación libre, en cuanto al **nivel de educación** que los consumidores han adquirido; el **35,43%** han obtenido un nivel superior, mientras que el **2,67%** se han superado al obtener un Masterado, lo cual ha contribuido en su **ocupación**; existiendo una mayor ocupación en el sector privado con un **41,14%**, mientras que el **5,33%** aún son estudiantes, todos estos indicadores han contribuido en el **nivel de ingresos** que cada uno recibe actualmente, destacando al nivel medio como el más favorable al estar presente en el **52,76%** de la muestra, mientras que el **18,48%** manifiestan tener un nivel bajo.

## 1. Mercadeo

Gráfico 01: Mercadeo (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

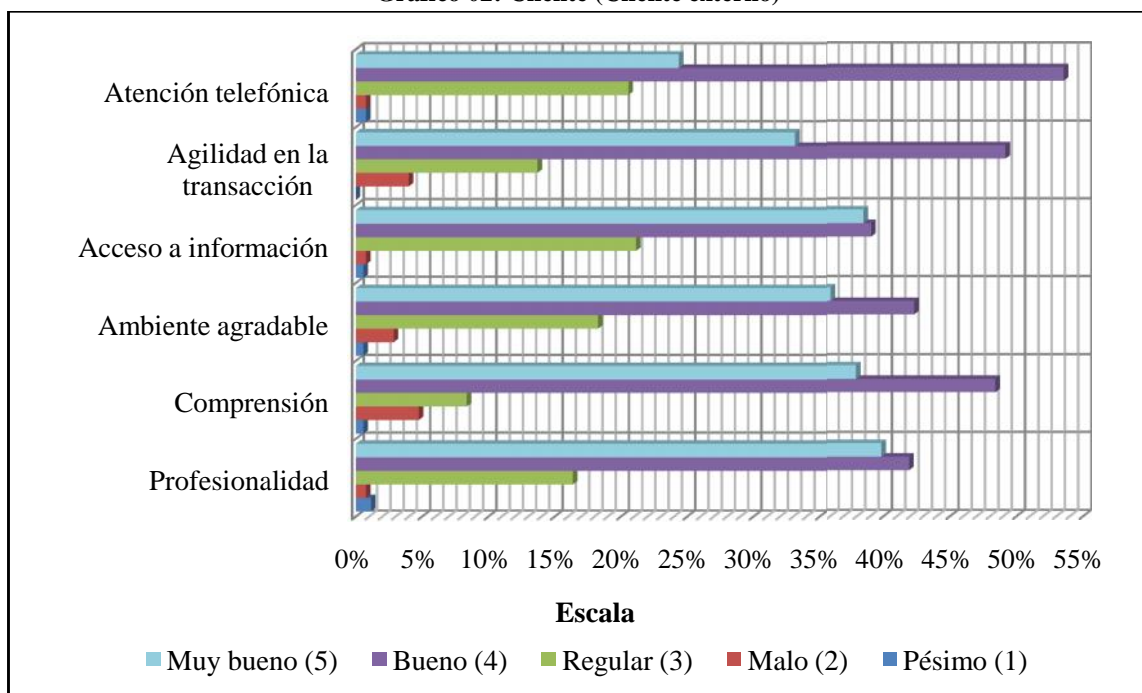
### Análisis e Interpretación.

En una encuesta aplicada a los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S”, la información recabada visualiza, que tanto la calidad del servicio como la calidad del producto, el precio competitivo y la ubicación han sido calificados como factores muy importantes dentro del mercadeo en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es nada importante y 5 muy importante), mientras que los puntos de venta ha sido calificado como un factor sin opinión alguna. Ahora bien, se puede apreciar que de todos los indicadores que forman el ítem del mercadeo, la calidad del producto con un 79,43% es el factor más importante de los clientes externos con relación a la baja importancia que presenta los puntos de venta con un 37,33%.

El mercadeo es indispensable para posicionar una empresa en el mercado, a través de la identificación y satisfacción de cada una de las necesidades de los clientes, es así que Tejada (2006:117) destaca al mercadeo como “*El hecho de desarrollar productos, programas y servicios, para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios*”, de modo que la empresa podrá alcanzar cada una de sus metas propuestas.

## 2. Cliente

Gráfico 02: Cliente (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

### Análisis e Interpretación.

Del total de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, la gráfica visualiza que todos los indicadores o aspectos (profesionalidad, comprensión, ambiente agradable, acceso a información, agilidad en la transacción y atención telefónica) que forman el ítem son calificados como buenos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es pésimo y 5 muy bueno). Del mismo modo, se puede dar a conocer que la atención telefónica con un 53,52% es el aspecto más bueno con relación al 39,05% del acceso de información que no es tan bueno.

El cliente siempre ha sido y será la razón de ser de una empresa, del mismo modo son aquellos que siempre valoran y toman muy en cuentas los pequeños detalles que las empresas le ofrecen, es decir que según lo menciona Boubeta (2006:2) el cliente es “*La variable principal en un proceso de ventas, quien adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente*”.



### 3. Ciclo de vida

Tabla 06: Ciclo de vida (Cliente externo)

Factores	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Disponibilidad producto/servicio	464	88,38%	61	11,62%
Participación del consumidor	282	53,71%	243	46,29%
Comunicación interactiva	385	73,33%	140	26,67%
Información y asesoría	346	65,90%	179	34,10%

Fuente: Encuesta a clientes externos.

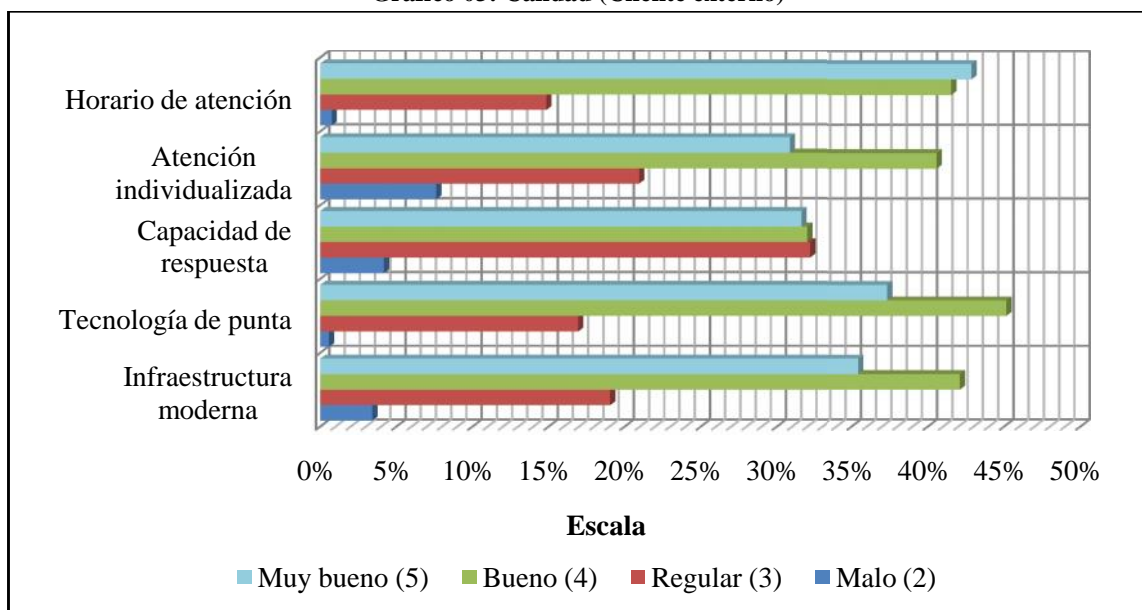
#### Análisis e Interpretación.

Al revisar la tabla correspondiente, se puede dar a conocer que la información recabada de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” visualiza una mayor importancia a todos los factores (disponibilidad producto/servicio, participación del consumidor, comunicación interactiva e información y asesoría) que forman el ítem. En otras palabras, se puede expresar que existe una mayor presencia de la disponibilidad de producto/servicio con un 88,38% frente a una baja presencia de la participación del consumidor con un 53,71%.

El ciclo de vida forma parte del cumplimiento de la visión que la empresa proyecta a cada uno de sus servicios desde su diseño hasta su eventualidad. Así pues, (Office of Government Commerce, 2010:24) menciona que el ciclo de vida del servicio es “Un enfoque integral de la gestión del servicio basado en: la búsqueda del entendimiento de su estructura, las interconexiones entre todos sus componentes, y como los cambios en cualquier área afectaran a todo el sistema y a sus partes integrantes a lo largo del tiempo”, en otras palabras el correcto diseño de los servicios se verán reflejados en el rendimiento sostenible y en la satisfacción de cada uno de los clientes.

#### 4. Calidad

Gráfico 03: Calidad (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

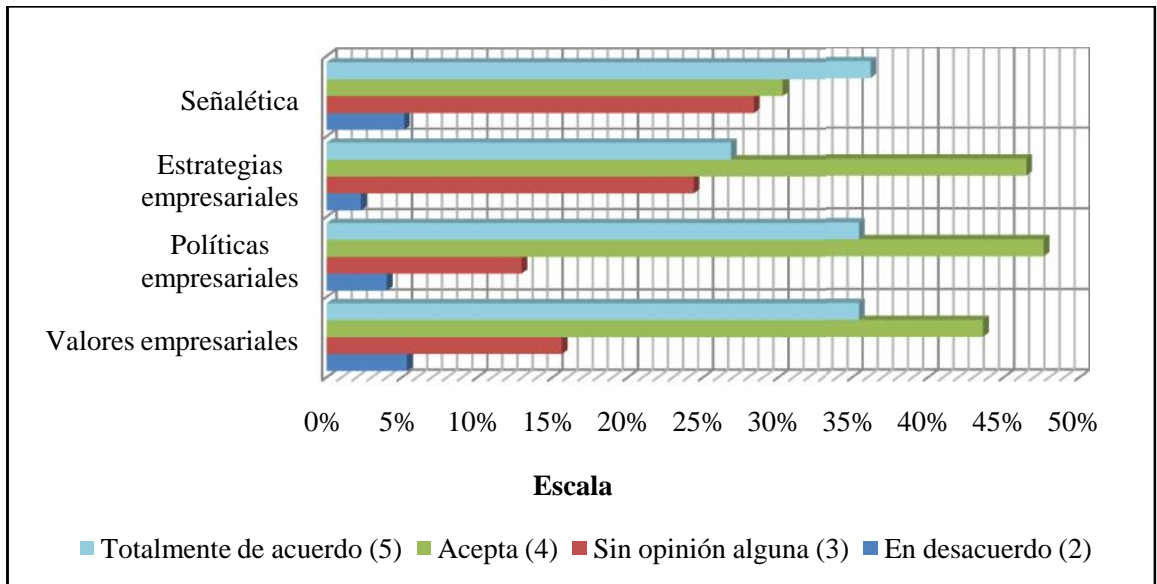
#### Análisis e Interpretación.

De acuerdo a los resultados visualizados de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, existe una mayor apreciación en la calificación de bueno con relación a los aspectos; infraestructura moderna, tecnología de punta y atención individualizada en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es pésimo y 5 muy bueno), mientras que la capacidad de respuesta ha sido calificada como regular y el horario de atención ha sido calificada como muy bueno. Del mismo modo, se puede interpretar que con un 45,14% la tecnología de punta es bueno con relación a un 32,19% que representa a la capacidad de respuesta que es regular.

La calidad del servicio mejora la relación con los clientes, además de la impresión sobre los servicios que presta la empresa. Es así que (Fernandez, 2009:13) manifiesta que la Calidad en el Servicio “*Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio*”, con el proposito de fijar una visión y un alto posicionamiento en el mercado.

## 5. Cultura

Gráfico 04: Cultura (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

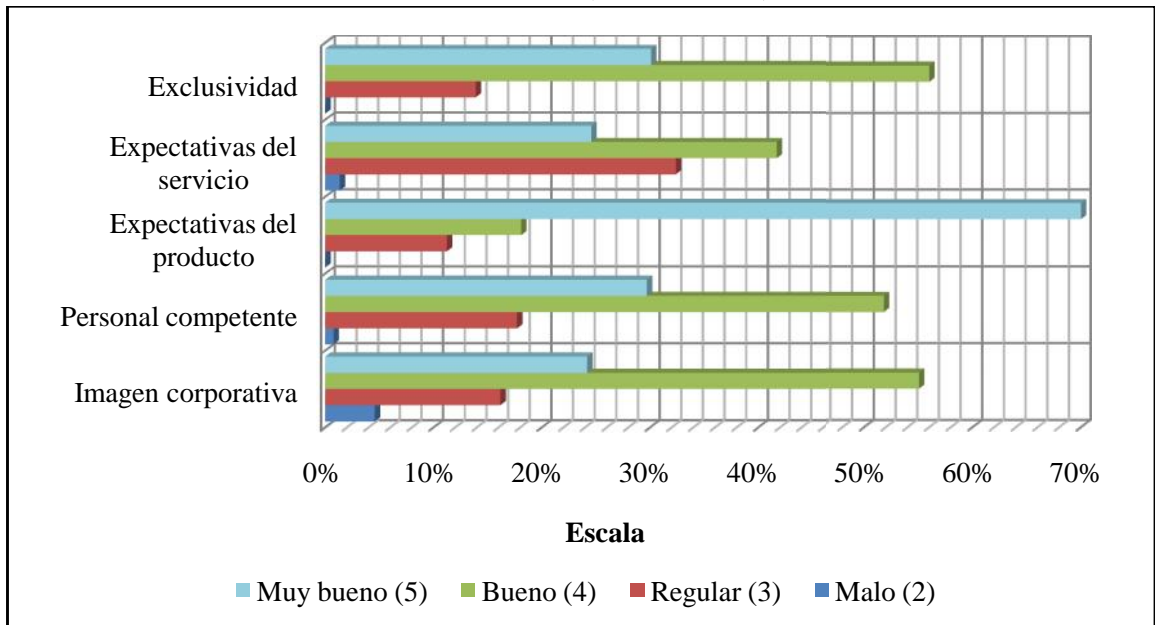
### Análisis e Interpretación.

Según el estudio realizado y la aplicación de la encuesta a los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S”, la información recabada visualiza que tanto los aspectos de valores empresariales como políticas empresariales y estrategias empresariales son aceptados en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es muy en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), mientras que la señalética es considerado como totalmente de acuerdo. Ahora bien, se puede interpretar que existe una aceptación de las políticas empresariales con un 47,62% frente a un 36,19% que representa a la señalética como totalmente de acuerdo.

La cultura del servicio ofrece una ventaja competitiva mediante la identificación de la organización, además de que los empleados están orientados a cada uno de los servicios. Por otro lado, Quiñones & Vega (2007:67)), manifiestan que la cultura de servicio “*Es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que esta cumple una función básica en el éxito de la empresa*”, y a su vez contribuye en la experiencia propia de cada cliente, es decir, que relacionan los valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas en la interacción social (empleado-cliente).

## 6. Valor

Gráfico 05: Valor (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

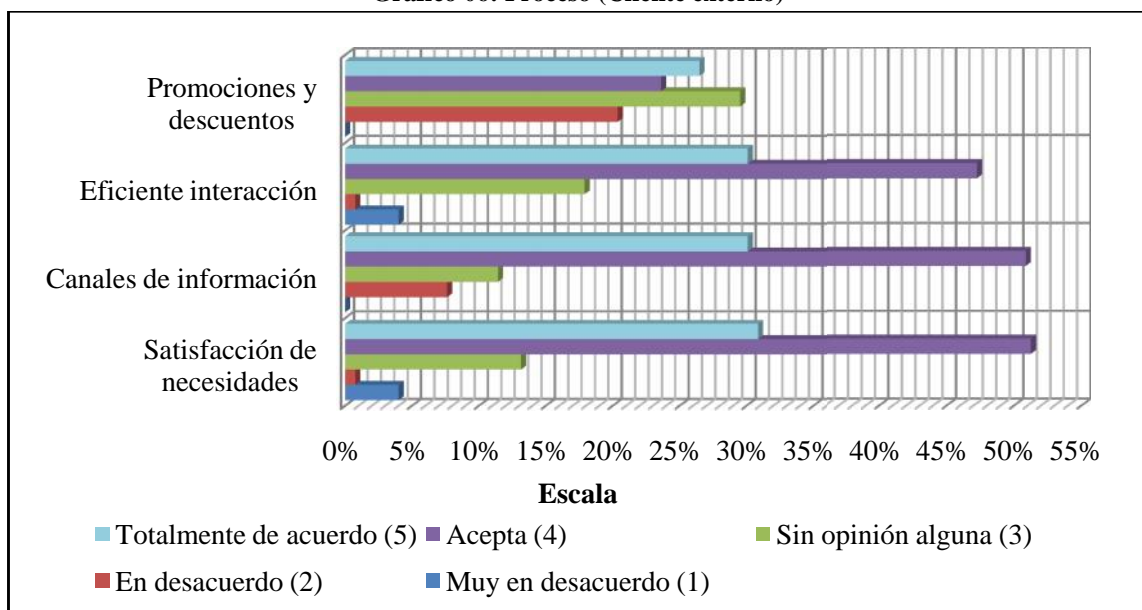
### Análisis e Interpretación.

Analizando los datos recabados de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, el resultado refleja que la mayor parte de los encuestados le otorgan una calificación de bueno tanto de los aspectos de imagen corporativa como del personal competente, expectativas del servicio y exclusividad en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es pésimo y 5 muy bueno), mientras que las expectativas del producto ha sido calificado como muy bueno. Asimismo, se puede interpretar que la las expectativas del producto con un 70,67% es el aspecto más bueno que perciben los encuestados con relación a las expectativas del servicio que presenta un 41,71%.

El valor de los servicios está enfocado en la capacidad de satisfacción de las necesidades de los consumidores. Como complemento se vincula el concepto de Grande (2012:325), quien entiende al valor de los servicios “*Como la capacidad que poseen para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumidores*”, de igual manera cabe recalcar que el valor de los servicios debe actuar sobre estrategias tales como; la identificación de nuevos servicios, identificación de la empresa en sus empleados y empleados con orientación al consumidor.

## 7. Proceso

Gráfico 06: Proceso (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

### Análisis e Interpretación.

Luego de observar los diversos resultados de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, la información recabada visualiza una mayor aceptación tanto de la satisfacción de necesidades como de los canales de información y la eficiente interacción en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es muy en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), mientras que una parte de los encuestados se encuentran sin opinión alguna con respecto a las promociones y descuentos. Por otra parte, se puede interpretar que la satisfacción de necesidades con un 51,24% son quienes mayor influyen en la decisión de compra de los encuestados con relación a las promociones y descuentos que presentan un 29,52%.

El proceso de creación de valor está involucrado en la revisión, mejora y cambio de cada una de las actividades que desempeña la empresa. Es así que Croxatto (2005:25) menciona que “El proceso de creación de valor está dividido en tres etapas que se recorren en forma permanente, dando forma a un proceso continuo de revisión, mejora y cambio”, en donde se requiere conocer las respuestas a las preguntas claves, es decir, conocer el segmento al cual se va dirigir el servicio, mismo que posteriormente será necesario mejorarlo o cambiarlo.

## 8. Ciclo

**Tabla 07: Ciclo (Cliente externo)**

Factores	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tendencias de moda	303	57,71%	222	42,29%
Estándares de calidad y servicio	489	93,14%	36	6,86%
Accesibilidad de pago	351	66,86%	174	33,14%
Publicidad (Redes sociales)	238	45,33%	287	54,67%

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

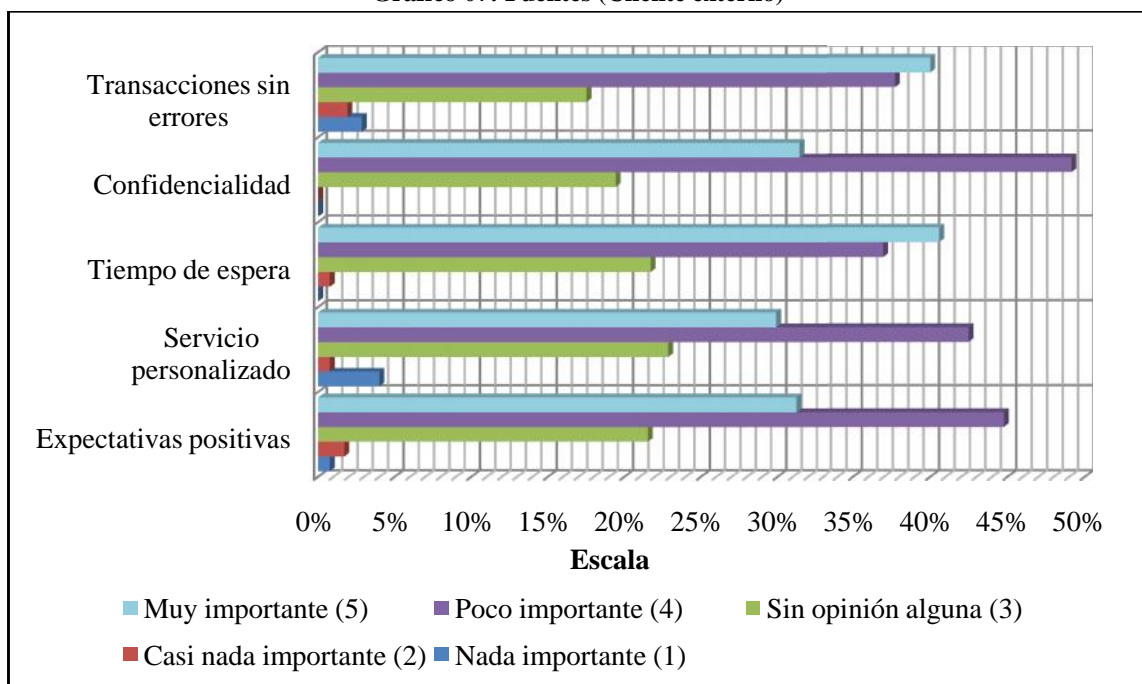
### **Análisis e Interpretación.**

En la tabla presentada se visualiza los resultados de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, en la cual evidentemente tanto los factores de tendencias de moda como de estándares de calidad y servicio y accesibilidad de pago son factores que han influido de una u otra manera en la decisión de compra de los encuestados, mientras que la publicidad ha sido un factor sin importancia. Así se ha calificado con la mayor aceptación a los estándares de calidad y servicio con un 93,14% en comparación a la publicidad que representa un 45,33%.

El ciclo de generación de valor contribuye con la adaptación al medio, mediante la relación mutua entre la empresa y su entorno. Dicho de otro modo Mesa (2004:78), da a conocer que el ciclo de generación de valor es “*Un modelo de cómo un sistema complejo adaptativo lleva a cabo su aprendizaje y a través de este conserva su adaptación al medio*”, es decir que mediante la involucración de los cambios se puede garantizar la permanencia y el crecimiento de la empresa en el mercado.

## 9. Fuentes

Gráfico 07: Fuentes (Cliente externo)



Fuente: Encuesta a clientes externos.

### Análisis e Interpretación.

Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de los resultados recabados por los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, dan a conocer que tanto las expectativas positivas como el servicio personalizado y la confidencialidad son calificados como poco importantes en una relación duradera con la empresa en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es nada importante y 5 muy importante), mientras que el tiempo de espera y las transacciones sin errores son calificados como muy importantes. Dentro de esta perspectiva, se puede interpretar que con un 49,14% que presenta la confidencialidad es poco importante en comparación al 40% que presenta las transacciones sin errores que son muy importantes.

Las fuentes de generación de valor son las encargadas de aumentar el potencial a futuro de la empresa, así como también de generar más utilidades y dividendos. De la misma manera Croxatto (2005:12), da a conocer que las fuentes de generación de valor “*Son las que aumentan el potencial a futuro de la empresa (crecimiento del volumen del negocio y*

*expectativas de negocio positivas), porque aumentan el valor de la empresa; y por otro lado las que mejoran el margen operativo y la utilización de los activos”, además de que intervienen en la mejora de la eficiencia de los procesos, la cadena de aprovisionamiento y la productividad.*

## 10. Métodos

**Tabla 08: Métodos (Cliente externo)**

Actividad	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Convenios con otras empresas	222	42,29%	303	57,71%
Accesibilidad de créditos	392	74,67%	133	25,33%
Disponibilidad de beneficios	387	73,71%	138	26,29%

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

### Análisis e Interpretación.

La información recabada en la presente tabla, visualiza que tanto la accesibilidad de créditos así como la disponibilidad de beneficios son actividades que generan valor para los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, mientras que los convenios con otras empresas es un actividad con baja importancia, por cuanto cabe recalcar que la accesibilidad de créditos con un 74,67% es la actividad que genera mayor valor con relación a los convenios con otras empresas que presenta un 42,29%.

En la actualidad el entorno empresarial está centrado en la obtención de valor agregado, razón por la cual se debe utilizar métodos para medir la generación de valor, mediante la creación y ejecución de actividades innovadoras. Dicho de otro modo, para Franklin (2007:137) la idea de medir la creación de valor económico es *“Una forma de pensamiento que debe estar presente en todos los niveles de la organización, particularmente en los mandos de decisión, con el propósito de guiar sus acciones y estrategias”*.



## 11. Cadena de suministro

**Tabla 09: Cadena de suministro (Compras) (Cliente externo)**

Actividad	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Compra por internet	89	16,95%	436	83,05%
Compra por catálogos	166	31,62%	359	68,38%

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

### Análisis e Interpretación.

Al revisar la tabla correspondiente, se puede dar a conocer que la información recabada de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, visualiza que existe una baja utilización tanto de las actividades de compra por internet así como de compra por catálogos. En otras palabras, se puede expresar que existe una mayor adquisición de compras por catálogos con un 31,62% en relación al 16,95% de compras por internet.

Uno de los componentes de la cadena de suministro son los procesos, es decir, que comprende todas las actividades que están relacionadas para que los productos lleguen a las manos de los clientes y consumidores. Dentro de este marco Gómez M. G. (2008:91), menciona que la cadena de suministro es “*El conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final*”.

**Tabla 10: Cadena de suministro (Demanda \_ unidades) (Cliente externo)**

Mes	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Agosto (Inicio de clases)	350	66,67%	175	33,33%
Diciembre (Navidad)	405	77,14%	120	22,86%
Febrero (San Valentín)	103	19,62%	422	80,38%
Mayo (Día de la Madre)	206	39,24%	319	60,76%
Otro. ¿Cuál? Marzo y Octubre	327	62,29%	198	37,71%

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

### **Análisis e Interpretación.**

La información recabada en la presente tabla sobre los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, visualiza que la demanda más alta se presenta en la temporada de los meses de Agosto, Diciembre, Marzo y Octubre, mientras que en el mes de Febrero y Mayo existe una baja demanda. Ahora bien, se puede interpretar que la mayor demanda se presenta en el mes de Diciembre con un 77,14% en comparación de la baja demanda que se presenta en el mes de Febrero con un 19,62%.

Cubrir con cada una de las demandas en el tiempo en el que lo requieran, genera valor para el cliente al ofrecer una rápida velocidad en cuanto a sus pedidos. Si bien es cierto que, una inadecuada logística puede generar un retraso en las actividades de la empresa y por ende reducir valor en el cliente, es así que Monterroso (2000:6) menciona que *“Es tarea de la logística eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor, con el fin de aumentar la eficiencia del sistema y ofrecer una rápida velocidad de respuesta a los requerimientos de los clientes”*.

**Tabla 11: Cadena de suministro (Demanda \_ Efectivo) (Cliente externo)**

<b>Gasto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho (> \$900)	7	1,33%
Bastante (\$500 - \$900)	40	7,62%
Poco (\$200 - \$500)	262	49,90%
Muy poco (< \$200)	216	41,14%
<b>Total</b>	<b>525</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

### **Análisis e Interpretación.**

Del total de los clientes externos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, la tabla visualiza que el 49,90% realizan anualmente compras de calzado que bordean entre \$200 - \$500 con relación al 1,33% que manifiestan realizar anualmente compras mayores de \$900.

## CLIENTES INTERNOS

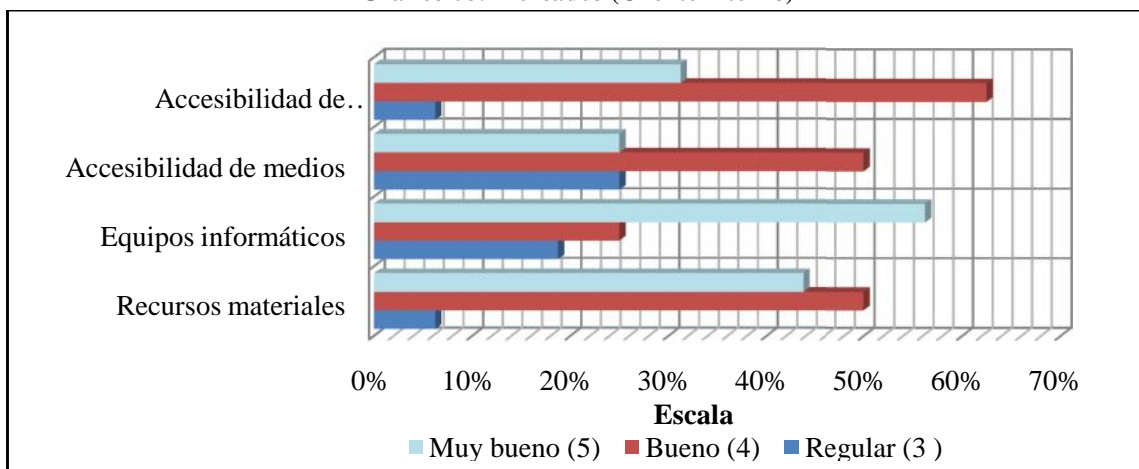
(Vendedores y Personal Administrativo)

### Análisis descriptivo

La empresa de Calzado GAMO'S cuenta actualmente con 16 clientes internos (vendedores y personal administrativo), mismos a los que se les realizó la encuesta, obteniendo una recolección de información con un bajo nivel de error. Ahora bien, en lo que respecta al género; el 75% pertenece al género masculino y el 25% al género femenino, comprendiendo una edad promedio que está entre los 24-54 años y su ingreso familiar es medio. Por otro lado, en cuanto al nivel de educación; el 87,50% han obtenido un nivel superior, lo cual ha contribuido en su nivel de ocupación; existiendo una mayor ocupación en el personal administrativo con un 56,25%.

### 1. Mercadeo

Gráfico 08: Mercadeo (Cliente interno)



Fuente: Encuesta a clientes internos.

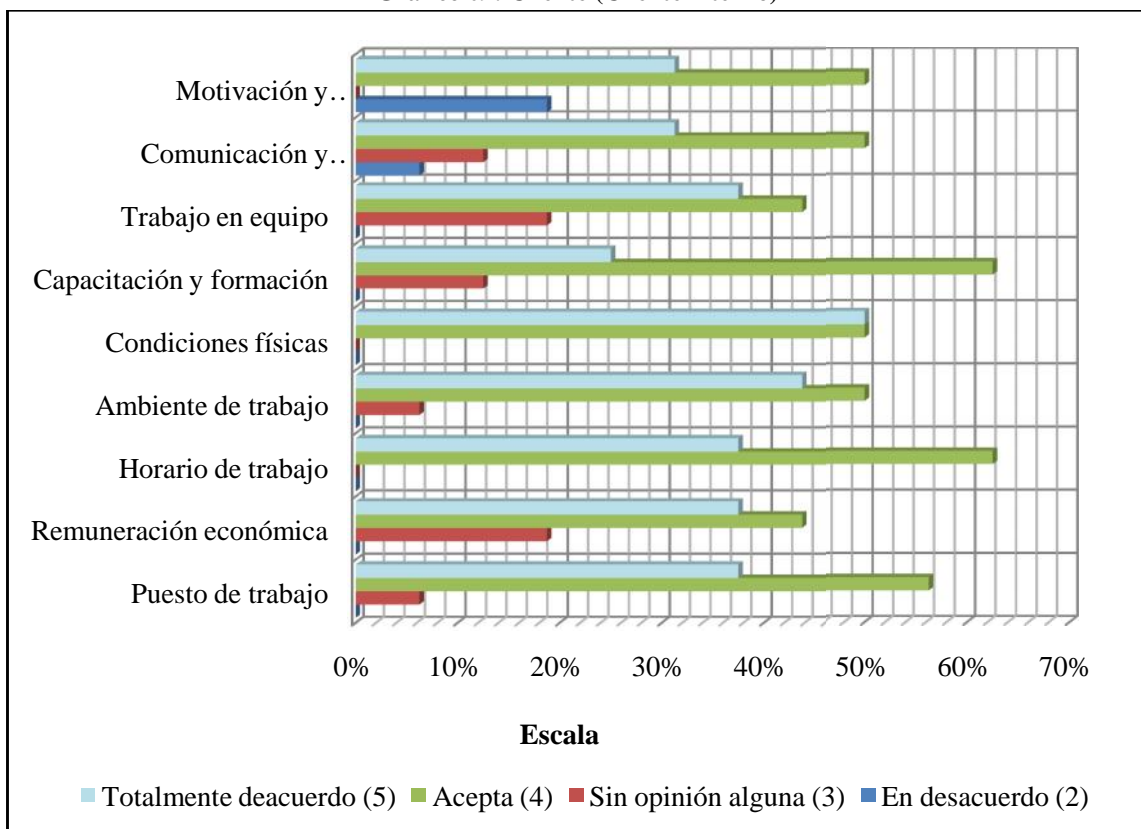
### Análisis e Interpretación.

En una encuesta aplicada a los clientes internos de la empresa de Calzado "GAMO'S", la información recabada visualiza, que tanto los recurso materiales como la accesibilidad de medios y la accesibilidad de información han sido calificados como factores buenos para mejorar la comunicación con los clientes externos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es

pésimo y 5 muy bueno), mientras que los equipos informáticos han sido calificados como un factor muy bueno. Ahora bien, se puede apreciar que de todos los indicadores que forman el ítem del mercadeo, los equipos informáticos con un 56,25% es el factor disponible más bueno con el que cuentan los clientes internos con relación a los recursos materiales que con un 50% son considerados buenos.

## 2. Cliente

Gráfico 09: Cliente (Cliente interno)



Fuente: Encuesta a clientes internos.

### **Análisis e Interpretación.**

Del total de los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, la información recabada visualiza que una buena relación con la empresa depende de aspectos tales como; puesto de trabajo, remuneración económica, horario de trabajo, ambiente de trabajo, condiciones físicas, capacitación y formación, comunicación y coordinación, motivación y reconocimiento y trabajo en equipo, mismos que han sido aceptables para los clientes internos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo). Del mismo modo, se puede dar a conocer que el 62,50% considera que la empresa realiza una adecuada capacitación y formación con relación al 43,75% del trabajo en equipo que no es muy provechoso.

### **3. Ciclo de vida**

**Tabla 12: Ciclo de vida (Cliente interno)**

<b>Información</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Datos personalizados	16	100,00%	0	0,00%
Historial de ventas	16	100,00%	0	0,00%
Promociones y descuentos	11	68,75%	5	31,25%
Accesibilidad de garantías	13	81,25%	3	18,75%
Cambios o devoluciones	12	75,00%	4	25,00%
Accesibilidad de créditos	16	100,00%	0	0,00%

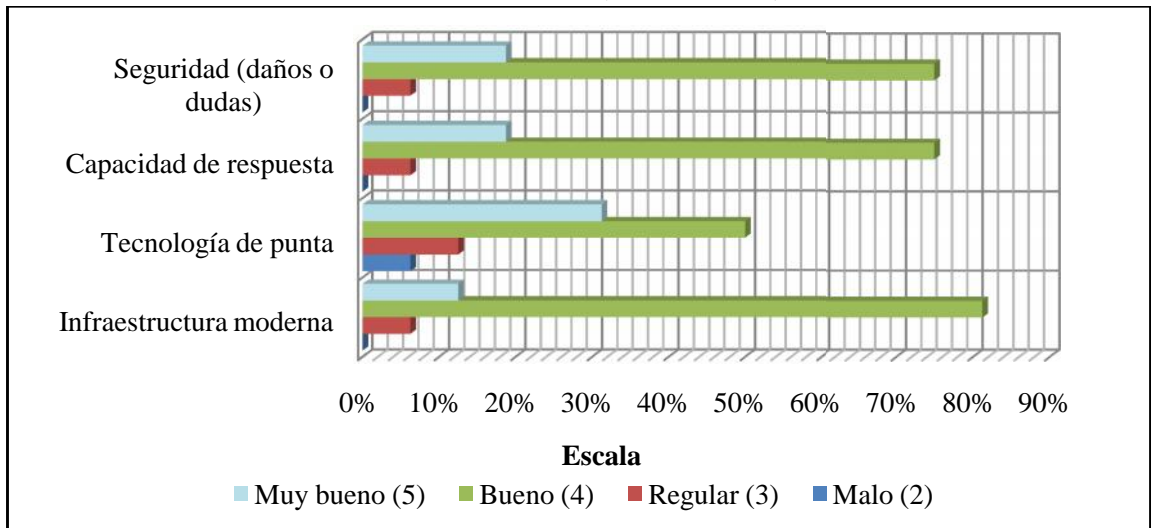
**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

### **Análisis e Interpretación.**

Al revisar la datos correspondiente, se puede dar a conocer que la información recabada de los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” visualiza que la ceración de una relación duradera con el cliente externo depende fundamentalmente de información tales como; datos personalizados, historial de ventas, promociones y descuentos, accesibilidad de garantías, cambios o devoluciones y accesibilidad de créditos. En otras palabras, se puede expresar que el 100% considera que los datos personalizados de los clientes son muy importante frente al 68,75% que presentan las promociones y descuentos.

#### 4. Calidad

Gráfico 10: Calidad (Cliente interno)



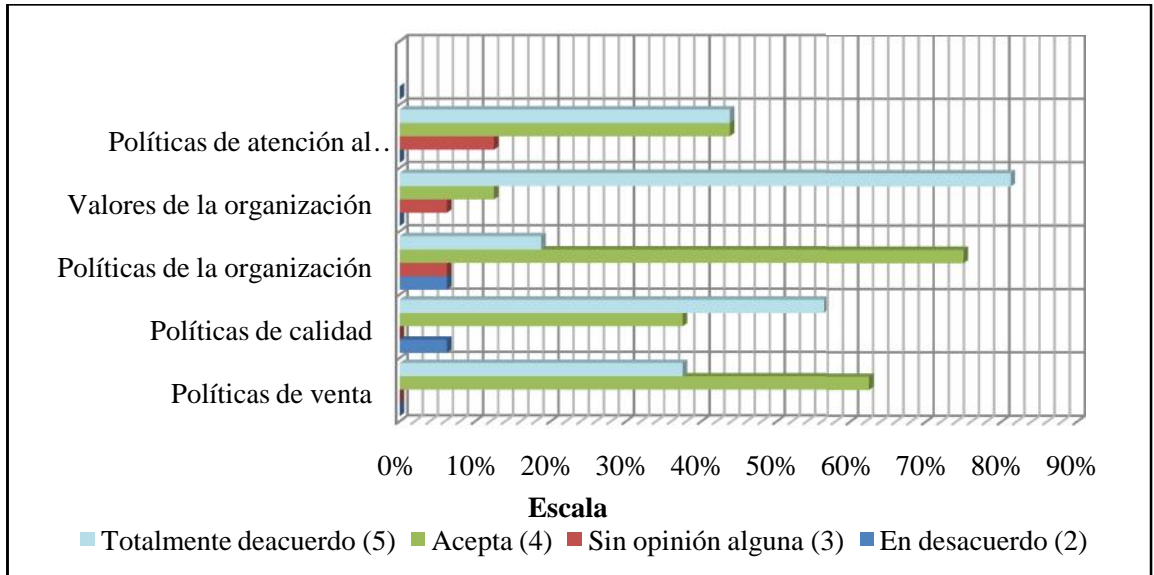
Fuente: Encuesta a clientes internos.

#### Análisis e Interpretación.

De acuerdo a los resultados visualizados de los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, la información recabada resalta que una buena calidad de servicio debe estar involucrada con factores tales como; infraestructura moderna, tecnología de punta, capacidad de respuesta y seguridad, mismos que han sido calificados como buenos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es pésimo y 5 muy bueno). Del mismo modo, el 81,25% considera que la empresa dispone de una buena infraestructura moderna con relación al 75% que presenta la capacidad de respuesta.

## 5. Cultura

Gráfico 11: Cultura (Cliente interno)



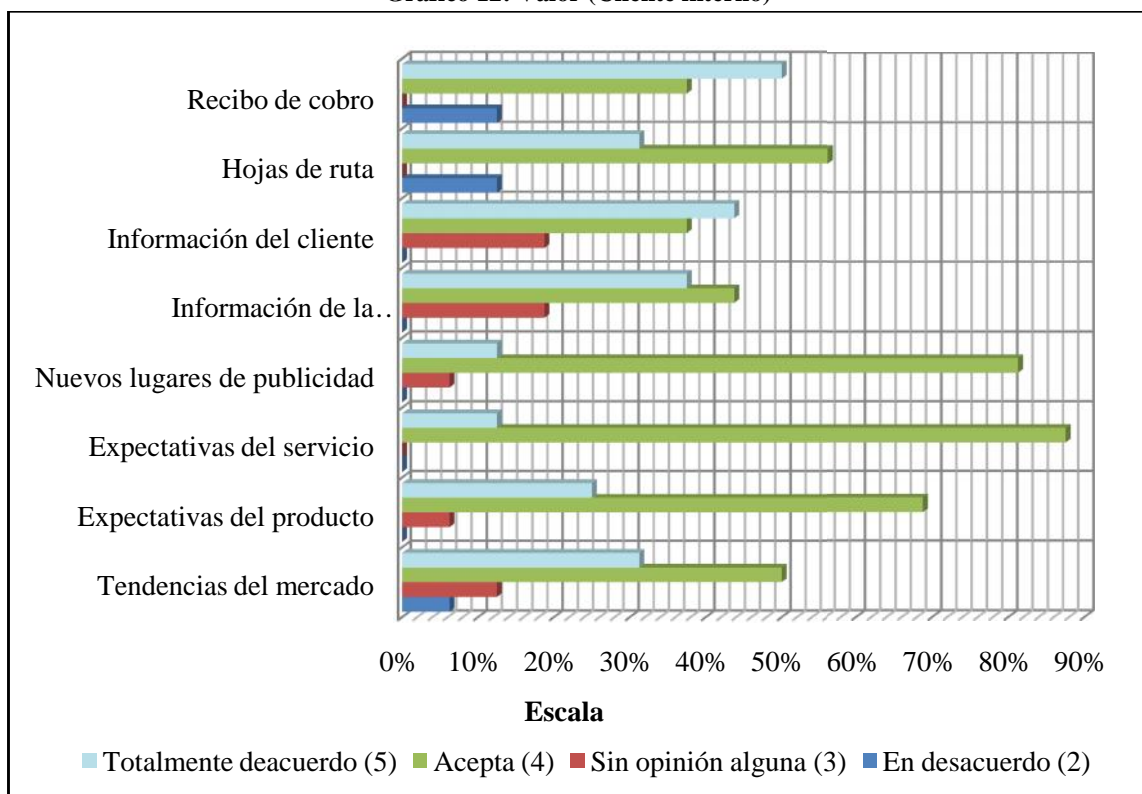
Fuente: Encuesta a clientes internos.

### Análisis e Interpretación.

Según el estudio realizado y la aplicación de la encuesta a los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S”, la información recabada visualiza que tanto los aspectos de políticas de ventas como políticas de la organización y políticas de atención al cliente son aceptables para crear una relación con los clientes externos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es muy en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), mientras que con las políticas de calidad y los valores de la organización existe un total acuerdo. Ahora bien, se puede dar a conocer que los valores de la organización con un 81,25% son los que crean una mayor relación con los clientes externos frente al 43,75% que presentan las políticas de atención al cliente.

## 6. Valor

Gráfico 12: Valor (Cliente interno)



Fuente: Encuesta a clientes internos.

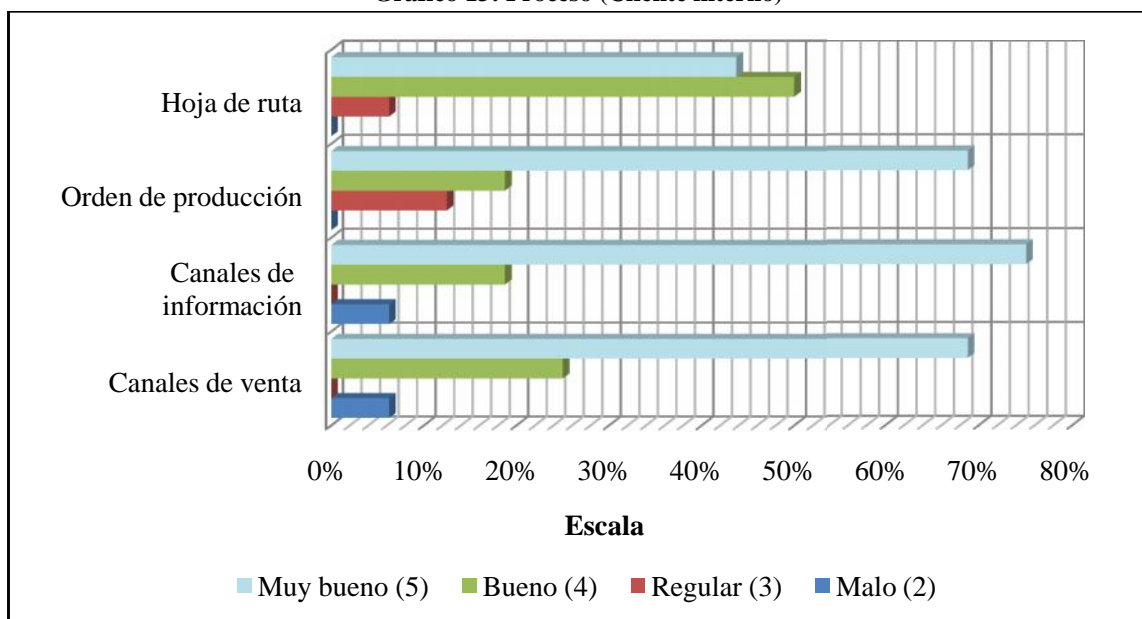
### Análisis e Interpretación.

Analizando los datos recabados de los clientes internos de la empresa de Calzado "GAMO'S" encuestados, el resultado refleja que la mayor parte de los encuestados consideran que recolectar información sobre; tendencias de mercado, expectativas del producto, expectativas del servicio, nuevos lugares de publicidad, información de la competencia y hojas de ruta son aceptables para crear valor en la empresa y en el cliente en una escala del 1 al 5 (en donde 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), mientras que con la información de cliente y recibo de cobro están totalmente de acuerdo. Asimismo, se puede dar a conocer que el 87,50% considera que las expectativas del producto son las que crean un mayor valor tanto para la empresa como para el cliente mismo con relación al 43,75% de la información de la competencia.



## 7. Proceso

Gráfico 13: Proceso (Cliente interno)



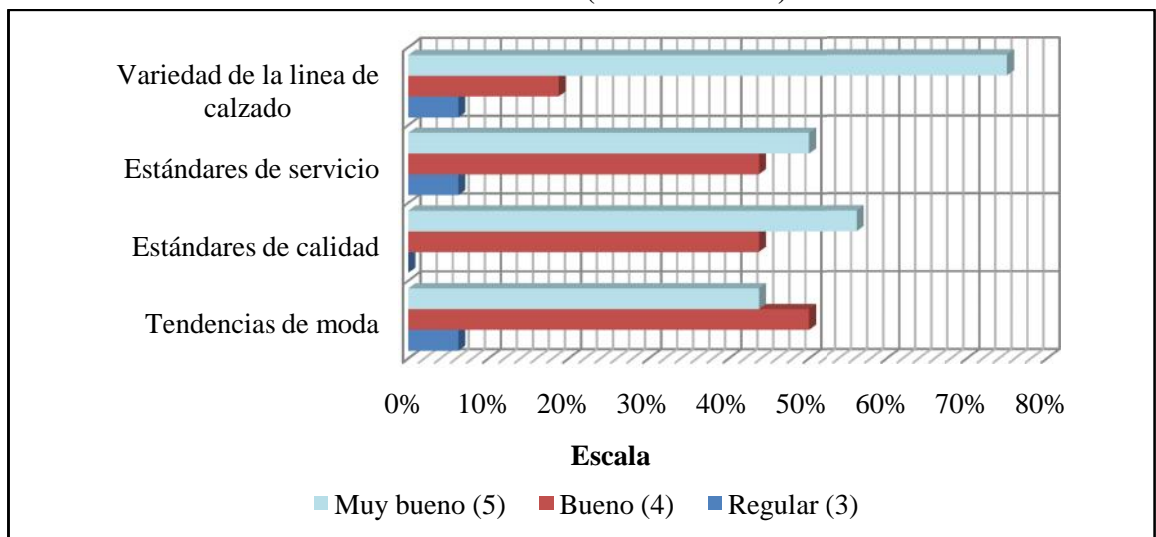
Fuente: Encuesta a clientes internos.

### Análisis e Interpretación.

Luego de observar los diversos resultados de los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, la información recabada visualiza que tanto los canales de venta como los canales de información y la orden de producción son actividades muy buenas para llegar directamente al cliente y satisfacer sus necesidades en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es pésimo y 5 muy bueno), mientras que la hoja de ruta es buena. Por otra parte, se puede informar que el 75% considera que los canales de información son los que mayor intervienen para llegar directamente al cliente y satisfacer sus necesidades con relación al 50% de la hoja de ruta.

## 8. Ciclo

**Gráfico 14: Ciclo (Cliente interno)**



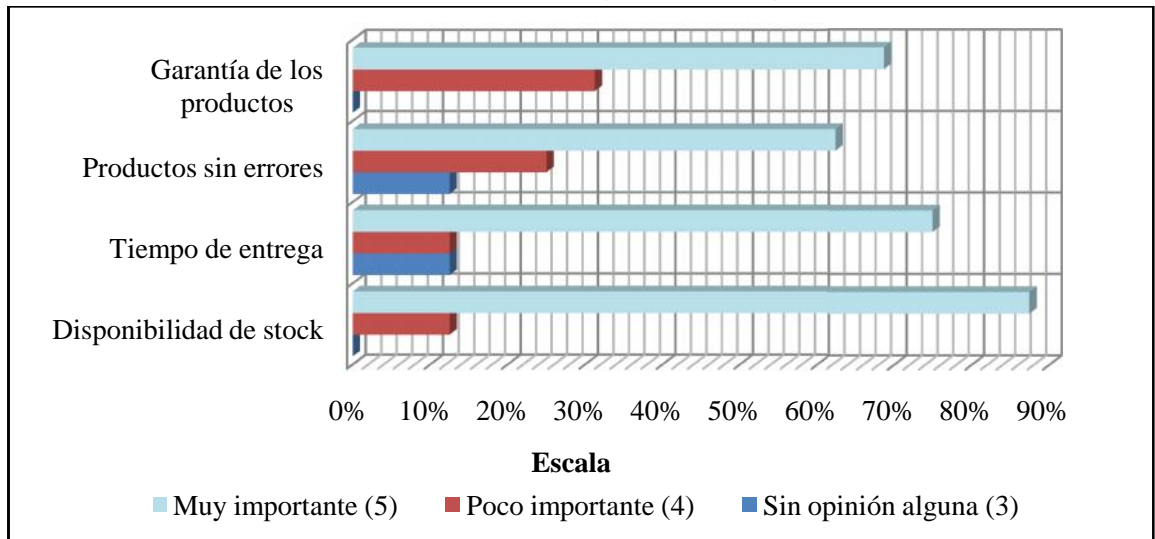
**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

### **Análisis e Interpretación.**

En la información presentada se visualiza los resultados de los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, en la cual tanto los estándares de calidad como los estándares de servicio y la variedad de la línea de calzado que presenta el departamento de producción son muy buenos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es pésimo y 5 muy bueno), mientras que las tendencias de moda han sido calificadas como bueno. Así se afirma que el 75% considera que la variedad de la línea de calzado que realiza el departamento de producción es muy buena en comparación al 50% de las tendencias de moda.

## 9. Fuentes

Gráfico 15: Fuentes (Cliente interno)



Fuente: Encuesta a clientes internos.

### Análisis e Interpretación.

Como se puede apreciar en los datos, la mayoría de los resultados recabados por los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, dan a conocer que para aumentar las ventas es muy importante; la disponibilidad del stock, tiempo de entrega, productos sin errores y la garantía de los productos en una escala del 1 al 5 (en donde 1 es nada importante y 5 muy importante). Dentro de esta perspectiva, se puede dar a conocer que el 87,50% considera que la disponibilidad de stock es indispensable para aumentar las ventas en comparación al 62,50% que presenta los productos sin errores.

## 10. Métodos

**Tabla 13: Métodos (Cliente interno)**

Actividad	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Convenios con otras empresas	9	56,25%	7	43,75%
Accesibilidad de créditos	13	81,25%	3	18,75%
Disponibilidad de beneficios	14	87,50%	2	12,50%
Bonos e incentivos	12	75,00%	4	25,00%

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

### Análisis e Interpretación.

La información recabada visualiza que el crecimiento de la empresa se debe al desarrollo de actividades tales como; convenios con otras empresas, accesibilidad de créditos, disponibilidad de beneficios y bonos e incentivos, por cuanto cabe recalcar que el 87,50% considera que la disponibilidad de beneficios ha sido la actividad que ha tenido mayor influencia en el crecimiento de la empresa con relación al 56,25% que presentan los convenios con otras empresas.

## 11. Cadena de suministro

**Tabla 14: Cadena de suministro (Compras) (Cliente interno)**

Actividad	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Venta por internet	4	25,00%	12	75,00%
Venta por catálogos	12	75,00%	4	25,00%
Venta personalizada	16	100,00%	0	0,00%

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

### Análisis e Interpretación.

Al revisar los datos correspondiente, se puede dar a conocer que la información recabada de los clientes internos de la empresa de Calzado "GAMO'S" encuestados, visualiza que las actividades más utilizadas para llegar a vender calzado al cliente es la venta por catálogos y

la venta personalidad. En otras palabras, se puede informar que el 100% considera que una venta personalizada es la más eficiente para llegar a vender calzado al cliente en relación al 25% que presenta la venta por internet.

**Tabla 15: Cadena de suministro (Demanda \_ unidades) (Cliente interno)**

Actividad	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Agosto (Inicio de clases)	16	100,00%	0	0,00%
Diciembre (Navidad)	15	93,75%	1	6,25%
Febrero (San Valentín)	0	0,00%	16	100,00%
Mayo (Día de la Madre)	7	43,75%	9	56,25%
Otro. ¿Cuál? Marzo y Octubre	9	56,25%	7	43,75%

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

### **Análisis e Interpretación.**

La información recabada de los clientes internos de la empresa de Calzado “GAMO’S” encuestados, visualiza que la demanda más alta se presenta en la temporada de los meses de Agosto, Diciembre, Marzo y Octubre, mientras que en el mes de Febrero y Mayo existe una baja demanda. Ahora bien, se puede informar que el 100% considera que la mayor demanda se presenta en el mes de Agosto en comparación al 43,75% del mes de Mayo.

#### **4.2.2. Análisis bivariante**

La técnica de análisis de datos se la aplica sobre dos variables de forma conjunta, permitiendo al investigador la búsqueda de relaciones de asociación, dependencia o causa-efecto según el objetivo del caso. Por otro lado, García (2012:169) expresa que el análisis bivariante se puede clasificar de acuerdo al tipo de variables consideradas tales como; variables métricas o cuantitativas (escalas de intervalo y escalas de ratio) y variables no métricas o cualitativas (escalas nominales y escalas ordinales), obteniendo varios tipos de análisis de acuerdo a la combinación de estas variables tal como se da a conocer en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Clasificación del análisis bivalente**

Variable 1	Variable 2	Tipo de análisis
No métrica	Métrica	Análisis bivalente de medidas, desviaciones, anova
No métrica	No métrica	Tablas de contingencia: Chi cuadrado
Métrica	Métrica	Correlación lineal

**Fuente:** Adaptado de García (2012), “*Investigación comercial*”, p. 169

Antes de empezar con el análisis, es de real importancia mencionar que la presente encuesta cuenta con un cuestionario, mismo que anteriormente se había dado a conocer que contenía variables no métricas con una escala de medida nominal y ordinal, sin embargo, al conocer el rango de cada puntuación (1, 2, 3, 4 y 5) otorgada a la escala de Likert esta será analizada como una variable métrica con una escala de intervalo. Por consiguiente al disponer de variables métricas y variables no métricas se podrá emplear los tres tipos de análisis para un mejor análisis de los resultados recabados.

#### **4.2.2.1. Análisis bivalente de medidas**

El objetivo de este análisis expresado por García (2012:171) consiste en segmentar una muestra, utilizando normalmente una variable de clasificación, con la finalidad de encontrar diferencias significativas en la respuesta a otra variable entre los distintos grupos formados, de modo que para conseguir estos objetivos las variables empleadas deben cumplir las siguientes características: una **variable dependiente**: tiene que ser una **variable métrica**, ya que vamos a calcular su medida y una **variable independiente**: tiene que ser una **variable no métrica** que permita dividir la muestra.

A continuación se dará a conocer las variables que serán tomadas en cuenta para el presente análisis, sin embargo cabe recalcar que García (2012:28) expresa que para la selección de la variable dependiente se puede aplicar el análisis de la varianza (analiza la dispersión

existente con respecto a determinada variable dependiente, es decir, que es un indicador de la dispersión de los datos con respecto al valor medio de la variable) para comprobar la existencia de diferencias significativas entre las medidas de la variable dependiente para cada uno de los grupos definidos por la variable independiente:

**Tabla 17: Análisis de la significatividad asociada (variable métrica con variables no métrica)**

<b>VARIABLES MÉTRICAS (ESCALA DE INTERVALO)</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD ASOCIADA</b>	<b>VARIABLES MÉTRICAS (ESCALA DE INTERVALO)</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD ASOCIADA</b>
<b>MERCADEO</b>		<b>VALOR</b>	
Calidad del servicio	0,011	Imagen corporativa	0,216
Calidad del producto	0,010	Personal competente	0,210
Precio competitivo	0,955	Expectativas del producto	0,789
Ubicación	0,050	Expectativas del servicio	0,745
Puntos de ventas	0,338	Exclusividad	0,749
<b>CLIENTE</b>		<b>PROCESO</b>	
Profesionalidad	0,486	Satisfacción de necesidades	0,218
Comprensión	0,079	Canales de información	0,074
Ambiente agradable	0,896	Eficiente interacción	0,585
Acceso a información	0,410	Promociones y descuentos	0,149
Agilidad en la transacción	0,430		
Atención telefónica	0,717		
<b>CALIDAD</b>		<b>FUENTES</b>	
Infraestructura moderna	0,060	Expectativas positivas	0,036
Tecnología de punta	0,001	Servicio personalizado	0,858
Capacidad de respuesta	0,000	Tiempo de espera	0,215
Atención individualizada	0,012	Confidencialidad	0,104
Horario de atención	0,076	Transacciones sin errores	0,806
<b>CULTURA</b>		<b>NOTA</b>	
Valores empresariales	0,610	Sig. de 0,05 supone trabajar con niveles de confianza del 95%	
Políticas empresariales	0,411		
Estrategias empresariales	0,260	Sig. de 0,01 supone trabajar con niveles de confianza del 99%	
Señalética	0,000		

**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis e interpretación

En la tabla presentada se visualiza los resultados de la significatividad asociada obtenidos al realizar un análisis de la varianza, en donde la variable de clasificación es el género y las variables dependientes son cada uno de los indicadores de cada dimensión o apartado. Ahora bien, se puede expresar que los indicadores que presentan una significatividad asociada baja, es decir menor al 5% (0,05) son; calidad del servicio (Sig. 0,011), calidad del producto (Sig. 0,010), ubicación (Sig. 0,050), tecnología de punta (Sig. 0,001), capacidad de respuesta (Sig. 0,000), atención individualizada (Sig. 0,012), señalética (Sig. 0,000) y expectativas positivas (Sig. 0,036), de todos estos indicadores la capacidad de respuesta será la variable dependiente seleccionada para el análisis bivalente de medidas, ya que presenta una significatividad asociada de 0,000 (nivel de confianza: más del 99%) y es un indicador que está relacionada con la calidad del servicio, la cual también ha presentado una baja significatividad asociada, esto quiere decir que el nivel de confianza es alto en ambos indicadores.

**Variable dependiente:** Importancia concebida por los clientes externos en la capacidad de respuesta que los cliente internos (vendedores y personal administrativo) demuestran (escala de intervalo del 1 al 5, donde 1 es pésimo y 5 muy bueno).

**Variable independiente:** Género de los clientes externos de la empresa de Calzado GAMO'S.

**Tabla 18: Análisis de la varianza – Tabla de ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Capacidad de respuesta * Género	Inter-grupos	10,966	1	10,966	14,063	,000
	Intra-grupos	407,827	523	,780		
	Total	418,792	524			

**Fuente:** Elaboración propia.



### **Análisis e interpretación:**

Al revisar la tabla correspondiente, se puede dar a conocer que la varianza entre grupos (diferencias de opiniones del grupo de los hombres frente al grupo de las mujeres) es de 10,966 a diferencia de la varianza intra-grupos (diferencias de opiniones dentro del grupo de los hombres (hombres frente a hombres) o dentro del grupo de las mujeres (mujeres frente a mujeres)) es de 0,780, de modo que el cociente del test de la F es de 14,063, lo cual indica que existe una variabilidad de opiniones de uno de los dos grupos (el grupo de los hombres o el grupo de las mujeres). Por otro lado, el alto cociente del test de la F ha generado una significatividad asociada de 0,000, es decir, que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres a la hora de valorar la capacidad de respuesta.

**Tabla 19: Análisis bivalente de medias**

<b>Capacidad de respuesta</b>			
<b>Género</b>	<b>Media</b>	<b>N</b>	<b>Desv. típ.</b>
Masculino	4,02	323	,895
Femenino	3,73	202	,864
Total	3,91	525	,894

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

La información recabada en la presente tabla resalta que al género masculino le es más importante la capacidad de respuesta al presentar un mayor valor de medida (4,02), de la misma manera, el grado de acuerdo entre los sujetos es ligeramente inferior en el grupo de los hombres al presentarse una mayor desviación típica (miden la dispersión en torno a la media y sus unidades son las mismas de la media) de 0,895, la cual interpreta que existe una mayor concentración de la distribución de los datos alrededor de la media. Sin embargo, a todo esto se puede contribuir que la presencia de una diferencia del tamaño de los segmentos (hay menos mujeres que hombres) se debe a la razón de que la Empresa de

Calzado GAMO'S ofrece una mayor línea de calzado que está enfocado a actividades de; Trekking, OutDoor, seguridad y militar.

#### 4.2.2.2. Tabulaciones cruzadas o tablas de contingencia

Normalmente en este tipo de análisis se utilizan dos variables no métricas de escalas nominales, al respecto García (2012:175) expresa que este tipo de análisis permite la búsqueda de relaciones de asociación o dependencia entre dos variables no métricas, interpretando el sentido de dicha relación.

A continuación se dará a conocer las variables que serán tomadas en cuenta para el presente análisis, sin embargo cabe recalcar que García (2012:28) expresa que para comprobar la existencia de relaciones significativas entre ambas variables se lo puede hacer con la prueba de la Chi Cuadrado (determina la relación entre dos variables).

**Tabla 20: Análisis de la significatividad asociada (entre variables no métricas)**

<b>VARIABLES NO MÉTRICAS (ESCALA NOMINAL)</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD ASOCIADA</b>	<b>VARIABLES NO MÉTRICAS (ESCALA NOMINAL)</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD ASOCIADA</b>
<b>CICLO DE VIDA (SERVICIO)</b>		<b>CICLO (VALOR)</b>	
Disponibilidad producto/servicio	0,895	Tendencias de moda	0,94
Participación del consumidor	0,653	Estándares de calidad y servicio	0,684
Comunicación interactiva	0,561	Accesibilidad de pago	0,857
Información y asesoría	0,001	Publicidad (Redes sociales)	0,016
<b>MÉTODOS</b>		<b>CADENA DE SUMINISTRO</b>	
Convenios con otras empresas	0,178	Compra por internet	0,857
Accesibilidad de créditos	0,319	Compra por catálogos	0,828
Disponibilidad de beneficios	0,009		
<b>NOTA</b>			
Sig. de 0,05 supone trabajar con niveles de confianza del 95%			
Sig. de 0,01 supone trabajar con niveles de confianza del 99%			

**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis e interpretación:

En la tabla presentada se visualiza los resultados de la significatividad asociada obtenidos al realizar la prueba del Chi Cuadrado, en donde la variable de clasificación es el género y las variables dependientes son cada uno de los indicadores de cada dimensión o apartado. Ahora bien, se puede expresar que los indicadores que presentan una significatividad asociada baja, es decir menor al 5% (0,05) son; información y asesoría (Sig. 0,001), disponibilidad de beneficios (Sig. 0,009) y publicidad (redes sociales) (Sig. 0,016), de todos estos indicadores la información y asesoría será la variable dependiente seleccionada para el análisis de tabulaciones cruzadas, ya que presenta una significatividad asociada de 0,001 (nivel de confianza: más del 99%).

**Variable dependiente:** Importancia concebida por los clientes externos en la información y asesoría que los cliente internos (vendedores y personal administrativo) ofrecen.

**Variable independiente:** Género de los clientes externos de la empresa de Calzado GAMO'S.

Tabla 21: Tabla de contingencia. Frecuencias observadas y esperadas (Información y asesoría \*Género)

			¿Cuál es su género?		Total
			Masculino	Femenino	
¿La información y asesoría considera Ud. importante, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?	Si	Recuento	196	150	346
		Frecuencia esperada	212,9	133,1	346,0
		% dentro de ¿Cuál es su género?	37,33%	28,57%	65,9%
	No	Recuento	127	52	179
		Frecuencia esperada	110,1	68,9	179,0
		% dentro de ¿Cuál es su género?	24,19%	9,90%	34,1%
<b>Total</b>		Recuento	323	202	525
		Frecuencia esperada	323,0	202,0	525,0
		% dentro de ¿Cuál es su género?	61,52%	38,48%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados visualizados en la tabla de contingencia (busca la relación de dependencia o independencia entre dos variables nominales u ordinales) entre el género y la información y asesoría, la información recabada resalta que el 37,33% del género masculino considera que la información y asesoría es importante para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa, mientras que el 28,57% del género femenino opina de igual manera.

**Tabla 22: Prueba de Chi – Cuadrado (Información y asesoría \*Género)**

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	10,194 <sup>a</sup>	1	,001
Razón de verosimilitudes	10,409	1	,001
Asociación lineal por lineal	10,175	1	,001
N de casos válidos	525		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 68,87.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

Al revisar la tabla correspondiente de la prueba de Chi-Cuadrado entre el género (variable independiente) y la información y asesoría (variable dependiente), la información visualiza, que el valor alcanzado por la Chi-Cuadrado es de 10,194, de la misma forma la significatividad asociada es de 0,001 por lo que existe una probabilidad elevada (nivel de confianza más del 99%) de que el género de los individuos influya en la importancia concedida a la información y asesoría. Ahora bien, al no presentarse una posible falta de datos en las casillas, se puede concluir, que el valor de la Chi cuadrado es alto con una significatividad inferior a 0,05, lo cual indica que las variables están relacionadas.

#### 4.2.2.3. Análisis de correlaciones lineales

Este tipo de análisis se aplica sobre dos variables métricas con escala de medida ordinal, escalar y ratio, es así que (García, 2012:182) expresa que el análisis de correlación permite determinar el grado de asociación entre dos variables, en la que se puede conocer la dirección de dicha asociación en función del signo del coeficiente, es decir, determinar si existe una relación lineal entre las dos variables analizadas.

Por otra parte, dependiendo de la escala de medida este tipo de análisis utiliza dos tipos de coeficientes de correlación tales como; Pearson y Spearman. En donde el **coeficiente de correlación de Pearson** se emplea para medir el grado de asociación entre dos variables de escala de medida de intervalo o ratio, mientras que el **coeficiente de correlación de Rho de Spearman** se emplea para medir la correlación o asociación entre dos variables de escala de medida ordinal. Si una de las variables es de escala de medida intervalar y la otra ordinal también se puede emplear Spearman.

Tabla 23: Grado de correlación lineal entre dos variables

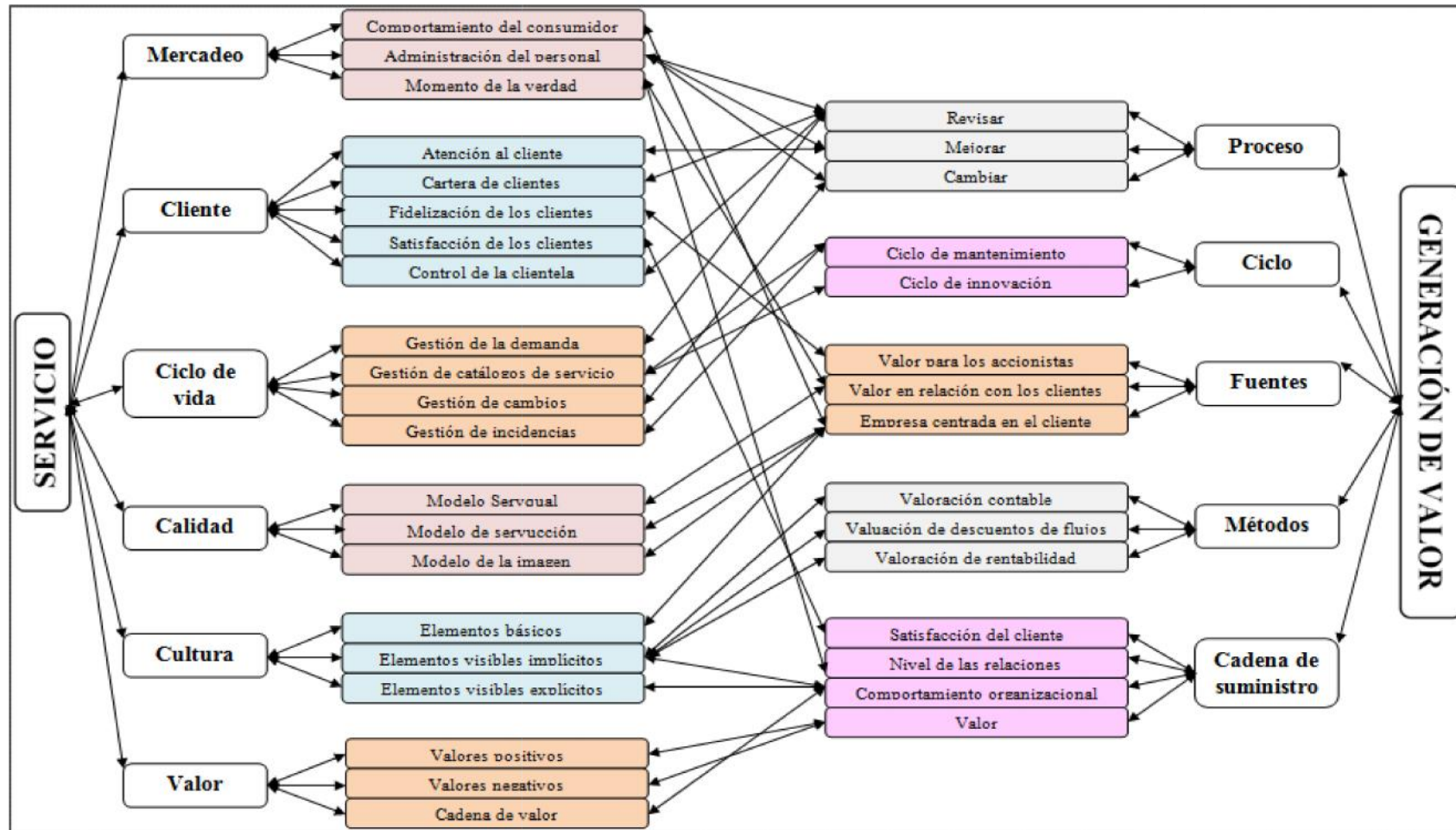
Valores de r	Grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r < -0,80$	Negativa fuerte
$-0,80 < r < -0,50$	Negativa moderada
$-0,50 < r < 0$	Negativa débil
0	Nula
$0 < r < 0,50$	Positiva débil
$0,50 < r < 0,80$	Positiva moderada
$0,80 < r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia.

Como se había mencionado anteriormente, este tipo de análisis mide el grado de asociación entre dos variables métricas, el cual utiliza un coeficiente de correlación dependiendo de la escala de medida. Las variables métricas a analizarse tienen una escala de medida ordinal, por consiguiente el coeficiente de correlación más apropiado es el de Rho de Spearman, ahora bien, por la gran cantidad de variables a analizarse se optó analizar las por grupos o apartados, con la finalidad de obtener una mejor visión de las tablas de correlación, además de una mejor interpretación de las mismas.

Se analizaron 34 variables en 7 grupos o apartados, de las cuales se obtuvieron 21 tablas de correlación entre las variables de cada apartado, sin embargo al analizar cada una de las tablas de correlación, se puede afirmar que todas presentaron un grado de correlación entre las variables. Por otro lado, de todas las tablas obtenidas, fueron 3 las tablas que se seleccionaron para analizarlas, por el simple hecho de que tienen una relación directa con la problemática, mismas que se dan a conocer a continuación:

Ilustración 19: Correlaciones de dimensiones y sub-dimensiones: Servicio \* Generación de valor



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24: Correlaciones: Cultura (El servicio) y Proceso (La generación de valor)**

			VALORES EMPRESARIALES	POLÍTICAS EMPRESARIALES	ESTRATÉGIAS EMPRESARIALES	SEÑALÉTICA	SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	CANALES DE INFORMACIÓN	EFICIENTE INTERACCIÓN	PROMOCIONES Y DESCUENTOS
Rho de Spearman	VALORES EMPRESARIALES	Coefficiente de correlación	1,000	,595**	,326**	,245**	,828**	,519**	,781**	,654**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525
	POLÍTICAS EMPRESARIALES	Coefficiente de correlación	,595**	1,000	,551**	,466**	,469**	,379**	,447**	,396**
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525
	ESTRATÉGIAS EMPRESARIALES	Coefficiente de correlación	,326**	,551**	1,000	,480**	,281**	,392**	,283**	,359**
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525
	SEÑALÉTICA	Coefficiente de correlación	,245**	,466**	,480**	1,000	,186**	,333**	,187**	,461**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	
SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	Coefficiente de correlación	,828**	,469**	,281**	,186**	1,000	,594**	,850**	,661**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	
CANALES DE INFORMACIÓN	Coefficiente de correlación	,519**	,379**	,392**	,333**	,594**	1,000	,612**	,522**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	
EFICIENTE INTERACCIÓN	Coefficiente de correlación	,781**	,447**	,283**	,187**	,850**	,612**	1,000	,628**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	Coefficiente de correlación	,654**	,396**	,359**	,461**	,661**	,522**	,628**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

<span style="color: red;">■</span> Correlación fuerte	<span style="color: blue;">■</span> Correlación moderada	<span style="color: yellow;">■</span> y <span style="color: gray;">■</span> Correlación débil
---	--	---

**Fuente:** Elaboración propia.



### **Análisis e interpretación:**

La información que se puede visualizar en la tabla de las correlaciones que surgieron entre las variables del apartado de la Cultura del servicio y el Proceso de la generación de valor son de total satisfacción, razón por la cual se observa que todas las variables involucradas presentan un grado de correlación o asociación directa entre las ocho variables analizadas (valores empresariales, políticas empresariales, estrategias empresariales, señalética, satisfacción de necesidades, canales de información, eficiente interacción y promociones y descuentos). Ahora bien, se puede expresar que existe un grado de correlación fuerte entre los valores empresariales y la satisfacción de necesidades con un coeficiente de correlación de 0,828 y una significatividad asociada de 0,00 (nivel de confianza mayor al 99%) realizados a 525 encuestados, de la misma manera ocurre entre la satisfacción de necesidades y la eficiente interacción del personal al presentar un coeficiente de correlación de 0,850 con una significatividad asociada de 0,00 (nivel de confianza mayor al 99%), sin embargo también se observa un grado de correlación débil entre la señalética y la satisfacción de necesidades con un valor de 0,186.

**Tabla 25: Correlaciones: Proceso (La generación de valor) y Fuentes (La generación de valor)**

			SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	CANALES DE INFORMACIÓN	EFICIENTE INTERACCIÓN	PROMOCIONES Y DESCUENTOS	EXPECTATIVAS POSITIVAS	SERVICIO PERSONALIZADO	TIEMPO DE ESPERA	CONFIDENCIALIDAD	TRANSACCIONES SIN ERRORES
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	Coefficiente de correlación	1,000	,594**	,850**	,661**	,299**	,802**	,413**	,227**	,637**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	CANALES DE INFORMACIÓN	Coefficiente de correlación	,594**	1,000	,612**	,522**	,375**	,563**	,283**	,167**	,412**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	EFICIENTE INTERACCIÓN	Coefficiente de correlación	,850**	,612**	1,000	,628**	,275**	,848**	,392**	,257**	,721**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	PROMOCIONES Y DESCUENTOS	Coefficiente de correlación	,661**	,522**	,628**	1,000	,239**	,599**	,299**	,294**	,420**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
EXPECTATIVAS POSITIVAS	Coefficiente de correlación	,299**	,375**	,275**	,239**	1,000	,352**	,502**	,171**	,118**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,007	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
SERVICIO PERSONALIZADO	Coefficiente de correlación	,802**	,563**	,848**	,599**	,352**	1,000	,440**	,277**	,628**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
TIEMPO DE ESPERA	Coefficiente de correlación	,413**	,283**	,392**	,299**	,502**	,440**	1,000	,502**	,339**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
CONFIDENCIALIDAD	Coefficiente de correlación	,227**	,167**	,257**	,294**	,171**	,277**	,502**	1,000	,239**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
TRANSACCIONES SIN ERRORES	Coefficiente de correlación	,637**	,412**	,721**	,420**	,118**	,628**	,339**	,239**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	.	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

<span style="background-color: red; width: 15px; height: 15px; display: inline-block;"></span> Correlación fuerte	<span style="background-color: blue; width: 15px; height: 15px; display: inline-block;"></span> Correlación moderada	<span style="background-color: yellow; width: 15px; height: 15px; display: inline-block;"></span> y <span style="background-color: gray; width: 15px; height: 15px; display: inline-block;"></span> Correlación débil
---	--	---

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

### **Análisis e interpretación:**

La información que se puede visualizar en la tabla de las correlaciones que surgieron entre las variables del apartado del Proceso de la generación de valor y las Fuentes de la generación de valor son de total satisfacción, razón por la cual se observa que todas las variables involucradas presentan un grado de correlación o asociación directa entre las nueve variables analizadas (satisfacción de necesidades, canales de información, eficiente interacción, promociones y descuentos, expectativas positivas, servicio personalizado, tiempo de espera, confidencialidad y transacciones sin errores). Ahora bien, se puede expresar que existe un grado de correlación fuerte entre la satisfacción de necesidades y el servicio personalizado que recibe cada cliente con un coeficiente de correlación de 0,802 y una significatividad asociada de 0,00 (nivel de confianza mayor al 99%) realizados a 525 encuestados, de la misma manera ocurre entre la eficiente interacción del personal y el servicio personalizado al presentar un coeficiente de correlación de 0,848 con una significatividad asociada de 0,00 (nivel de confianza mayor al 99%), sin embargo también se observa un grado de correlación débil entre las expectativas positivas y las transacciones sin errores con un valor de 0,118.

**Tabla 26: Correlaciones: Calidad (El servicio) y Proceso (La generación de valor)**

			INFRAESTRUC TURA MODERNA	TECNOLOGÍA DE PUNTA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	ATENCIÓN INDIVIDUALIZA DA	HORARIO DE ATENCIÓN	SATISFACCIÓN N DE NECESIDADES	CANALES DE INFORMACIÓN	EFICIENTE INTERACCIÓN	PROMOCIONE S Y DESCUENTOS
Rho de Spearman	INFRAESTRUCTURA MODERNA	Coefficiente de correlación	1,000	,368**	,236**	,048	,089*	,361**	,457**	,383**	,096*
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,273	,042	,000	,000	,000	,028
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	TECNOLOGÍA DE PUNTA	Coefficiente de correlación	,368**	1,000	,498**	,380**	,148**	,108*	,303**	,063	,234**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,001	,014	,000	,150	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Coefficiente de correlación	,236**	,498**	1,000	,514**	,104*	,286**	,339**	,293**	,455**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,017	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA	Coefficiente de correlación	,048	,380**	,514**	1,000	,537**	,232**	,358**	,255**	,489**
		Sig. (bilateral)	,273	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	525	525	525	525	525	525	525	525	525
HORARIO DE ATENCIÓN	Coefficiente de correlación	,089*	,148**	,104*	,537**	1,000	,545**	,294**	,530**	,381**	
	Sig. (bilateral)	,042	,001	,017	,000	.	,000	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	Coefficiente de correlación	,361**	,108*	,286**	,232**	,545**	1,000	,594**	,850**	,661**	
	Sig. (bilateral)	,000	,014	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
CANALES DE INFORMACIÓN	Coefficiente de correlación	,457**	,303**	,339**	,358**	,294**	,594**	1,000	,612**	,522**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
EFICIENTE INTERACCIÓN	Coefficiente de correlación	,383**	,063	,293**	,255**	,530**	,850**	,612**	1,000	,628**	
	Sig. (bilateral)	,000	,150	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	Coefficiente de correlación	,096*	,234**	,455**	,489**	,381**	,661**	,522**	,628**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,028	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

■ Correlación fuerte   
 ■ Correlación moderada   
 ■ y ■ Correlación débil

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

### **Análisis e interpretación:**

La información que se puede visualizar en la tabla de las correlaciones que surgieron entre las variables del apartado de la Calidad del servicio y el Proceso de la generación de valor son de total satisfacción, razón por la cual se observa que casi todas las variables involucradas presentan un grado de correlación o asociación directa entre las nueve variables analizadas (infraestructura moderna, tecnología de punta, capacidad de respuesta, atención individualizada, horario de atención, satisfacción de necesidades, canales de información, eficiente interacción y promociones y descuentos). Ahora bien, se puede expresar que existe un grado de correlación moderado entre la eficiente interacción y las promociones y descuentos con un coeficiente de correlación de 0,628 y una significatividad asociada de 0,00 (nivel de confianza mayor al 99%) realizados a 525 encuestados, de la misma manera ocurre entre la satisfacción de necesidades y las promociones y descuentos al presentar un coeficiente de correlación de 0,661 con una significatividad asociada de 0,00 (nivel de confianza mayor al 99%), sin embargo también se observa un grado de correlación débil entre la tecnología de punta y el horario de atención con un valor de 0,148.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Como ya se había mencionado en el capítulo 2 literal 2.5, la hipótesis fue contextualizada como “*Un planteamiento o supuesto que se busca comprobar o refutar mediante la observación siguiendo las normas establecidas en el método científico*” según lo expresa Saldaña & Urcia (2010:37), es decir que, puede ser cualquier afirmación verdadera o falsa, sobre alguna característica desconocida de la población. Ahora bien, la presente investigación ha planteado las siguientes hipótesis:

#### **Hipótesis de investigación**

**Hi:** El servicio como herramienta estratégica permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato.

#### **Hipótesis nula**

**H<sub>0</sub>:** El servicio como herramienta estratégica no permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato.

Ante las hipótesis planteadas, surge la necesidad de aceptarlas o rechazarlas en base a la utilización del estadístico de Chi Cuadrado (variables no métricas de escala de medida nominal) y la Correlación lineal con un coeficiente de correlación de Spearman (variables métricas de escala de medida ordinal). Es por ello, que al disponer tanto de variables métricas como variables no métricas se procederá a analizar los dos tipos de estadísticos.

### **CORRELACIÓN DE SPEARMAN**

#### **(Asociación entre variables métricas de escala de medida ordinal)**

Como ya se dio a conocer anteriormente en el literal 4.2.1.3. Análisis de correlaciones lineales, los resultados alcanzados fueron de total satisfacción en la asociación entre las variables de cada apartado, en la cual los apartados asociados fueron; la Cultura del servicio y el Proceso de la generación de valor, el Proceso de la generación de valor y las Fuentes de

la generación de valor y la Calidad del servicio y el Proceso de la generación de valor, en donde se pudo destacar que todos los coeficientes de correlación fueron positivos y en su gran mayoría se obtuvo una correlación mayor al 0,50 (correlación moderada).

Por otro lado, cabe mencionar que las correlaciones se la realizaron entre el apartado del proceso de generación de valor, que se refiere a las actividades que influyen en la decisión de compra en la Empresa de Calzado GAMO`S; y los apartados de la cultura del servicio, las fuentes de generación del servicio y la calidad del servicio, referentes a cada uno de los aspectos con los que cuenta la Empresa, mismo que forman parte de los servicios para poder atender a cada una de las necesidades de los clientes.

Finalmente, con todo lo anteriormente analizado se ha llegado a la conclusión de que existe una correlación moderada en la gran mayoría de las variables, razón por la cual se procederá a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis de investigación.

**Hipótesis nula** —————→ **RECHAZADA**

**H<sub>0</sub>:** El servicio como herramienta estratégica no permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO`S de la ciudad de Ambato.

**Justificación:** No existe correlación entre el servicio y la generación de valor de la empresa (Variables independientes).

**Hipótesis de investigación** —————→ **ACEPTADA**

**H<sub>1</sub>:** El servicio como herramienta estratégica permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO`S de la ciudad de Ambato.

**Justificación:** Existe correlación entre el servicio y la generación de valor de la empresa (Variables dependientes).

## CHI – CUADRADO

### (Asociación entre variables no métricas de escala de medida nominal)

Antes de realizar la prueba del Chi Cuadrado entre las variables nominales, es de real importancia analizar la tabla de contingencia de frecuencias observadas y esperadas con la finalidad de comprobar si se ha fallado en uno de los supuestos del Chi Cuadrado, de ese modo se procede a revisar que la frecuencia mínima esperada sea de 5 o mayor.

Por lo tanto, para poder aplicar la prueba del Chi Cuadrado el número de celdas con frecuencia esperada inferior a 5 no debe superar el 25% del total de las celdas, de ocurrir esto no es posible concluir a favor de alguna de las variables.

**Tabla 27: Tabla de contingencia. Frecuencias observadas y esperadas (Ciclo de vida del servicio \* Métodos de generación de valor)**

			¿Considera Ud. la disponibilidad de producto/servicio en la empresa?		Total
			Si	No	
<b>¿La disponibilidad de beneficios genera valor para Ud.?</b>	<b>Si</b>	Recuento	357	30	387
		Frecuencia esperada	342,0	45,0	387,0
		% dentro de ¿Considera Ud. que la disponibilidad de producto/servicio es importante?	76,9%	49,2%	73,7%
	<b>No</b>	Recuento	107	31	138
		Frecuencia esperada	122,0	16,0	138,0
		% dentro de ¿Considera Ud. que la disponibilidad de producto/servicio es importante?	23,1%	50,8%	26,3%
<b>Total</b>	Recuento	464	61	525	
	Frecuencia esperada	464,0	61,0	525,0	
	% dentro de ¿Considera Ud. que la disponibilidad de producto/servicio es importante?	100,0%	100,0%	100,0%	

**Fuente:** Elaboración propia.



### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados visualizados en la tabla de contingencia entre la disponibilidad producto servicio (Ciclo de vida del servicio) y disponibilidad de beneficios (Métodos de la generación de valor), la información recabada visualiza que en el 100% de las casillas existen frecuencias esperadas superiores a 5 (342, 45, 122 y 16), es decir, que si es factible la utilización del Chi Cuadrado entre las dos variables, de la misma manera se observa que el 76,9% afirma que la disponibilidad tanto de los productos/servicios como de los beneficios son importantes dentro del servicio y la generación de valor.

**Tabla 28: Prueba de Chi – Cuadrado (Ciclo de vida del servicio \* Métodos de generación de valor)**

	Valor	G1	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,441 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	20,032	1	,000		
Razón de verosimilitudes	19,154	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	21,400	1	,000		
N de casos válidos	525				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,03.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

Al revisar la tabla correspondiente de la prueba de Chi-Cuadrado entre la disponibilidad producto servicio (Ciclo de vida del servicio) y disponibilidad de beneficios (Métodos de la generación de valor), la información visualiza, que el valor alcanzado por la Chi-Cuadrado es de 21,441, de la misma forma la significatividad asociada es de 0,000 por lo que existe una probabilidad elevada (nivel de confianza más del 99%) de que el género de los individuos influya en la importancia concedida a la información y asesoría. Ahora bien, al no presentarse una posible falta de datos en las casillas, se puede concluir, que el valor de la Chi cuadrado es alto con una significatividad inferior a 0,05, lo cual indica que las variables están relacionadas y por consiguiente se procede a rechazar la hipótesis nula.

## Decisión final

Tabla 29: Chi Cuadrado (Calculado \* Tabla)

	Nivel de confianza	Grados de libertad Gl = (F-1) (C-1)	Valor Chi-Cuadrado
Calculado	95%	1	21,441
Tabla	5%	1	3,841

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2_t = 3,841 < X^2_c = 21,441m \quad \text{Se rechaza la hipótesis nula}$$

Conforme a los resultados alcanzados en la Prueba del Chi Cuadrado se concluye que la hipótesis nula es rechazada, mientras que al haber obtenido un valor alto del Chi Cuadrado y una mínima significatividad asociada se procederán a aceptar la hipótesis de investigación  $H_1$ . Por otro lado, relacionando los grados de libertad (1) y el nivel de error (5%) en la proyección de la tabla de Chi cuadrado (3,841) se observa que dicho valor es menor al valor obtenido en el Chi cuadrado calculado, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

**Hipótesis nula**  $\longrightarrow$  **RECHAZADA**

**H<sub>0</sub>**: El servicio como herramienta estratégica no permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

**Justificación**: No existe correlación entre el servicio y la generación de valor de la empresa (Variables independientes).

**Hipótesis de investigación**  $\longrightarrow$  **ACEPTADA**

**H<sub>1</sub>**: El servicio como herramienta estratégica permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

**Justificación**: Existe correlación entre el servicio y la generación de valor de la empresa (variables relacionadas).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se desarrollará cada una de las conclusiones o deducciones principales de los 11 apartados que representan a la variable independiente (El servicio) y la variable dependiente (La generación de valor), mismo que fueron sometidos a un análisis de investigación cuantitativa con el cuestionario de la encuesta, en donde se logró visualizar el indicador que más importancia tenía en cada apartado de acuerdo a los resultados del análisis univariante, mientras que con el análisis bivariante los resultados fueron combinados entre dos indicadores, obteniendo de esa manera un primer análisis de

medidas, en el cual se identificó uno de los indicadores con mayor diferencias significativas entre los grupos encuestados (Masculino y femenino), de la misma manera un segundo análisis de tabulaciones cruzadas, el cual llevó a la identificación del indicador con una mayor relación de asociación entre los grupos encuestados y finalmente un tener análisis de correlaciones lineales, que al igual que el anterior análisis permite identificar el grado de asociación entre dos indicadores o variables pero en este caso las variables deben ser de una escala de medida ordinal, escalar o ratio.

Este capítulo también desarrollará las recomendaciones a las cuales se llegó, las cuales son de real importancia tomarlas en cuenta, para aportar con el mejoramiento del área en estudio, del mismo modo para que contribuya con un posterior análisis del mismo.

## 5.1. CONCLUSIONES

- Con respecto a las variables de clasificación, las cuales dan a conocer las características demográficas **del perfil de los clientes encuestados**, la información recabada visualiza que el género masculino es el que más influencia tiene en la visita a las instalaciones de la Empresa de calzado GAMO'S para las adquisición de calzado, del mismo modo se puede afirmar que la mayoría de ellos comprenden una edad que va entre los 31 a 40 años, además de que gran de ellos se encuentran totalmente casados con una educación de nivel superior y un trabajo en el sector privado con un nivel de ingreso medio. Por otro lado, el **perfil del personal de la Empresa** visualiza una mayor apreciación del género masculino, del mismo modo se puede afirmar que el personal comprenden una edad que va entre los 24 a 54 años, además de que gran parte de ellos se encuentran totalmente casados con una educación de nivel superior y una ocupación en el área administrativa con un nivel de ingreso medio.
- En el primer apartado acerca del mercadeo del servicio, el cual consiste en el desarrollo tanto de productos como de programas y servicios, los cuales deben satisfacer cada una de las necesidades y deseos de los usuarios, se puede afirmar que los clientes externos en su gran mayoría, consideran que la calidad del producto es el factor más importante

al momento de recibir un servicio, esto se debe a que la mayoría el personal consideran que tienen una accesibilidad de información buena tanto del cliente como del producto, razón por la cual se genera una comunicación entre empleados y clientes. Sin embargo, hay que resaltar que una gran parte de los clientes externos manifiestan no tener conocimiento de otros puntos de venta a parte del almacén de la empresa.

- En el segundo apartado se trata sobre el cliente, es decir que, se estará hablando acerca del principal componente en un proceso de ventas, de igual manera, se puede afirmar que los clientes externos en su gran mayoría, consideran que la profesionalidad que demuestra el personal en la atención personalizada es muy buena al igual que el acceso a información, esto se debe a que el personal en su mayoría, consideran que, tanto las capacitaciones y formaciones como el horario de trabajo, que frecuentemente lleva la Empresa son de su total aceptación, es decir, que la relación que existe entre la empresa y el personal es eficiente y satisfactoria para ambas partes.
- En el tercer apartado se da a conocer el ciclo de vida del servicio, el cual destaca que, desde la apertura de un nuevo servicio hasta su eventualidad, este debe cumplir con la visión con la que fue creada, es así que los clientes externos en su gran mayoría, consideran que la disponibilidad producto/servicio es el factor que garantiza un mejor cumplimiento y cortesía por parte de la empresa, del mismo modo, el personal en su gran mayoría, consideran que la información que la empresa les proporcionan sobre sus clientes, tanto de sus datos personalizados como de su historial de ventas son muy indispensables conocerlos para crear una relación duradera con los mismos.
- En el cuarto apartado se resalta la calidad del servicio, mismo que, mejora la relación con los clientes al momento de hacer las cosas bien a la primera vez, razón por la cual los clientes externos en su gran mayoría, consideran que el horario de atención es muy bueno dentro de la calidad del servicio que oferta la empresa, esto se debe a que la empresa dispone de una buena infraestructura moderna, además de buena capacidad de respuesta por parte del personal y una buena seguridad ante la presencia de daños o dudas según lo expresa la mayoría del personal, por consiguiente, la empresa ofrecerá al

cliente una calidad de servicio totalmente optima, la cual satisfaga cada una de sus necesidades.

- En el quinto apartado prioriza la cultura del servicio, el cual ofrece una ventaja competitiva dentro de la calidad del servicio, además de la identificación de la empresa a través de sus valores, creencias, etc., del mismo modo los clientes externos en su gran mayoría, consideran que los valores empresariales que desempeña la empresa son de su total aceptación, esto se debe a que el personal en su mayoría, destaca que los valores que se reflejan en la organización son de su total aceptación para crear una relación de confianza entre todo el personal, al igual que las políticas que desempeña la empresa en cada una de las áreas, las cuales se enfocan en la satisfacción de todos los involucrados.
- En el sexto apartado se da importancia al valor del servicio, el cual, se entiende como la capacidad de satisfacción de las necesidades de los consumidores, mediante la identificación de nuevos servicios, para lo cual, los clientes externos en su gran mayoría, consideran que las expectativas del producto han influido en el valor que representa el perfil de la empresa, esto se debe a que la mayoría de personal, consideran que la recolección de la información que realizan día a día tanto de las expectativas del servicio y del producto, han contribuido con la generación de valor para la empresa y para el cliente, al mejorar en aspectos que dejan insatisfechos al cliente o consumidor.
- En el séptimo apartado se expresa el proceso de la creación de valor, el cual, se entiende como el proceso continuo de revisión, mejora y cambio de cada una de las actividades que desempeña la empresa en la entrega de servicios, es así que los clientes externos en su gran mayoría, consideran que la satisfacción de necesidades es la actividad que tiene una mayor aceptación o influencia en su decisión de compra, esto se debe a que los canales de información con los que cuenta la empresa son muy bueno según lo considera la mayoría del personal, razón por la cual, les ha permitido destacarse ante la competencia y a su vez poder llegar directamente al cliente para satisfacer cada una de sus necesidades.

- En el octavo apartado se da a conocer el ciclo de la generación de valor, mismo que, tiene que ver con la adaptación al medio, mediante la relación mutua entre la empresa y su entorno, para lo cual los clientes externos en su gran mayoría, consideran que los estándares de calidad y servicio son muy importantes para su decisión de compra en la empresa, se debe a que el departamento de producción de la empresa dispone de una variedad de la línea de calzado, además de que tienen un estricto control de los estándares de calidad y servicio según lo expresa la mayoría del personal, es decir que el departamento de producción satisface cada una de las necesidades de los clientes y a su vez obtiene un mayor posicionamiento del mercado de calzado.
- En el noveno apartado se describen las fuentes de la generación de valor, las cuales aumentan el potencial a futuro de la empresa, al generar más utilidades y dividendos mediante la efectividad de las actividades de la empresa, de modo que los clientes externos en su gran mayoría, consideran que tanto el tiempo de entrega como las transacciones sin errores son muy importantes para crear un ambiente de confianza y fidelidad con la empresa, esto se debe a que la empresa dispone de una eficiente disponibilidad de stock de acuerdo a la mayoría del personal, los cuales han contribuido en la generación de valor para ambas partes.
- En el décimo apartado se informan los métodos para medir la generación de valor, los cuales deben estar presentes en todos los niveles de la organización, de manera que se pueda guiar tanto las acciones como las estrategias, hacia la creación y ejecución de actividades innovadoras, es así que tanto los clientes externos en su gran mayoría como el personal de la empresa en su mayoría, consideran que tanto la accesibilidad de créditos como la disponibilidad de beneficios son una forma clara de proyectar el crecimiento de la empresa y a su vez el valor que genera para ambas partes mediante la satisfacción que se genera.
- En el onceavo apartado se destaca a la cadena de suministro de la generación de valor, la cual se la entiende como el conjunto de procesos, funciones y actividades para que los productos o servicios lleguen de la mejor manera a los clientes y consumidores, es

por ello que los clientes externos en su gran mayoría, consideran que la compra por internet es una de las actividades en la que no han participado o han hecho uso de ella, esto se debe a que la mayoría del personal no acostumbra a realizar sus ventas a través del internet, al contrario frecuentemente las realizan personalmente con la ayuda de catálogos para crear un vínculo de confianza con el cliente, de la misma manera, consideran que la mayor cantidad de ventas las realizan durante los meses de agosto y diciembre.

- Al segmentar la muestra, tomando en consideración la opinión del género masculino y femenino sobre cada uno de los indicadores de los apartados del mercadeo, del cliente, de la calidad, de la cultura, del valor, del proceso y de las fuentes, el indicador de la capacidad de respuesta del apartado de la calidad del servicio, es el que tiene el mayor nivel de confianza al no presentar diferencias significativas entre hombres y mujeres a la hora de valorar la capacidad de respuesta, por otro lado, este indicador indica que existe una variabilidad de opiniones, en la cual destaca el género de los hombres por el simple de hecho de que son los que más visitan las instalaciones de la Empresa.
- Al buscar la asociación que existe entre el género masculino o femenino y los indicadores de los apartados del ciclo de vida del servicio, de los métodos para medir la generación de valor, del ciclo de generación de valor y de la cadena de suministro de la generación de valor, el indicador de información y asesoría del apartado del ciclo de vida del servicio, es el que tiene el mayor nivel de confianza al no presentar diferencias significativas entre hombres y mujeres a la hora de valorar este indicador, por otro lado, el género masculino es el que tienen una mayor participación al considerar que la información y asesoría son muy importantes, esto se debe a que son los que más visitan las instalaciones de la Empresa, además de que el género de los individuos influyen en la importancia concedida a la información y asesoría.
- Finalmente, se puede concluir que el proyecto de investigación ha sido de total satisfacción, ya que la hipótesis de investigación ha sido aceptada, lo cual indica que la variable independiente (El servicio) y la variable dependiente (La generación de valor)



tienen asociación o relación entre ellas y por lo tanto “El servicio como herramienta estratégica permite la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato”.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Una vez culminado con las conclusiones de cada uno de los apartados que fueron investigados y analizados en el presente trabajo de investigación, se puede dar paso a las recomendaciones a las que se ha llegado, las cuales serán un aporte esencial en el área del campo de estudio, en el que se ha venido investigando en el transcurso del desarrollo del proyecto de investigación, como lo es el Marketing de servicios y dentro de este el servicio: como herramienta para la generación de valor.

- La información recabada en el análisis de los resultados de la encuesta, visualizan que la cartera de clientes se encuentra representado principalmente por el género masculino, de la misma manera, se puede expresar que tanto la capacidad de respuesta como la información y asesoría que ofrece la empresa son muy importantes para este género, razón por la cual, se debe dar una mayor importancia a dicho género en cada uno de los procesos del servicio de atención al cliente que se desarrollen.
- La empresa de Calzado GAMO’S forma parte de las empresas más importantes del sector de Calzado de la provincia de Tungurahua, de igual manera, es una empresa reconocida por los altos estándares de calidad que presentan en cada una de las diferentes líneas de calzado que producen, razón por la cual, sus clientes visitan personalmente las instalaciones de la empresa, es por ello, que se debe enfocarse en una accesibilidad de puntos de venta que facilitan a sus clientes adquirir sus productos sin ningún tipo de intermediario que incremente el precio de fábrica.
- Uno de los problemas de la empresa, está reflejado en el personal de ventas que se encuentra presente en el almacén, ya que esta área no dispone del personal necesario para ofrecer una buena calidad de servicio a cada uno de los clientes que visitan el almacén en busca de la adquisición de calzado, es decir, que frecuentemente el almacén

es visitado diariamente por alrededor de 60 clientes, las cuales no cuentan con la debida información y asesoría de parte de un personal de asesoramiento de la empresa, de modo que, los clientes pueden crear una imagen de insatisfacción o peor aún una experiencia negativa en el servicio recibido.

- Es importante tomar muy en cuenta cada una de las quejas que expresan los clientes hacia cada una de las actividades que realiza la empresa, de modo que, se pueda conocer si es necesario mantener o mejorar tanto los beneficios como los estándares de calidad y servicio, el precio competitivo, el entorno del ambiente, la capacidad de respuesta del personal, etc., los cuales tienen una gran influencia en el nivel de la calidad de servicio que presenta la empresa y a su vez en el incremento de la generación de valor para ambas partes involucradas (empresa y cliente).
- El mercado actual constantemente está compitiendo, razón por la cual es necesario estar constantemente cambiando al ritmo del mismo, con la finalidad de tener una mayor participación, de modo que, se debe aumentar e innovar cada uno de los procesos del servicio tanto en la atención al cliente como en los estándares de calidad del producto.
- En vista de que el servicio es una herramienta indispensable para la generación de valor de todos los involucrados, además de que vivimos en un mundo que constantemente está evolucionando en la tecnología y redes sociales, se ve en la necesidad de formar parte de esta evolución mediante la creación de herramientas tecnológicas, las cuales deben resaltar tanto la capacidad de respuesta como la información y asesoría que son muy destacados por los clientes. Por otra lado, hay que tomar en cuenta que lo que más adolece a la empresa de Calzado GAMO'S es que no dispone de una diversidad de puntos de venta, partiendo que los puntos de venta es una exigencia general hoy en día en los mercados actuales, por lo que se sugiere un modelo de tienda virtual para penetrar nuevos mercados. Este modelo de tienda virtual, deberá disponer de toda la información necesaria para que el cliente no se vea en la necesidad de visitar la empresa y su pedido sea entregado a tiempo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

El “Business Model Canvas” como herramienta estratégica para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.

### **6.1.2. Institución Ejecutora**

Empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.

### **6.1.3. Beneficiarios**

Clientes internos y externos de la empresa de Calzado GAMO'S.

### **6.1.4. Ubicación**

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Dirección: Av. Atahualpa y Psj. Reinaldo Miño

### **6.1.5. Tiempo estimado de Ejecución**

**Inicio:** Septiembre – 2014

**Final:** Noviembre– 2014

### **6.1.6. Equipo Técnico Responsable**

- Tutor: Dr. Juan Carlos Castro
- Investigadora: Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo
- Gerente General: Ing. Miguel Ángel Gutiérrez

### **6.1.7. Costo**

Según la Estrategia de Monitoreo detallada en la Previsión de Evaluación de la propuesta es de \$5.490,00.

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa de Calzado GAMO'S fue creada en el año 1985 y desde entonces es una de las empresas más destacadas y competitivas del sector de calzado en la provincia de Tungurahua, la cual diseña, produce y comercializa calzado de óptima calidad, se encuentra ubicada en la Avenida Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño, Ciudadela la Floresta, Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, siendo su propietario el Sr. Miguel Gutiérrez, mismo que desempeña con el cargo de Gerente de la empresa.

Hipatia Gabriela Palacios Izurieta, (2011:xii) de la Universidad Técnica de Ambato en su trabajo de grado titulado "Estrategias de Publicidad para Incrementar las ventas de Calzado Gamo's de la ciudad de Ambato en la Zona Central del País", comenta que la decisión de implementar una estrategia de publicidad es el fruto de un análisis profundo, minucioso y objetivo de la situación de la empresa, su producto y características diferenciales, con la finalidad de darlos a conocer y acceder en nuevas áreas del mercado. (...) Debido a esto, y con la necesidad de incrementar sus ventas Calzado Gamo's pretende establecer nuevas estrategias de publicidad en donde se establece como ventaja diferencial; la diversidad de líneas de calzado que tiene la empresa, su calidad, confort y durabilidad, los mismos que a través de la campaña publicitaria se podrán posicionar y cubrir el mercado con la mayor eficiencia. Además que ayudara a potenciar la imagen corporativa, la marca y los productos de la empresa en el mercado.

Por otro lado, Alejandro José Serrada Bautista y Hernando Alfonso Fierro Porto, (2013:1) del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario en su trabajo de grado titulado "Sector de calzado en Colombia, caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG y CHS", comentan que el calzado es un importante sector de la economía Colombiana, aportando desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. (...) Es por ello, que el presente trabajo busca elaborar un análisis y diagnóstico del sector, dada tres empresas con modelos y segmentos diferentes. Una vez analizado el sector, se propone generar estrategias y planes de acción para cada empresa, además de

identificar acciones que se deben tomar en el sector. Con esto se espera generar nuevas formas de negocios y estrategias para el desarrollo, la productividad y la competitividad del sector, aportando al crecimiento económico del mismo y la sociedad.

En la actualidad se está presenciando una constante evolución de la tecnología, razón por la cual el internet se ha convertido en una de las principales herramientas de adquisición de cualquier tipo de artículo o servicio, por el simple hecho de que se puede disponer de artículos o servicios de otros países en el menor tiempo posible con tan solo seleccionarlo y realizar el correspondiente depósito, razón por la cual una tienda virtual como modelo de negocio es una gran oportunidad para generar valor a la empresa.

Esta empresa dispone de una página web, la cual no ha tenido una buena aceptación en el medio de la web, es por ello que la empresa no cuenta con investigaciones previas acerca de una tienda virtual como modelo de negocio utilizando la herramienta “Business Model Canvas”, razón por la cual es indispensable realizar una rigurosa y precisa investigación de todos los componentes y factores que influyen dentro de este modelo de negocio, con la finalidad de optar por la mejor alternativa, la cual permita incrementar la generación de valor para todos los involucrados.

A través de un Modelo de Negocio utilizando la herramienta “Business Model Canvas” se puede establecer la relación que existe entre los componentes de la empresa y los factores que influyen en el éxito o fracaso del mismo, es decir, se puede conocer si la empresa está creando, distribuyendo y capturando valor con la ejecución del modelo de negocio, en este caso la tienda virtual. De modo que, se procederá a ejecutar cada uno de los bloques que forman parte del modelo de negocio a emplearse, teniendo siempre presente que todos deben tener una relación lógica, la cual permita alcanzar una viabilidad en cada uno de los productos que serán ofertados en la tienda virtual.

Por otro lado, se expresa que la rentabilidad del Modelo de Negocio a través de la tienda virtual se reflejara en la generación de valor, lo cual es una satisfacción tanto para la Empresa como para los clientes, además de que, los ingresos se incrementaran es más que

seguro, que se penetra nuevos mercados, los cuales generaran la oportunidad de obtener un mayor posicionamiento en de sector de calzado a la vez de que se encuentra en la provincia de Tungurahua destacada por ser la mayor productora de calzado a nivel del país.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la empresa de Calzado GAMO'S dispone de una página web para darse a conocer, sin embargo, esta página web no es muy atractiva como para llamar la atención del usuario e incentivarlo a visitar todas las opciones que presenta dicha página web, además de que los productos que ofertan en la página web no se encuentran totalmente detallados, es decir, que no se da a conocer información tal como; el costo, la diversidad de línea de calzado, la disponibilidad de stock, las promociones, los descuentos, el buzón de quejas, etc., la cual es indispensable para crear una necesidad o deseo en el usuario, es por ello, que el diseño de un modelo de tienda virtual será la mejor opción para penetrar nuevos mercados.

La información de la investigación realizada anteriormente, ha evidenciado que la empresa de Calzado GAMO'S no dispone de una accesibilidad de puntos de venta, de modo que, se verifica otro punto a favor por el cual se ha decidido realizar una propuesta de valor con la creación de una tienda virtual como modelo de negocio utilizando la herramienta "Business Model Canvas", la cual tendrá acceso a nuevos mercados como ya se había mencionado anteriormente. Esta tienda virtual, hoy en día se la puede distinguir como la creadora de negocios con muy poco recurso, además de, que representa la forma de negocio de una empresa o una tienda, la cual se la lleva mediante la web, en donde, su objetivo consiste en promocionar tanto a la empresa como a cada uno de sus productos o servicios, haciendo la realización de pedidos y el respectivo pago de las compras a través del medio online. Por otro lado, al realizar una compra por este medio, los clientes pueden acceder a varios beneficios tales como; precios bajos, mayor capacidad de elección, mayor información, compras durante las 24 horas del día, descuentos, promociones, etc.

La propuesta planteada en este capítulo, será una herramienta muy importante con el que contara la empresa de Calzado GAMO'S para poder incrementar la generación de valor a través del medio de las redes sociales, es por ello que, al crear una tienda virtual se estará innovando en el mercado virtual con la utilización de herramientas virtuales, las cuales en la actualidad se han convertido en la opción más rentable para posicionar una empresa y para una mejor sustentación de la validez de la propuesta a desarrollarse se analizara la importancia de los principales factores que intervienen tales como:

### **6.3.1. Importancia Teórico Práctico**

Con respecto a este punto de vista se pretende contribuir con nuevos conocimiento en los modelos de negocio utilizando la herramienta “Business Model Canvas”, los cuales será de gran ayuda para el mundo científico que siempre está en la búsqueda de nuevos aportes para la sociedad, de modo que, dicha herramienta tiene su origen en la tesis doctoral que realizó Alexander Osterwalder en el año 2004, es decir que, son muy pocos los empresarios o emprendedores que han optado por la utilización de esta herramienta como modelo de negocio online.

### **6.3.2. Importancia Metodológica**

Ahora bien, con respecto a este punto de vista se procederá a la creación del modelo de negocio utilizando la herramienta “Business Model Canvas”, la cual será un aporte que contribuirá con el desarrollo de la empresa con la creación de una tienda virtual para que tanto sus cliente internos como externos se sientan totalmente satisfechos y a su vez se refleje en el posicionamiento de la generación de valor a largo plazo.

### **6.3.3. Importancia de Utilidad (Beneficiarios)**

Tota la información que se ha venido recabando y posteriormente analizando en el transcurso del desarrollo de la presente investigación, visualiza que algunos indicadores no son de la total satisfacción tanto para los clientes internos como clientes externos según lo demuestran los datos obtenidos en las encuestas ejecutadas, razón por la cual la propuesta



planteada deberá cubrir la mayor parte de los indicadores que están siendo insatisfechos y a su vez están impidiendo el incremento de la generación de valor.

#### **6.3.4. Importancia de Impacto**

El impacto se verá enfocado principalmente en la sociedad al crear una relación de confianza entre los clientes internos y clientes externos, es decir, que la empresa podrá gozar de una buena comunicación de la cadena de suministro, por otro lado el impacto también se enfocara en la rentabilidad de la empresa, de modo que se podrá generar nuevos servicios como valor agregado para incrementar la satisfacción de todos los involucrados en el proceso de la cadena de suministro.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar el “Business Model Canvas” como herramienta estratégica para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Planificarlos factores y componentes más rentables del “Business Model Canvas” para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.
- Ejecutarla herramienta “Business Model Canvas” para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.
- Evaluar el entorno de los factores y componentes que rodean al “Business Model Canvas” para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La propuesta planteada presenta un nivel de factibilidad, ya que todos los componentes y factores que intervienen en el desarrollo de la misma tienen un grado de correlación en cuanto se refiere a incrementar la generación de valor para todos los involucrados, además de que, al ofertar los productos a través de una tienda virtual se podrá penetrar nuevos mercados y a la vez obtener un mayor posicionamiento en los mismos.

En la factibilidad de la ejecución de la propuesta se deberá tomar en consideración cada uno de los factores o aspectos más relevantes que la rodean, es decir, todas las posibles soluciones que pueden ser empleadas para prever aquellos puntos críticos que pudieran llegar a determinar el fracaso completo de la ejecución de la propuesta, además de la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo con cada uno de los objetivos señalados en la propuesta, estos factores o aspectos son:

### **6.5.1. Factibilidad Política y Legal**

La factibilidad política se sustenta con el cumplimiento tanto de los acuerdos como de los convenios, las políticas, las estrategias y los reglamentos internos con los que cuenta la empresa de Calzado GAMO'S, de tal manera que la tienda virtual como modelo de negocio se enfocará primordialmente en el cumplimiento de cada una de estas menciones, las cuales han sido uno de los factores clave de éxito que le ha llevado a la empresa a destacarse y a ser competitiva en el sector de calzado. Por otro lado, la empresa está legalmente constituida al disponer de todos los permisos de funcionamiento al día, los cuales fueron debidamente otorgados por los diferentes organismos del Estado Ecuatoriano.

### **6.5.2. Factibilidad Tecnológica**

Con respecto a la factibilidad tecnológica la empresa cuenta con una tecnología de punta para cada una de las áreas en las que se lleva a cabo los procesos de la cadena de suministro tales como; producción, ventas, comunicación, etc. De modo que, la propuesta si es factible en el campo tecnológico ya que anteriormente la mayoría del personal consideraba que la

empresa dispone tanto de materiales como de equipos informáticos muy buenos para una mejor relación con la empresa, así también, de una constante capacitación y formación en cada una de las áreas que desempeñan, ya que la tecnología constantemente va cambiando a pasos agigantados, razón por la cual permite llegar con mayor facilidad a nuevos mercados a través de las redes sociales y la web.

### **6.5.3. Factibilidad Socio Cultural**

En cuanto a este punto, en la actualidad las costumbres de los clientes consisten en la exigencia de productos o servicios a precios competentes a la vez de solicitar calidad y un buen servicio en el momento preciso, es por ello que, como ya se había mencionado anteriormente en la factibilidad tecnológica, el personal es competente al recibir una constante capacitación y formación en cada una de las actividades que desempeñan, de modo que, la propuesta es rentable en lo socio cultural, así también se puede contribuir a la factibilidad socio cultural que tanto el gerente propietario de la empresa como el personal han demostrado un gran interés por el desarrollo de la propuesta, quienes esperan contar con una nueva herramienta virtual totalmente confiable y exitosa en el medio de la web.

### **6.5.4. Factibilidad Organizacional**

La empresa de Calzado GAMO'S dispone de una estructura organizacional con niveles jerárquicos, los cuales son totalmente responsables en el desempeño de cada una de las responsabilidades y obligaciones otorgadas a cada uno de los departamentos con los que cuenta la empresa y a la vez forman parte de la constantemente innovación que se requiere ante la presencia de un mercado cada vez más exigente, mismo que solicita ser satisfecho en todas sus necesidades o deseos, razón por la cual la propuesta visualiza una factibilidad organizacional al disponer del apoyo y colaboración de todas las personas que forman parte de la empresa, incluyendo a sus clientes externos, además de que el desarrollo del modelo de negocio se encuentra dentro de las expectativas de innovación del actual ambiente del mercado.

### **6.5.5. Factibilidad Económico Financiero**

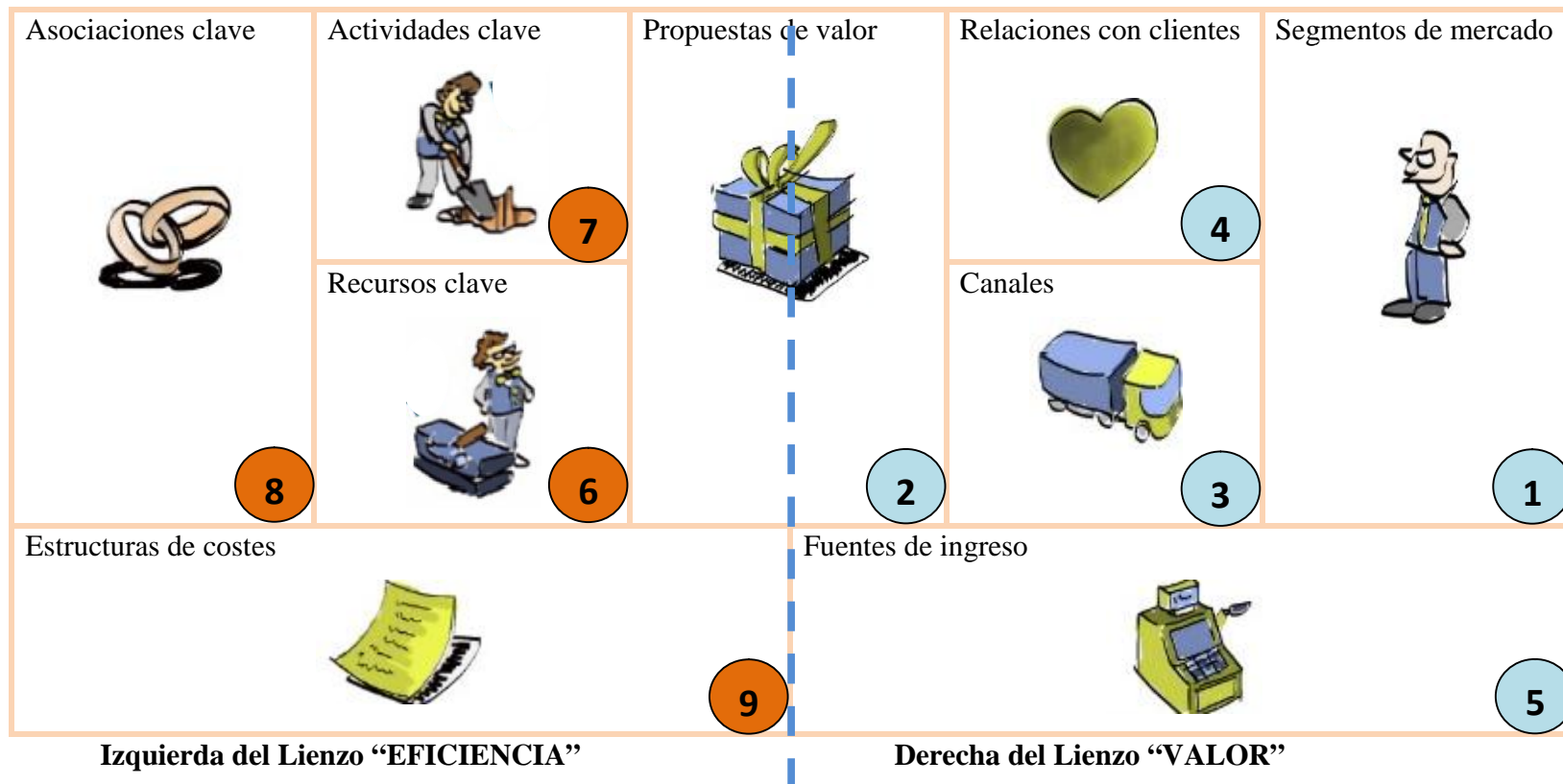
En cuanto a este punto, se puede expresar que la empresa de Calzado GAMO'S es una empresa solvente en el mercado y por tanto podrá solventar todas las actividades que estén encaminadas hacia la implementación de una tienda virtual como modelo de negocio utilizando la herramienta "Business Model Canvas" para incrementar la generación de valor, la cual es totalmente rentable ya que la página web tendrá accesibilidad a un sin número de usuarios que deseen conocer más acerca del producto ofertado en la tienda virtual, así como también acceder a cada una de las promociones y descuentos que se den a conocer.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1. Modelo Gráfico**

El Modelo de Negocio utilizando la herramienta "Business Model Canvas" que se ejecutará en la presente propuesta del trabajo de investigación, se basará en nueve bloques o módulos, los cuales deben cubrir las cuatro áreas principales de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y financiera) y de esa forma comprender como se relacionan entre sí para detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO) que aporten con el desarrollo eficiente y exitoso de la empresa. El esquema a seguirse es el siguiente:

**Ilustración 20: Modelo Gráfico del Lienzo del Modelo de Negocio Canvas**



**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). *"Generación de modelos de negocio"*. p. 44

## **6.6.2. Modelo Teórico**

### **6.6.2.1. Modelo de Negocio**

Ahora bien, se puede afirmar que la tienda virtual será el modelo de negocio que se desarrollara como propuesta de valor para incrementar la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S y a su vez la herramienta que contribuirá con el análisis y desarrollo de la metodología del modelo de negocio será la herramienta de "Business Model Canvas". De manera que Robbe (2010:60) expresa que un modelo de negocio "*Es la configuración de recursos que permiten a la empresa crear y entregar la propuesta de valor para el cliente para un segmento del mercado*".

Por su parte Carrasco (2012:39) expresa que un modelo de negocios "*Es la vía por medio de la cuál una organización genera ingresos y obtiene beneficios, en él se deben incluir las estrategias y formas de aplicarlas para lograr los objetivos o metas fijadas para la dirección*".

### **6.6.2.2. Business Model Canvas**

El modelo Canvas tiene su origen en la tesis doctoral que realiza Alexander Osterwalder (2004), el mismo que constituye como un nuevo modelo de análisis de estrategias para definir modelos de negocios y a su vez establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de las organizaciones y todos los factores que intervienen para que tenga o no éxito, en palabras resumidas, este modelo describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor.

Es importante redactar que este modelo de Canvas permite definir los aspectos más relevantes en cada una de las partes que componen el modelo de negocio, y comprender como se relacionan para detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

(análisis DAFO), así como modificar aquellos aspectos que pueden dar una ventaja competitiva, según se da a conocer en el Blog de WordPress<sup>9</sup> (2013).

Este modelo según lo expresa Curto (2013:127), parte de nueve bloques básicos relacionados entre sí, que describen diferentes aspectos de la idea de negocio necesarios para que una empresa pueda aspirar a ganar dinero, estos nueve bloques envuelven las cuatro áreas principales que requiere un negocio: clientes, oferta, infraestructura y financiera conformando el plano general de la estrategia a implementar a través de las capacidades y estructuras de la organización.

Por otra parte Carrasco (2012:40) expresa que el modelo Canvas está compuesto por nueve bloques (estos nueve bloques permiten conocer los recursos con los que cuenta la empresa, la forma en la que opera y sus fortalezas y debilidades), estos son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

#### **6.6.2.2.1. Segmento de clientes**

De acuerdo a Blasco & Planas (2014:26), la segmentación *“identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor. No todos los clientes son iguales, por lo que se debe tener información sobre los diferentes grupos de que se dispone”*. Un “grupo” de clientes serán aquellos que presentan necesidades diferentes, diferentes rentabilidades, buscan diferente valor a nuestro producto/servicio, etc. La distinción de este elemento en el modelo refuerza la decisión de elegir aquellos segmentos de clientes a los que dirigirse y, por lo tanto, aquellos a los que puede ser necesario (recomendable) descartar.

Para una mejor identificación del segmento de clientes, Villena (2014:25) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

---

<sup>9</sup><http://modelosenegociosmart.com/modelos-de-negocio-en-internet/>

- ¿Para quiénes estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:20) expresan que en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede subsistir durante un considerable tiempo si no tiene clientes que sean rentables, y es permisible incrementar la satisfacción de los clientes agrupándolos en diversos segmentos con atributos comunes, necesidades y comportamientos. Existen varios segmentos de mercado, algunos de ellos se los da a conocer en la siguiente tabla:

**Tabla 30: Segmentos de mercado**

<b>SEGMENTO DE MERCADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Mercado de masas</b>	Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.
<b>Nicho de mercado</b>	Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados.
<b>Mercado segmentado</b>	Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
<b>Mercado diversificado</b>	Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
<b>Plataformas o mercados multilaterales</b>	Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 21



#### **6.6.2.2.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor según lo expresan Blasco & Planas (2014:26) “*es aquella que describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad*”. Es el elemento que enlaza a la empresa con las necesidades de sus clientes, la cual, puede ser muy innovadora o no serlo; pero en cualquier caso se debe plantear lo que se oferta de forma diferencial.

Para una mejor identificación de la propuesta de valor, Villena (2014:24) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Qué valor aportamos a nuestros clientes?
- ¿Cuál es el problema que ayudamos a resolver?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:22) expresa que en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se elogie por una u otra empresa; su propósito es solucionar un problema o satisfacer una determinada necesidad del cliente. Las propuestas de valor forman un conjunto ya sea de productos o de servicios, los cuales, satisfacen los requisitos de un segmento de mercado establecido. En este sentido, la propuesta de valor establece una sucesión de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes.

Los elementos del siguiente cuadro, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

**Tabla 31: Elementos de la creación de valor**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Novedad</b>	Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar.
<b>Mejora del rendimiento</b>	El aumento del rendimiento de un producto o servicio salía ser una forma habitual de crear valor.
<b>Personalización</b>	La adaptación a los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.
<b>“El trabajo, hechos”</b>	También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
<b>Diseño</b>	El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño.
<b>Marca/estatus</b>	Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
<b>Precio</b>	Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.
<b>Reducción de costes</b>	Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes.
<b>Reducción de riesgos</b>	Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.
<b>Accesibilidad</b>	También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
<b>Comodidad/utilidad</b>	Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 23-245

### 6.6.2.2.3. Canales

Según lo redactan Blasco & Planas (2014:27), los canales “*son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes, no solamente a nivel de comunicación, sino también a nivel de distribución y ventas*”. Este elemento se destaca la forma en que una empresa actúa en el entorno del mercado, la forma en que capta a sus diferentes clientes y cómo interactúa con los mismos, tanto en la venta como en la posventa.

Para una mejor identificación de los canales, Villena (2014:24) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿A través de qué canales quieren ser abastecidos nuestros segmentos de clientes?
- ¿Cómo los hemos ido abasteciendo hasta ahora?
- ¿Cómo de integrados están nuestros canales?
- ¿Cuáles funcionan mejor?
- ¿Cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo nos podemos integrar en las rutinas de nuestros clientes?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:26) expresa que en el siguiente módulo se explica en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para lograr llegar a ellos y proporcionarles una determinada propuesta de valor. Las canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes, son puntos de contacto con los clientes, los mismos que, desempeñan un papel esencial en su experiencia. Además, los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes.

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas, entre ellas, se destacan los canales directos y los canales indirectos, así como, entre canales propios y canales de socios comerciales.

**Tabla 32: Fases de los canales**

TIPO - CANAL		FASES DE CANAL					
Propio	Directo	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

**Fuente:** Adaptado de Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 27

#### 6.6.2.2.4. Relación con los clientes

Con respecto a la relación con los clientes, Blasco & Planas (2014:26) expresan que se trata de la “*tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que se construye con ellos*”. Con las nuevas tecnologías, se puede establecer una relación con los clientes de modo que nunca se llegue a verlo, ni siquiera a hablar con él. Sin embargo, solo puede ser aceptable en determinado producto/servicio y/o segmento de cliente; pero en otros casos esta relación no será posible y la relación personal y exclusiva será fundamental.

Para una mejor identificación de la relación con los clientes, Villena (2014:24) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Qué tipo de relación esperas mantener con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué relaciones hemos establecido ya?

- ¿Qué coste tienen?
- ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:28) expresa que en este módulo se detallan los diferentes tipos de relaciones que constituye una empresa con los distintos segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulaciones de las ventas (venta sugestiva).

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir de relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

**Tabla 33: Categorías de relaciones con clientes**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Asistencia personal</b>	Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
<b>Asistencia personal exclusiva</b>	Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
<b>Autoservicio</b>	La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
<b>Servicios automáticos</b>	Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos, como pueden ser los perfiles personales en línea.
<b>Comunidades</b>	Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
<b>Creación colectiva</b>	Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 29

#### **6.6.2.2.5. Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos según lo redactan Blasco & Planas (2014:27), “*incorpora todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de nuestra propuesta de valor a los clientes, además de identificar la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben*”.

Para una mejor identificación de las fuentes de ingresos, Villena (2014:25) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Para qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Actualmente por qué se pagan?
- ¿Cómo están pagando?
- ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:30) expresa que el presente módulo se refiere al flujo de la caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos, tales como:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos tales como:

**Tabla 34: Formas de generar fuentes de ingresos**

<b>FORMAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Venta de activos</b>	La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
<b>Cuota por uso</b>	Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.
<b>Cuota de suscripción</b>	El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.
<b>Préstamo/alquiles/leasing</b>	Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de la tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
<b>Concesión de licencias</b>	La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.
<b>Gastos de corretaje</b>	Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
<b>Publicidad</b>	Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 31-32

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

**Tabla 35: Mecanismos de fijación de precios**

<b>FIJO</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>DINÁMICO</b> Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida.	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación.

**Fuente:** Adaptado de Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 33



#### **6.6.2.2.6. Recursos clave**

Así también Blasco & Planas (2014:27) dan a conocer que, los recursos clave “*definen los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente, tales como: recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que son necesarios para la empresa*”. Dichos recursos pueden ser propios, alquilados o compartidos con un partner externo.

Para una mejor identificación de los recursos clave, Villena (2014:24) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?
- ¿Y nuestros canales?
- ¿Y nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Y nuestras fuentes de ingreso?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:34) expresa que en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio solicitan recursos clave que permiten a las empresas tanto crear como ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir los ingresos, así también, cada modelo de negocio demanda recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Los recursos clave se pueden fragmentar en las siguientes categorías:

**Tabla 36: Categorías de los recursos clave**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Físicos</b>	Se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
<b>Intelectuales</b>	Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.
<b>Humanos</b>	Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.
<b>Económicos</b>	Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 35

#### **6.6.2.2.7. Actividades clave**

Ahora bien, con respecto a las actividades clave Blasco & Planas (2014:27) mencionan que, “*son aquellas que describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa*”.

Para una mejor identificación de las actividades clave, Villena (2014:24) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?
- ¿Y nuestros canales?
- ¿Y nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Y nuestras fuentes de ingreso?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:36) expresa que en este módulo se describen las acciones más importantes que debe promover una empresa para un modelo de negocio

eficiente. Estas actividades son las las acciones más elementales que debe emprender una empresa para llegar al éxito, y al igual que los recurso clave, son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Las actividades clave se pueden fragmentar en las siguientes categorías:

**Tabla 37: Categorías de las actividades clave**

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Producción</b>	Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la denominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
<b>Resolución de problemas</b>	Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
<b>Plataforma/red</b>	Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 37

#### **6.6.2.2.8. Socios clave**

De acuerdo a las expresiones de Blasco & Planas (2014:27), los socios clave “*son todos aquellos acuerdos realizados con terceros a fin de permitirnos entregar valor al cliente. Dichas alianzas pueden ser desde una unión temporal de empresas hasta un acuerdo cliente-proveedor para establecer una relación comercial a medio y/o largo plazo*”. Tal como se ha mencionado anteriormente, los recursos o las capacidades necesarias que no se disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo), denominadas en el modelo Osterwalder como “asociaciones clave”.

Para una mejor identificación de los socios clave, Villena (2014:23) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros colaboradores clave?
- ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de ellos?
- ¿Qué actividades desarrollan?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:38) expresa que en este módulo se describe la red de proveedores y socios que participan en el funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos, las cuales, son cada vez más primordiales para muchos modelos de negocio. Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

**Tabla 38: Motivaciones para asociarse**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Optimización y economía de escala</b>	Estas asociaciones suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
<b>Reducción de riesgos e incertidumbre</b>	Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
<b>Compra de determinados recursos y actividades</b>	Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 39

#### 6.6.2.2.9. Estructura de costos

Finalmente el último bloque consiste en la estructura de costos que de acuerdo a Blasco & Planas (2014:27), describe los costos incurridos como *“la consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio. La información sobre los mismos debería ser pormenorizada, de manera que permita conocer la rentabilidad por segmento de cliente”*.

Para una mejor identificación de la estructura de costos, Villena (2014:25) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Por otro lado, Osterwalder & Pigneur (2013:40) expresa que en este último módulo se describen todos los costes que involucra el desarrollo de un modelo de negocio. La creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son respectivamente fáciles de calcular una vez que se hayan definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

**Tabla 39: Clases de estructura de costes**

CLASE	DESCRIPCIÓN
<b>Según costes</b>	Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
<b>Según valor</b>	Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). *“Generación de modelos de negocio”*. p. 41

**Tabla 40: Características de las estructuras de costes**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Costes fijos</b>	Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.
<b>Costes variables</b>	Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.
<b>Economía de escala</b>	Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.
<b>Economía de campo</b>	Este término se refiere a las ventajas de los costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur. (2013). “*Generación de modelos de negocio*”. p. 41

## **6.7. METODOLOGÍA**

### **6.7.1. Modelo operativo**

#### **6.7.1.1. Proceso de planeación estratégica de GAMO’S**

En 1985 nació la empresa de Calzado Gamo’s en la ciudad de Ambato, como una empresa familiar no registrada en la Superintendencia de Compañías, sin embargo, para sus transacciones requirió obtener el registro único de contribuyente RUC en 1990. Su propietario es el Sr. Miguel Gutiérrez, mismo que desempeña con el cargo de Gerente de la empresa. La empresa de Calzado GAMO’S es una de las empresas más destacadas y

competitivas del sector de calzado en la provincia de Tungurahua, la cual diseña, produce y comercializa calzado de óptima calidad.

Sus productos son garantizados al contar con un proceso productivo eficiente, en el cual intervienen materias primas de primera calidad, mano de obra calificada y tecnología de punta, con la simple finalidad de brindar comodidad, seguridad, y confort a todos sus clientes. Por otro lado, cada uno de los diseños fabricados, son únicos y diferenciadores de la competencia, lo cual le ha permitido incrementar su participación en el mercado.

### **Misión**

Diseñar, producir y comercializar calzado de alta calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes.

### **Visión**

Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino, en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, Trekking, casual, deportivo e infantil.

### **Política de calidad**

Producir y comercializar calzado en el tiempo acordado, garantizando productos y servicios de calidad a través de la mejora continua de los procesos, con recurso humano capacitado, tecnología apropiada, para satisfacer y superar las necesidades de nuestros clientes.

**Tabla 41: Políticas y valores de la organización**

Políticas de la organización	Valores de la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Satisfacer y superar las necesidades de los clientes.</li> <li>– Planificación de las actividades de la organización.</li> <li>– Toma de decisiones objetivas.</li> <li>– Promover la seguridad de los colaboradores de la empresa.</li> <li>– Trabajo en equipo en la organización.</li> <li>– Mantener un alto nivel de motivación de los colaboradores.</li> <li>– Cumplir con estándares de producción y calidad establecidas.</li> <li>– Responsabilidad social.</li> <li>– Promover el mejoramiento continuo y optimizar los recursos de la empresa.</li> <li>– Promover el desarrollo del R.R.H.H.</li> <li>– Innovación permanente de la tecnología.</li> <li>– Minimizar el impacto ambiental.</li> <li>– Reconocimiento a las mejoras obtenidas en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lealtad con la empresa.</li> <li>– Puntualidad.</li> <li>– Responsabilidad social de la empresa.</li> <li>– Honradez e inteligencia.</li> <li>– Honestidad.</li> <li>– Respeto.</li> <li>– Solidaridad y compañerismo.</li> <li>– Creatividad y compromiso del personal.</li> <li>– El orden, limpieza y disciplina.</li> </ul>

**Fuente:** Empresa de Calzado GAMO’S. (2014). “Proceso de planeación estratégica”. p. 4



## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### Auditoría interna

Tabla 42: Expectativas de clientes internos y externos

Expectativas de clientes internos	Expectativas de clientes externos
<ul style="list-style-type: none"><li>– Elemento humano de calidad</li><li>– Trabajo grupal con honestidad</li><li>– Trabajo con calidad en cada proceso</li><li>– Trabajo consiente</li><li>– Colaboración de todos los miembros de la empresa</li><li>– Integración</li><li>– Evitar desperdicios</li><li>– Que todos seamos una familia unida</li><li>– Actitud positiva</li><li>– Estabilidad laboral</li><li>– Remuneración de acuerdo a capacidad</li><li>– Cumplimiento de estándares de producción</li><li>– Mejor comunicación</li><li>– Seguimiento continuo de los procesos</li><li>– Servicio de comisariato</li><li>– Seguro social</li><li>– Capacitación permanente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Cumplimiento de los pedidos</li><li>– Innovación en diseños</li><li>– Publicidad</li><li>– Que los productos sean de calidad</li><li>– Atención personalizada y oportuna</li><li>– Honestidad</li><li>– Trato cordial</li><li>– Que la empresa brinde seguridad y respaldo</li><li>– Que los productos sean garantizados</li><li>– Mejores plazos</li><li>– Promociones que incentiven la compra del producto en mayor cantidad.</li><li>– Que no exista errores en los pedidos</li><li>– Asesoramiento adecuado.</li></ul>

Fuente: Empresa de Calzado GAMO'S. (2014). "Proceso de planeación estratégica". p. 7-8

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### Auditoría interna

**Tabla 43: Fortalezas y Debilidades**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pago puntual de remuneraciones</li> <li>– Capacitación del personal</li> <li>– Diseños innovadores</li> <li>– Confianza de colaboradores con la agencia</li> <li>– Marcas registradas y reconocidas</li> <li>– Gerente positivo</li> <li>– Estabilidad laboral</li> <li>– Inversión en publicidad</li> <li>– Se trabaja con plantas personalizadas</li> <li>– Proceso de mejora continua</li> <li>– Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>– Sistema Organizacional Adecuado</li> <li>– Tecnología Adecuada</li> <li>– Confianza de proveedores</li> <li>– Personal Comprometido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se cumple con planes de producción</li> <li>– No se cuenta con un plano de distribución de la planta</li> <li>– La desorganización en el área de Producto Terminado.</li> <li>– Impuntualidad</li> <li>– Malas instalaciones eléctricas</li> <li>– Falta de materia prima a tiempo</li> <li>– No se utiliza de manera óptima el sistema de información</li> <li>– Deficiencia en el control de calidad</li> <li>– Falta de mantenimiento de maquinaria</li> <li>– Alto índice de cartera vencida</li> <li>– No existe una planificación de la producción adecuada</li> <li>– Falta de responsabilidad en dueños de procesos</li> <li>– Planificación y control en ventas, en procesos de reestructuración</li> <li>– No existen fichas técnicas</li> </ul>

**Fuente:** Empresa de Calzado GAMO'S. (2014). "Proceso de planeación estratégica". p. 10

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### Auditoría externa

Tabla 44: Amenazas y Oportunidades

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>– Inestabilidad política</li><li>– Desastres naturales</li><li>– Políticas estatales</li><li>– Competencia desleal</li><li>– Inseguridad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Visitar ferias nacionales e internacionales</li><li>– Cadenas de distribución</li><li>– Participación en ferias nacionales e internacionales</li><li>– Proyección de ventas a través de showroom</li><li>– Oportunidad de nuevos negocios con la Certificación ISO 9001 -2008</li><li>– Exportar el producto</li></ul>

**Fuente:** Empresa de Calzado GAMO'S. (2014). "Proceso de planeación estratégica". p. 12

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Tabla 45: Matriz de Factores Internos

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Recursos humanos	0.10	2	0.20
Organización Administrativa	0.10	3	0.30
Diseño	0.25	4	1.00
Producción y despacho	0.25	1	0.25
Calidad	0.25	3	0.75
Mantenimiento	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Empresa de Calzado GAMO'S. (2014). "Proceso de planeación estratégica". p. 14

### NOTA:

#### Ponderación:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia)

**Clasificación:** Se asigna

- 1 = Debilidad importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

#### Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican preponderancia de fortaleza en la Empresa, mientras que valores menores que 2.5 denotan predominio de las debilidades.

En el caso de GAMO'S. El valor obtenido de **2.55** denota un **predominio de las fortalezas**

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 46: Matriz de Factores Externos

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Publicidad	0.10	4	0.40
Innovación	0.30	4	1.20
Clientes	0.30	4	1.20
Proveedores	0.10	3	0.30
Competencia	0.20	2	0.40
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>

Fuente: Empresa de Calzado GAMO'S. (2014). "Proceso de planeación estratégica". p. 16

### NOTA:

#### Ponderación:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia)

#### Clasificación: Se asigna

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

#### Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican preponderancias de las oportunidades en la Empresa, mientras que valores menores que 2.5 denotan predominio de las amenazas.

En el caso de GAMO'S. El valor obtenido de **3.50** indica **preponderancias de las oportunidades de la Empresa.**

### 6.7.1.2. Modelo de Negocio “Business Model Canvas”

Una vez conocido tanto la contextualización de cada uno de los nueve bloques que forman el Modelo de Negocio Canvas como el Proceso de Planeación Estratégica de la empresa de Calzado GAMO’S, se procederá a la ejecución de un análisis interno de la empresa, partiendo con la identificación de la realidad de la empresa frente a cada uno de los nueve bloques a través de la formulación de una serie de preguntas que ayudaran de mejor manera con la orientación de la identificación o visualización, para posteriormente realizar una evaluación igualmente a través de una serie de preguntas, las cuales serán valoradas como fortalezas o debilidades según se lo considere, de manera que se pueda identificar las áreas potenciales que requieren ser innovadas inmediatamente.

Ahora bien, en cuanto se refiere a la valoración se lo va a evaluar con una “X” en la casilla que crea más conveniente para la empresa, misma que dependerá del grado de calificación que se asigne a las fortalezas y debilidades, la cual consiste en: alta (A), media (M) y baja (B), para una mejor interpretación se dará a conocer el significado de cada una de ellas:

- **Fortalezas altas:** Representa un mayor nivel dentro del bloque del modelo de negocios, es decir, aquellas que se sustentan en grandes capacidades para la generación de valor.
- **Fortalezas medias:** Representan un nivel de consolidación y que apoyan el proceso de generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
- **Fortalezas bajas:** Representan un nivel básico, es decir, cercanas a las debilidades y que requieren de un trabajo y esfuerzo permanente para su consolidación.
- **Debilidades bajas:** No representan grandes limitaciones para generar valor en el bloque de modelos de negocios.
- **Debilidades medias:** Representan un problema presente y que desfavorecen la generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
- **Debilidades altas:** Representan un estado crítico, limitado enormemente la generación de valor.

**Tabla 47: Segmentos de mercado**

<b>EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – SEGMENTOS DE MERCADO</b>	
<b>PARTE 1 – IDENTIFICAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Para quiénes estamos creando valor?</b></li> </ul> <p>La línea de calzado Trekking es la que genera rentabilidad a la empresa debido a que Ecuador es uno de los diez destinos turísticos más importantes del mundo para Turismo de Aventura<sup>10</sup>, es por ello que el nicho de mercado se destinará en su gran mayoría a <b>turistas tanto nacionales como extranjeros</b> que se dediquen a realizar actividades o aventuras deportivas al aire libre tales como: recorrer a pie distancias largas, escalar montañas, bosques, selvas, ríos, etc.</p>	
<b>Tabla 48: Perfil del turista nacional</b>	
Preferencias	Análisis e interpretación
Motivo de viaje	La visita a familiares y amigos es el principal motivo de desplazamiento de los turistas internos, seguido de las vacaciones, recreo y ocio, cuyos registros alcanzan el 46,31% y el 33,14% en su orden.
Actividades realizadas	En términos generales, el 51% de visitantes internos manifiesta que en su desplazamiento dentro del territorio nacional realizó actividades relacionadas con sol y playa, en tanto que el 26% señala que efectuó actividades de turismo cultural, entre otros.
Estructura de gasto turístico	El gasto del turista interno está compuesto en su mayoría por el rubro que corresponde a Alimentos y bebidas (34,24%) y un 29,05% que corresponde a gasto de transporte.
Tipo de alojamiento	El 72,78% de visitantes internos manifiesta que su lugar de alojamiento fue la vivienda de familiares o amigos mientras que el 21,17% se hospedó en hoteles, hostales y similares, entre otros.
Tipo de transporte	El 51,12% de los viajes fueron realizados por autobús como principal medio de transporte, el 39,59% se movilizaron en vehículo propio.
Medios que influyeron en la elección del destino	El 41,14% de visitantes manifiesta que la experiencia de las visitas anteriores influye en la elección del destino, el 32,47% señala que se encuentra motivado por la invitación de amigos y/o familiares, y el 19,12% por consejo de éstos.
<p><b>Fuente:</b> Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). “<i>La experiencia turística en el Ecuador</i>”. p. 45 – 47</p>	

<sup>10</sup><http://www.elmercurio.com.ec/332767-ecuador-entre-los-diez-mas-importantes-destinos-para-turismo-de-aventura/#.VFg2TFerYpd>

**Tabla 49: Perfil del turista extranjero**

Factores y preferencias	Análisis e interpretación
Edad	El 52% tienen un rango de edad entre los 18 y 34 años.
Nivel de educación	El 75% tienen educación universitaria, maestría o Ph. D.
Estado civil	Un 44% está casado, el 44,6% es soltero, 5,1% declaró estar en unión libre, 3,3% está divorciado, 1,3% viudo y el 0,8% no responde.
Ocupación	Un 20% corresponde a funcionarios de oficina, el 18% a estudiantes, el 16% a profesionales científicos y el 12% manifiestan ser profesionales de nivel medio, entre otros.
Motivo de viaje	El 63% manifiesta que su motivo de viaje se debió a vacaciones, recreo y ocio, el 19% visito a familiares y amigos y el 6% permaneció por motivos de negocios, entre otros motivos.
Actividades realizadas	El 73,8% de los turistas realizó actividades relacionadas con el turismo cultural, el 21% efectuó ecoturismo, el 10,20% hizo actividades de sol y playa y el 3,9% se inclinó por turismo de deportes y aventura, entre otros.
Tiempo de planificación de viaje	Un 29,5% manifestó que requirió de un mes para planificar el viaje, el 24,1% necesito de 2 a 4 meses y el 20,6% planeó su viaje de 1 a 3 semanas, entre otras opciones.
Forma de organizar el viaje	Un 68% organiza su viaje por cuenta propia, el 16% a través de un tour operador, el 10% lo realiza de las dos formas y un 6% lo efectúa a través de terceros.
Viajes al Ecuador en los últimos 3 años	Un 66% manifiesta haber realizado una visita al Ecuador en los últimos 3 años, el 28% realizo de 2 a 4 visitas, el 6% efectuó más de 5 vistas.
Acompañantes durante el viaje	Un 33% viajaron solos, 27% con amigos, 23% con su pareja y en menores porcentajes con la familia, compañeros de trabajo o en un grupo organizado.

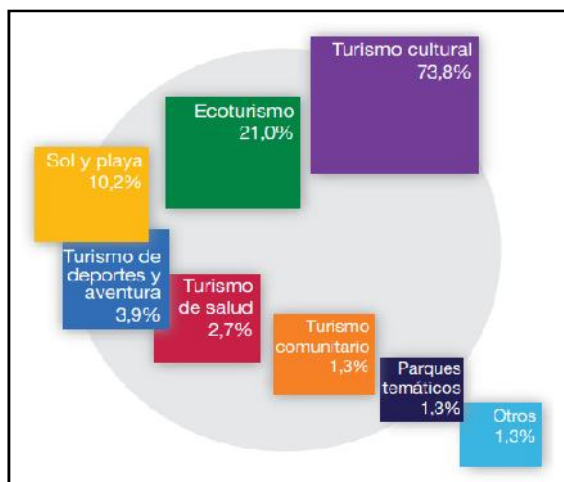
**Fuente:** Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). *“La experiencia turística en el Ecuador”*. p. 32 – 39



## Actividades realizadas

### Turista extranjero

Ilustración 21: Actividades realizadas – Turistas extranjeros

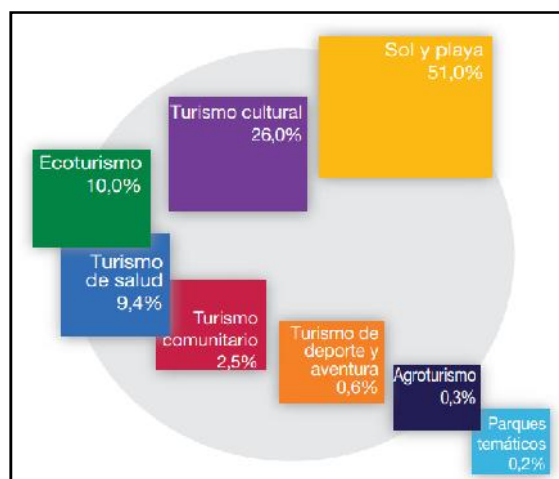


Fuente: Adaptado del Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011).

*“La experiencia turística en el Ecuador”*. p. 36

### Turista nacional

Ilustración 22: Actividades realizadas – Turistas nacionales



Fuente: Adaptado del Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011).

*“La experiencia turística en el Ecuador”*. p. 44

- **¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?**

Se les identifica como clientes importantes a los **turistas extranjeros** debido a que durante el año 2013 el Ecuador ha recibido el arribo de 1'366.269 turistas extranjeros según lo da a conocer la Organización Mundial del Turismo<sup>11</sup>, convirtiéndose en uno de los primeros países emisores de turistas.

Por otro lado, tomando como referencia el número de arribos de turistas extranjeros durante el 2013 y el porcentaje de turistas extranjeros que realizan turismo de deporte y aventura, se puede afirmar que los clientes potenciales serían alrededor de 53.284 (1'366.269 \* 3,9%) turistas extranjeros, mientras que con respecto a los turistas nacionales, el Ministerio de Turismo informó que “El 40% de los ecuatorianos viajan por los diferentes destinos turísticos del país<sup>12</sup>”, lo cual indica que 38.677 (16'115.609 \* 40% \* 0,6%) turistas nacionales realizan turismo de deporte y aventura.

#### PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Fichas técnicas para la identificación de los clientes y sus necesidades.		X					Se califica como debilidad media porque en la empresa no existen fichas técnicas que permita identificar a los clientes y sus necesidades.
Proceso de mejora continua en cuanto a los clientes.						X	Es una fortaleza alta debido a que el proceso de mejora continua ha contribuido con la satisfacción de los deseos y las necesidades.
Sistema de información para la identificación de clientes potenciales.		X					Este componente se califica como debilidad media debido a que la empresa no utiliza de manera óptima el sistema de información para la identificación de clientes potenciales.

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>11</sup><http://www.turismo.gob.ec/arribo-de-turistas-extranjeros-a-ecuador-crecio-en-7-en-el-2013/>

<sup>12</sup><http://www.turismo.gob.ec/turismo-interno-en-el-ecuador-genera-al-ano-alrededor-usd-5-000-millones/>

Tabla 50: Propuestas de valor

EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – PROPUESTAS DE VALOR	
PARTE 1 – IDENTIFICAR	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Qué valor aportamos a nuestros clientes?</b> Al comprar calzado de la línea Trekking el cliente podrá acceder al servicio de un deporte o aventura que oferte la entidad de turismo “Ecomontes Tour<sup>13</sup>”, es decir, que el cliente podrá experimentar de un deporte o aventura única, entre ellas:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Recorrer a pie distancias largas por senderos,</li><li>○ Escalar montañas, volcánes, bosques, selvas, ríos, etc.,</li><li>○ Escalar en roca o sobre hielo,</li><li>○ Campamentos al caminar por varios días,</li><li>○ Cabalgatas por majestuosos paisajes,</li><li>○ Ciclismo por diversos paisajes, etc.</li></ul></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cuál es el problema que ayudamos a resolver?</b> Al poder experimentar una actividad o aventura deportiva se podrá verificar la calidad del calzado adquirido y a la vez el cliente será quién generará un mayor valor al posicionamiento tanto de la entidad de turismo como de la empresa, además de que el cliente gozará de una mejor salud y un bajo estrés.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?</b> La satisfacción de las expectativas que los clientes esperan tanto del producto como del servicio, mediante el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?</b> Como se había mencionado anteriormente se dará preferencia a la línea de calzado Trekking, razón por la cual los principales clientes potenciales serán los turistas nacionales y extranjeros que realicen turismo de deporte o aventura, los cuales al adquirir un par de calzado de la línea Trekking podrán disfrutar de un turismo de deportes o aventuras tales como se detallan a continuación:</li></ul>	

<sup>13</sup><http://www.otavaloguide.com/>

**Tabla 51: Compra de calzado – Deporte o aventura**

	<b>Compra de calzado de la línea Trekking</b>
<b>DEPORTE O AVENTURA</b>  	Ascensión al Volcán Imbabura (4.639 m)
	Ascensión al Volcán Cotacachi (4.939 m)
	Caminata a las Lagunas de Mojanda y a la montaña Fuya Fuya
	Caminata a la Laguna de Cuicocha
	Cabalgata a la Laguna de Cuicocha
	Cabalgata a las Lagunas de Mojanda
	Tour bicicletas al Lago Cuicocha – Otavalo
	Tour bicicletas en las lagunas de Mojanda

Fuente: Elaboración propia.

**PARTE 2 – EVALUAR**

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Diseños innovadores y exclusivos de los productos.						X	Se lo define como fortaleza alta, dado que la empresa se destaca principalmente por sus diseños innovadores y exclusivos frente a la competencia.
Sistema de Gestión de Calidad en los productos y/o servicios.					X		Este factor se califica como fortaleza media porque la empresa cuenta con la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, a pesar de ello presentar una deficiencia en el control de la calidad.
Planes de producción y despacho de los productos.	X						Se considera una debilidad alta porque no existe un plan de producción y despacho

							en la empresa, lo cual puede retrasar el pedido y por ende generar una insatisfacción en los clientes actuales.
Proceso de mejora continua en los productos y/o servicios.						X	Se define como fortaleza alta porque el proceso de mejora continua ha sido la que ha destacado a la empresa en el sector de calzado: como una empresa altamente posicionada por los diseños y la calidad que presentan cada una de la línea de calzado que producen.
Marcas registradas y reconocidas						X	Este factor es calificado como fortaleza media, debido a que la empresa dispone de proveedores de materias primas de calidad, a pesar de ello existe una falta de materia prima a tiempo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 52: Canales

EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – CANALES	
PARTE 1 – IDENTIFICAR	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿A través de qué canales quieren ser abastecidos nuestros segmentos de clientes?</b> Hoy en día, se visualiza un gran avance en la tecnología y por ende de una variedad de plataformas de sitios web, es por ello, que se va a utilizar un canal propio - directo como lo son: tienda virtual (Sistema Palbin), facebook y twitter.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cómo los hemos ido abasteciendo hasta ahora?</b> La Empresa de Calzado GAMO'S cuenta con un almacén en las instalaciones de la empresa, además de un sitio web para darse a conocer, pautas publicitarias en medios de comunicación y visitas y participaciones en ferias nacionales e internacionales.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cómo de integrados están nuestros canales?</b> La tienda virtual requiere de publicidad para un mayor posicionamiento en el sitio web, razón por la cual tanto el facebook como el twitter contribuirán con su publicidad.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cuáles funcionan mejor?</b> <b>Canal Propio–indirecto.-</b> En la actualidad el almacén de la empresa recibe diariamente alrededor de 60 clientes, lo cual indica que es una alternativa eficiente. <b>Canal Propio–directo.-</b> La tienda virtual complementada con el facebook y el twitter pretende penetrar nuevos mercados.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cuáles son los más rentables?</b> De acuerdo al sitio Alexa.com<sup>14</sup> (2014), el cual es un portal web especializado en realizar mediciones de tráfico en internet a nivel mundial, controlando la cantidad de visitas que recibe un sitio web, se puede dar a conocer: <b>Facebook.-</b> Se encuentra en el segundo lugar como la mayor red social del mundo, fue creada en el año 2007 y al momento cuenta con más de 1200 millones de usuarios. <b>Twitter.-</b> se encuentra en el octavo lugar como la red social de microblogging (permite enviar y publicar mensajes breves) más grande del mundo, fue fundada en el 2006 y tiene más de 500 millones de usuarios alrededor del mundo.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cómo nos podemos integrar en las rutinas de nuestros clientes?</b> Formando parte de las redes sociales más visitadas, mismas que en la actualidad forman parte de las rutinas de los clientes potenciales, además de que el medio de la web, es el medio a través del cual se va a transmitir el mensaje para obtener un mayor posicionamiento de la tienda virtual.</li></ul>	

<sup>14</sup><http://ecuadorecuadoriano.blogspot.com/2014/07/las-paginas-web-mas-visitadas-de-ecuador.html>

PARTE 2 – EVALUAR							
ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Inversión en publicidad						X	Se califica como fortaleza alta, debido a que la empresa considera a la publicidad como un factor muy indispensable para darse a conocer en un mercado tan competitivo, razón por la cual realiza un mejoramiento permanente de los canales utilizados.
Tecnología adecuada						X	Este factor se lo califica como una fortaleza alta porque la empresa dispone de la tecnología adecuada para realizar todo tipo de publicidad mediante la web.
Canales de distribución					X		Es una fortaleza media, debido a que los canales de distribución con los que cuenta actualmente la empresa no son muy beneficiosos para identificar mercados potenciales.
Visita y participación de ferias nacionales e internacionales.						X	Se lo califica como fortaleza alta porque constantemente la empresa ha estado involucrándose en numerosos eventos tanto nacionales como internacionales, en los cuales ha obtenido reconocimientos y a la vez ha traído nuevas ideas de innovación al país.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53: Relaciones con clientes

EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – RELACIONES CON CLIENTES							
PARTE 1 – IDENTIFICAR							
<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>¿Qué tipo de relación esperas mantener con cada uno de nuestros segmentos de clientes?</b>  <b>Asistencia personal.</b>-El cliente al visitar el almacén de la empresa podrá obtener la información y asesoría de parte del personal de ventas en caso de ser necesario.  <b>Autoservicio.</b>-El cliente será quien seleccionará en el sitio web el deporte o aventura que desee practicar entre ellas; ascensos, caminatas, cabalgatas y ciclismo por diferentes lugares del país.         </li> <li> <b>¿Qué relaciones hemos establecido ya?</b>            De acuerdo a la auditoría interna realizada por la empresa sobre las expectativas de los clientes externos, se afirma que la empresa ha creado relaciones en cuanto a: la atención personalizada y oportuna, así también como en el asesoramiento adecuado y el trato cordial, para mantener una fidelidad con los clientes actuales.         </li> <li> <b>¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</b>            La relación con los clientes a través de la asistencia personal y el autoservicio serán los que generaran el cierre de una compra exitosa o por el contrario el rechazo del producto, de ello depende que se desarrollen los siguientes bloques del modelo de negocio.         </li> </ul>							
PARTE 2 – EVALUAR							
ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Actividades permanentes de fidelización de los clientes.					X		Es una fortaleza media ya que la empresa realiza promociones que incentiven la compra del producto en mayor cantidad, pese a ello la mayoría de los clientes actuales no lo consideran como un factor muy relevante para realizar sus compras en la empresa.
Información sobre el comportamiento histórico de los clientes.						X	El personal de la empresa en su gran mayoría considera haber recibido información



							acerca del comportamiento histórico de los clientes para realizar con éxito sus ventas, razón por la cual se lo califica como fortaleza alta.
Nivel de fidelización que los clientes tienen con el producto y/o servicios.					X		Se lo califica como fortaleza media debido a que los clientes actuales mantienen un nivel de fidelización alto en cuanto a las expectativas del producto, mientras que las del servicio no son muy aceptadas.
Satisfacer y superar las necesidades de los clientes.						X	Este factor se lo califica como fortaleza alta porque la empresa mantiene como una de sus políticas la satisfacción y superación de las necesidades de los clientes, es decir, que es una actividad indispensable dentro del proceso de desarrollo de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 54: Fuentes de ingresos

EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – FUENTES DE INGRESOS							
PARTE 1 – IDENTIFICAR							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Para qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Disfrutar de una experiencia de deporte o aventura.</li> <li>– Calidad del calzado y del servicio percibido.</li> <li>– Precios competitivos.</li> </ul> </li> <li>• <b>¿Actualmente por qué se pagan?</b> Según el análisis interno de las expectativas de los clientes externos que realizó la empresa, los clientes están dispuestos a pagar por: la innovación de los diseños, el cumplimiento y cero errores de sus pedidos y productos de calidad y garantizados.</li> <li>• <b>¿Cómo están pagando?</b> De acuerdo a las políticas de ventas establecidas por la empresa, los pagos se los realiza en base a las políticas de cobranza para los vendedores, mientras que los clientes que visitan directamente el almacén de la empresa sus pagos lo deben hacer en efectivo.</li> <li>• <b>¿Cuaánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</b> <b>Venta de activos.</b>- La venta de calzado Trekking es el que mayor aporta en los ingresos generales de la empresa. <b>Publicidad.</b>- La publicidad que se realice a la entidad de turismo “Ecomontes Tour” para un mayor posicionamiento.</li> </ul>							
PARTE 2 – EVALUAR							
ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Plan de ventas de los productos y/o servicios que generan rentabilidad en el flujo de caja.						X	Se lo califica como fortaleza alta, dado que la empresa realiza un plan de ventas, en el cual se detalla cada uno de los productos de su línea de calzado, es decir, detalla cada mes que producto se vende más así también cual es el que genera un mayor flujo de ingresos.
Nivel de rotación y	X						Se lo define como debilidad

recuperación de cartera de la empresa.							alta debido a que la empresa presenta un alto índice de cartera vencida, la misma que no ha sido recuperada en los tiempos establecidos.
Políticas de cobranza de los vendedores en el flujo de ingresos.						X	Es una fortaleza alta, debido a que la empresa dispone de un plan de políticas de venta y dentro de ella da a conocer detalladamente las políticas de cobranza que deben realizar los vendedores.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 55: Recursos clave

EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – RECURSOS CLAVE							
PARTE 1 – IDENTIFICAR							
<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?</b>  <b>Recurso humano.-</b> Todas las actividades o aventuras tendran la guía de un bilingüe.  <b>Recursos físicos.-</b> Se contara con transporte de ida y vuelta además de alimentación (te o café en la mañana y lunch) y dependiendo de la actividad podran disponer de caballos o bicicletas.                 </li> <li> <b>¿Qué recursos clave requieren nuestros canales?</b>  <b>Recurso humano.-</b> Personal capacitado (profesional en sistemas de información) para monitorear y actualizar diariamente las plataformas de los sitios web (tienda virtual, facebook y twitter).  <b>Recursos intelectuales.-</b> Información privada tanto de la Empresa de Calzado GAMO'S como de la entidad de turismo “Ecomontes Tour” ypatentes del sitio web para crear la plataforma de la tienda virtual (Sistema Palbin).  <b>Recursos físicos.-</b> Incluyen equipo completo de computo e instalaciones del almacén.                 </li> <li> <b>¿Qué recursos clave requieren nuestras relaciones con los clientes?</b>  <b>Recurso humano.-</b> Personal de asesoria (profesional en comercio) tanto para el almacén como para cada una de las plataformas de los sitios web.  <b>Recurso intelectual.-</b> Asociación con la entidad de turismo “Ecomontes Tour” y base de datos de los clientes.  <b>Recursos físicos.-</b> Incluyen equipo completo de computo e instalaciones del almacén.                 </li> <li> <b>¿Qué recursos clave requieren nuestras fuentes de ingreso?</b>  <b>Recurso humano.-</b> Personal de ventas (profesional en ventas).  <b>Recursos físicos.-</b> Calzado Trekking e instalaciones del almacén de la empresa.  <b>Recursos intelectuales.-</b> Plataforma del sitio web (tienda virtual).                 </li> </ul>							
PARTE 2 – EVALUAR							
ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Promover el desarrollo del Recurso Humano					X		Se lo califica como fortaleza media debido a que la empresa mantiene como una de sus políticas y a la vez como una expectativa del personal la capacitación

							permanente del mismo, pese a ello en el análisis de la matriz de factores internos se lo clasifica como una debilidad menor debido a que no cuentan con el personal más idóneo en el área de sistemas.
Innovación permanente de la tecnología					X		El estado tecnológico con el que cuenta la empresa es muy bueno en cada una de las áreas según lo dan a conocer la tercera parte el personal, razón por la cual se lo califica como fortaleza media.
Sistema de información		X					Este componente se califica como debilidad media debido a que la empresa no utiliza de manera óptima el sistema de información con el que cuenta.
Mantenimiento de maquinarias	X						Se califica como debilidad alta porque la empresa no realiza constantemente el mantenimiento de cada una de las maquinarias, lo cual puede generar una situación crítica al presentarse daños en las maquinarias de modo que puede retardar en el cumplimiento de los pedidos.

**Fuente:** Elaboración propia.



Tabla 56: Actividades clave

**EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – ACTIVIDADES CLAVE**

**PARTE 1 – IDENTIFICAR**



- **¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?**  
**Resolución de problemas.-** Se debe realizar una gestión de información de cada una de las actividades, las mismas que dependerán del deporte o aventura que seleccione el cliente entre ellas:

Tabla 57: Actividades clave - Ascensos

ASCENSOS	
DEPORTE O AVENTURA	ACTIVIDADES
<p>Ascensión al Volcán Imbabura (4.639 m)</p> 	<p>El tour consiste en un día. Empezamos a las 5.00 am, dirigiéndonos por la parte este del volcán hasta la comunidad indígena de Casha Loma localizado a 3500 m.s.n.m., alcanzando la cima norte después de 5 horas, y el retorno es de 4 horas aproximadamente por la misma ruta. En días despejados se puede tener visitas espectaculares como por ejemplo el Nevado Cayambe y el Antisana, la ciudad de Ibarra y la Laguna de Yahuarcocha con impresionantes paisajes y admirar la flora sobre los 4000 m.s.n.m.</p>
<p>Ascensión al Volcán Cotacachi (4.939 m)</p> 	<p>La salida inicia en Otavalo, recogemos a nuestros clientes en el hotel a las 4h30 am para luego dirigirnos hasta el sector de Las antenas desde aquí iniciaremos el ascenso hasta el pico; se puede alcanzar en un tiempo aproximado de 6 horas caminando desde el sector de las antenas y el retorno nos llevara un tiempo similar. El volcán Cotacachi ofrece un escenario natural único, se puede disfrutar de las vistas panorámicas de la provincia y de los volcanes del Ecuador, recomendable subir este volcán para aclimatación y después hacer el ascenso a los nevado más altos del Ecuador.</p>

Fuente: Ecomontes Tours Cia. Ltda. ( 2012)

**Tabla 58: Actividades clave - Caminatas**

<b>CAMINATAS</b>	
<b>DEPORTE O AVENTURA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p>Caminata a las Lagunas de Mojanda y a la montaña Fuya Fuya</p> 	<p>Este recorrido es medio día, salimos de Otavalo a las 8h00am para luego llegar a la primera laguna de Mojanda desde donde se iniciara la caminata hacia la montaña Fuya Fuya en este tiempo de recorrido admiraremos el entorno paisajístico, llegando a la cima de la montaña tomaremos un descanso y un pequeño refrigerio, también aprovecharemos para tomar fotos del panorama. Luego retomaremos la caminata por la montaña hasta bajar los 3700 m.s.n.m. Retorno a la ciudad de Otavalo.</p>
<p>Caminata a la Laguna de Cuicocha</p> 	<p>El sendero alrededor de la laguna es aproximadamente de 8 Km. con una altitud de 3.068 m.s.n.m., llamado Máximo Gorki Campuzano y este recorrido dura aproximadamente 4 a 5 horas. En esta región se encuentra animales como el cuy de monte, que da el nombre a la laguna Cuicocha, la cervicabra , conejos, armadillo, zorro andino y una gran cantidad de aves, como turcazas, colibríes, gorriones, mirlos, lechuzas, patos y en ocasiones se puede observar al rey del los andes el Cóndor.</p>

**Fuente:** Ecomontes Tours Cia. Ltda. ( 2012)



**Tabla 59: Actividades clave - Cabalgatas**

<b>CABALGATAS</b>	
<b>DEPORTE O AVENTURA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<p>Cabalgata a la Laguna de Cuicocha</p> 	<p>La salida es desde Otavalo a las 8h00am, nuestro transporte nos llevara hasta una granja llamado Pisabo. Es un recorrido de aproximadamente 34 Km. nosotros visitaremos el majestuoso Lago de Cuicocha un hermoso lago en el cráter del Volcán Cotacachi, los caminos que utilizaremos son caminos de herradura y pequeños senderos (chaquiñanes), cruzando el bosque andino con hermosas vistas. Podrás tener un contacto directo con la naturaleza, la flora y la fauna de Cuicocha, remanentes de bosque andino, y luego tienen la opción de tomar un almuerzo en el mirador, donde podrás observar las islas centrales de la laguna o también visitar las islas centrales de este lago cráter.</p>
<p>Cabalgata a las Lagunas de Mojanda</p> 	<p>Salimos con nuestro transporte desde Otavalo a las 08h30am hasta la comunidad indigena Imbabuela, donde tomaremos nuestros caballos; el recorrido se lo realiza por el bosque andino. Nuestros caminos son combinados de senderos y caminos grandes hasta llegar al páramo de Mojanda. En esta ruta encontraremos una exuberante vegetación de flora donde tendremos hermosas vistas del paisaje, además a medida que vamos subiendo notaremos el cambio y los diferentes pisos climáticos. El recorrido es aproximadamente 20 Km. Hasta llegar a la primera laguna llamado Kari cocha. Descansaremos en la laguna y a una hora adecuada retornaremos a caballos a la comunidad. Tomamos nuestro transporte y retorno a Otavalo.</p>

**Fuente:** Ecomontes Tours Cia. Ltda. ( 2012)



Tabla 60: Actividades clave - Ciclismo

CICLISMO	
DEPORTE O AVENTURA	ACTIVIDADES
<p>Tour bicicletas al Lago Cuicocha – Otavalo</p> 	<p>Con nuestro transporte y las bicicletas, salimos de Otavalo a las 08h00am hasta la parte alta a una altura de 3100m.s.n.m. donde se encuentra localizado el lago Cuicocha o la laguna de los dioses, desde donde iniciaremos el descenso hacia la ciudad de Otavalo, cruzando pueblos por las rutas más interesantes, con entornos naturales y de encantos andinos propios de estos pueblos y luego tomamos la vía antigua de ferro carril hacia la cascada de Peguche y retornamos al pueblo.</p>
<p>Tour bicicletas en las lagunas de Mojanda</p> 	<p>Salimos de Otavalo a una hora adecuada hacia las lagunas de Mojanda llegaremos a la primera laguna llamado (Kari Cocha) donde tomaremos nuestras bicicletas y empezaremos el recorrido para visitar la siguiente laguna llamada Yana Cocha. Este tour consiste en visitar las tres lagunas y la vuelta a la montaña Yana Urcu de Mojanda y el descenso a la ciudad de Otavalo.</p>

Fuente: Ecomontes Tours Cia. Ltda. ( 2012)

- **¿ Qué actividades clave requieren nuestros canales?**  
**Plataforma/red.**- El recurso clave consiste en el diseño de la plataforma de una tienda virtual, además de redes sociales como el facebook y el Twitter, de modo que se debe realizar una gestión de plataformas.
- **¿ Qué actividades clave requieren nuestras relaciones con los clientes?**  
**Resolución de problemas.**- Tanto la Empresa de Calzado GAMO'S como la entidad de turismo "Ecomontes Tour" deberán controlar la gestión de la información con cada uno de los clientes.
- **¿ Qué actividades clave requieren nuestras fuentes de ingreso?**  
**Producción.**- Diseñar y entregar al cliente calzado Trekking de calidad.

PARTE 2 – EVALUAR							
ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Planificación de las actividades de la organización				X			Este factor forma parte de las políticas establecidas por la empresa, sin embargo, no en todas las áreas se las está ejecutando eficientemente, razón por la cual se califica como una fortaleza baja.
Cumplimiento de los estándares de producción y calidad establecidas						X	Se lo califica como fortaleza alta dado que la empresa realiza un constante control del proceso de producción, además de que cuenta con la tecnología adecuada y la mano de obra califica, es por ello que le ha permitido destacarse en el mercado.
Sistema Organizacional adecuado						X	La empresa trabaja en cada una de las áreas con plantas personalizadas, es por ello que se lo define como una fortaleza alta.
Planificación de la producción y control del área de producto terminado		X					Se lo define como debilidad media debido a que no se cumplen con los planes de producción ya establecidos, además de la presencia de una desorganización en el área de producto terminado.
Planificación y control en ventas y en procesos de reestructuración		X					Se considera una debilidad media, dado que existe una planificación y control en esta área, se han identificado problemas en los procesos de reestructuración.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 61: Asociaciones clave

EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – ASOCIACIONES CLAVE	
PARTE 1 – IDENTIFICAR	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Quiénes son nuestros socios clave?</b> <b>Compra de determinados recursos y actividades.-</b> La Empresa de calzado GAMO'S requiere los servicios de turismo de deporte y aventura que oferta "Ecomontes Tours" para la satisfacción de su propuesta de valor, además de una plataforma del Sistema Palbin para crear la tienda virtual.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Quiénes son nuestros colaboradores clave?</b><ul style="list-style-type: none"><li>– Guías bilingües.</li><li>– Profesional en Sistemas de información.</li><li>– Profesional en comercio.</li><li>– Profesional en ventas.</li></ul></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de ellos?</b> <b>Guías bilingües.-</b> Personal encargado de informar, dirigir y orientar al turista sobre el punto de vista, además de ayudar a solucionar problemas que surjan durante el viaje. <b>Profesional en Sistemas de Información.-</b> Personal encargado de monitorear y actualizar diariamente las plataformas de los sitios web (tienda virtual, facebook y twitter). <b>Profesional en comercio.-</b> Personal de asesoría tanto para el almacén como para cada una de las plataformas de los sitios web en aspectos tales como; conocimientos del mercado, sus productos y los de la competencia. <b>Profesional en ventas.-</b> Personal encargado del mantenimiento de la cartera de clientes, detectar clientes potenciales, aumentar la distribución y nivel de facturación, etc.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Qué actividades desarrollan?</b> <b>Resolución de problemas.-</b> Gestión de información en cada una de las actividades, las mismas que dependerán del deporte o aventura que seleccione el cliente. <b>Plataforma/red.-</b> Diseño de la plataforma de una tienda virtual, además de redes sociales como el facebook y el Twitter, de modo que se debe realizar una gestión de plataformas. <b>Resolución de problemas.-</b> Tanto la Empresa de Calzado GAMO'S como la entidad de turismo "Ecomontes Tour" deberán controlar la gestión de la información con cada uno de los clientes. <b>Producción.-</b> Entregar al cliente calzado Trekking de calidad.</li></ul>	

PARTE 2 – EVALUAR							
ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Base de datos de los proveedores de materias primas, insumos o servicios					X		La empresa constantemente ha llevado la identificación de una base de datos de cada uno de sus proveedores, creando una relación de confianza, además se han presentado problemas en cuanto se refiere a la falta de materia prima e insumos a tiempo.
Asociación con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.						X	Es una fortaleza alta, debido a que constantemente la empresa esta relacionándose con instituciones públicas como las Universidades, al darles la oportunidad de realizar varios proyectos de investigación, además de formar parte de las ferias nacionales e internacionales de calzado.
Promover la seguridad de los colaboradores de la empresa						X	Se lo define como fortaleza alta porque la prioridad de la empresa es la seguridad de de sus colaboradores, de manera que se benefician de: un seguro social y de una estabilidad laboral.
Alto nivel de motivación de los colaboradores de la empresa						X	Este factor es una fortaleza alta, dado que disponen de beneficios tales como: capacitaciones permanentes, puntualidad en el pago de las remuneraciones, servicio de comisariato, dispensario médico, restaurante, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 62: Estructura de costes



**EMPRESA DE CALZADO GAMO'S – ESTRUCTURA DE COSTES**

**PARTE 1 – IDENTIFICAR**

- **¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?**

**Según el valor.-** El modelo de negocio se basará en el valor al generar una propuesta de valor premium (características especiales y calidad superior) y servicios personalizados, los cuales presentan los siguientes costos:

Tabla 63: Costos de la propuesta de valor

	<b>Compra de calzado de la línea Trekking</b>	<b>Costo por persona (\$)</b>
<b>DEPORTE O AVENTURA</b> 	Ascensión al Volcán Imbabura (4.639 m)	\$ 70,00
	Ascensión al Volcán Cotacachi (4.939 m)	\$ 90,00
	Caminata a las Lagunas de Mojanda y a la montaña Fuya Fuya	\$ 35,00
	Caminata a la Laguna de Cuicocha	\$ 35,00
	Cabalgata a la Laguna de Cuicocha	\$ 50,00
	Cabalgata a las Lagunas de Mojanda	\$ 50,00
	Tour bicicletas al Lago Cuicocha– Otavalo	\$ 40,00
	Tour bicicletas en las lagunas de Mojanda	\$ 40,00

Fuente: Ecomontes Tours Cia. Ltda. (2012)

- **¿Cuáles son los recursos clave más costosos?**  
**Costes fijos.-** Sueldos (Ing. Sistemas de Información, Ing. Comercial y Vendedor) y patentes de la plataforma de la tienda virtual (sistema Palbin).  
**Costes variables.-** Deporte o aventura que seleccione el cliente.  
**Costes recursos físicos.-** Equipo completo de computo.
- **¿Cuáles son las actividades clave más costosas?**  
**Plataforma/red.-** Diseño de la plataforma de una tienda virtual, además de redes sociales como el facebook y el Twitter.

Tabla 64: Costos del Modelo de Negocio

Cantidad	Descripción	Salario / V. unitario	V. total
1	Ing. Sistemas de información	\$ 800,00	\$ 800,00
1	Ing. Comercial	\$ 700,00	\$ 700,00
1	Vendedor	\$ 600,00	\$ 600,00
1	Sistema Palbin para crear la tienda virtual y otros compementos.	\$ 200,00	\$ 200,00
2	Equipo de computo	\$ 750,00	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.800,00</b>

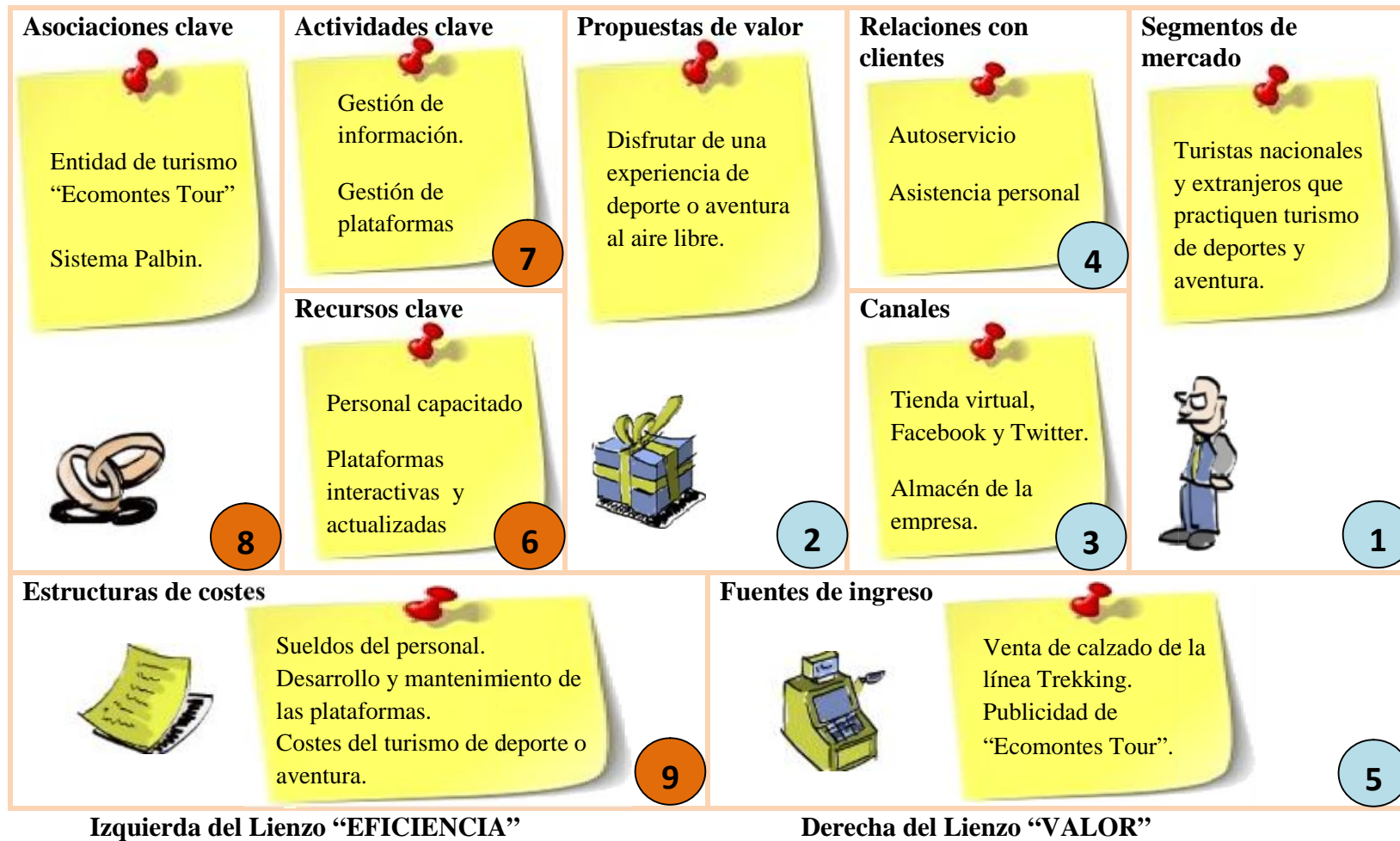
Fuente: Elaboración propia.

**PARTE 2 – EVALUAR**

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	B	M	A	
Plan de compras, producción y ventas de los productos					X		La gestión administrativa de la empresa tiene como una de sus actividades la identificación de los costos reales en la elaboración y venta de cada uno de los productos de la línea de calzado, es por ello que se lo califica como una fortaleza media.
Plan de gastos de fabricación en cuanto a ingresos y egresos					X		Los balances financieros de la empresa visualizan tanto los ingresos como los egresos de la actividad productiva.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23: Lienzo de la Empresa de Calzado GAMO'S

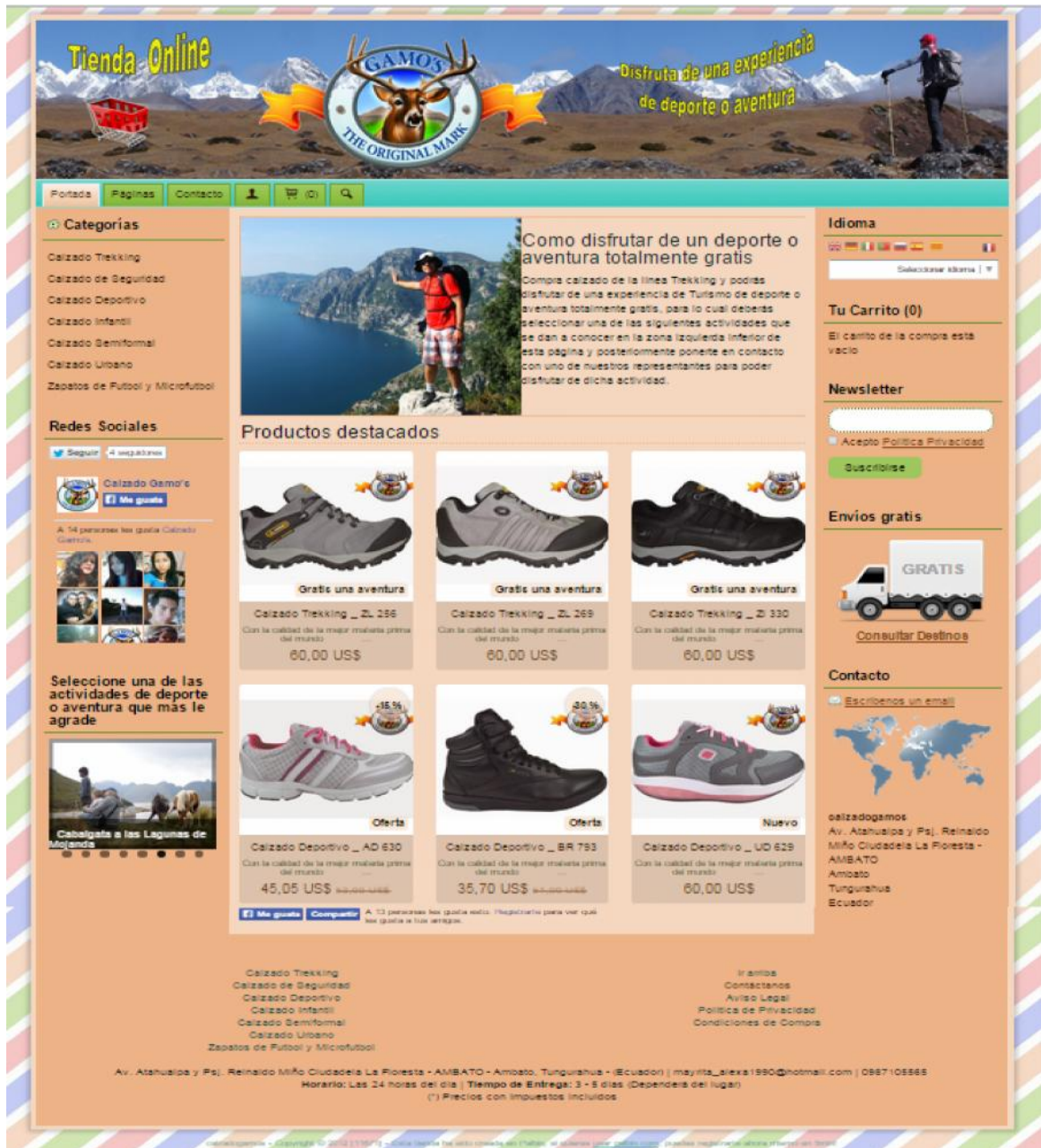


Izquierda del Lienzo "EFICIENCIA"

Derecha del Lienzo "VALOR"

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24: Ilustración de la Tienda Virtual de la Empresa de Calzado GAMO'S<sup>15</sup>



Fuente: Elaboración propia.

<sup>15</sup><http://calzadogamos.palbin.com/>



**Ilustración 25: Ilustración del perfil del Calzado Trekking**



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 26: Ilustración de la descripción del Calzado Trekking**

Descripción	Código QR	Costes de Envío
<p><b>Con la calidad de la mejor materia prima del mundo</b></p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUELAS.</b> - Máximo agarre, estabilidad, flexibilidad, absorción de impactos, gran duración, resistencia a cambios de temperatura.</li> <li>• <b>CUERO.</b> - 100% naturales resistentes a la abrasión y al desgarro, waterproof</li> <li>• <b>TELA.</b> - Usamos CORDURA que son relas de tejidos tecnológicos de fibras de alta firmeza, durabilidad, ligereza, waterproof, resistentes a la abrasión y desgarres</li> <li>• <b>FORRO.</b> - Utilizamos <b>SMARTEC AIR</b> y <b>SANITEC</b> que son forros inteligentes de rápida dispersión de la humedad, transpirables, regulan la temperatura del pie, resistentes a la abrasión.</li> <li>• <b>PLANTILLAS.</b> - Plantillas de diseño biomecánico, confortables de gran memoria, antibacterianas, lavables y reciclables.</li> <li>• <b>PASADORES.</b> - De excelente calidad resistentes a la abrasión y al desgarro</li> </ul>		
<p>Otros productos relacionados que te podrían interesar...</p>		
<p>Calzado Trekking_HTA 63,00 US\$</p>	<p>Calzado Trekking_HTP 63,00 US\$</p>	<p>Calzado Trekking_ZL 269 60,00 US\$</p>
<p>Calzado Trekking_ZI 33 60,00 US\$</p>		

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 27: Ilustración de la orden de pedido de Calzado GAMO'S**

Home » Tu Carrito

Tienes 3 productos diferentes en tu Carrito de la Compra

Producto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (Con IVA)	Total (Con IVA)	Borrar
	Calzado Trekking _ ZL 256 (33)	1	60,00 US\$	60,00 US\$	
	Calzado Deportivo _ UD 629 (38)	1	60,00 US\$	60,00 US\$	
	Calzado Infantil _ k B3 (25)	1	37,80 US\$	37,80 US\$	
3 x Sub-total de Productos:				140,89 US\$	
Impuestos:				16,91 US\$	
Costes de Envío (Ecuador/Pichincha):				1,50 US\$	
<b>TOTAL Carrito:</b>				<b>159,30 US\$</b>	

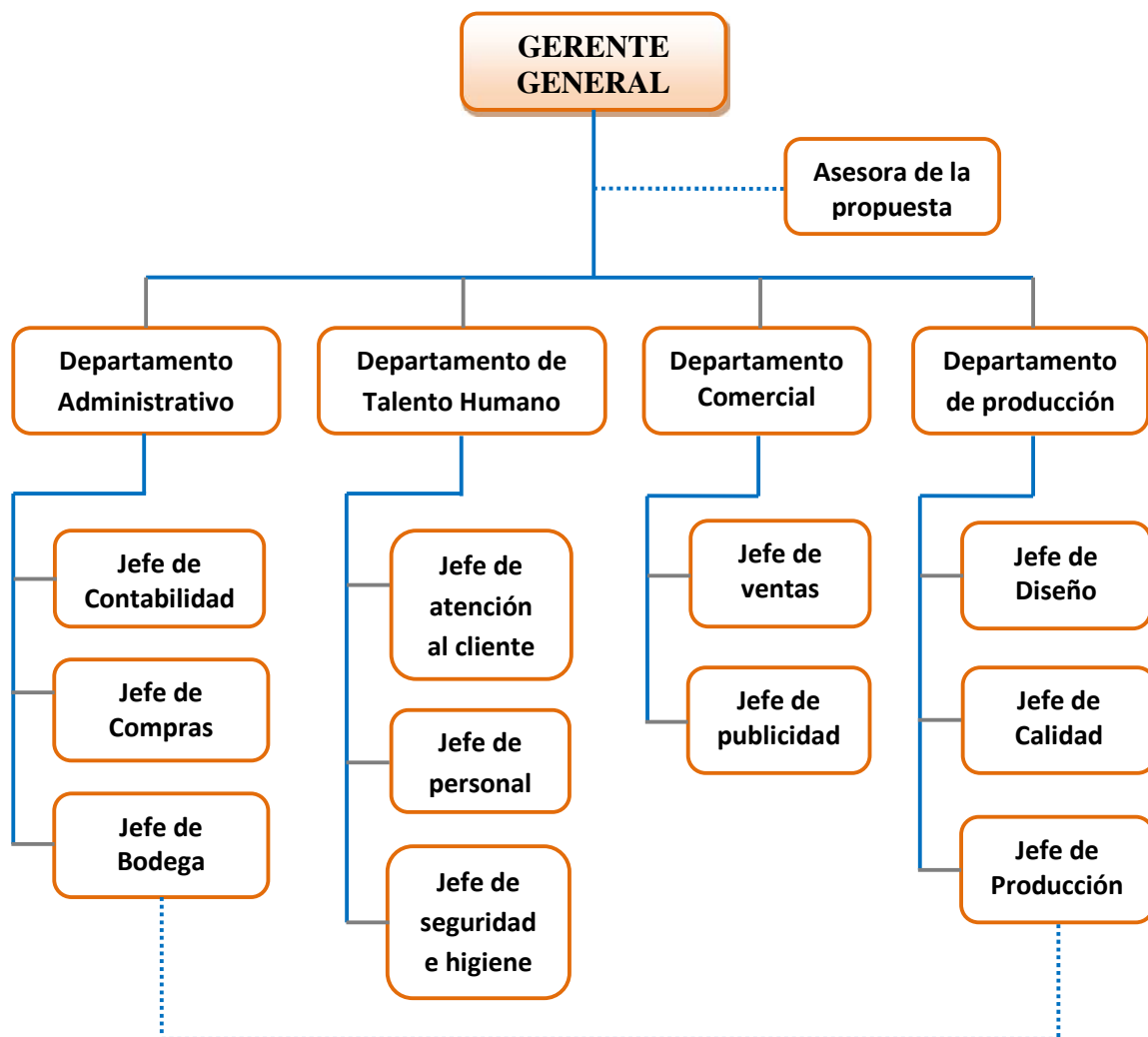
[Seguir Comprando](#)
[Actualizar Carrito](#)
[Hacer Pedido](#)




**Fuente:** Elaboración propia

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de la ejecución de la propuesta estará directamente a cargo tanto del Gerente General como de la Investigadora (Asesora de la propuesta) en coordinación con el departamento Comercial, quienes deberán estar siempre en comunicación o coordinación con el departamento Administrativo y el departamento de Producción. De modo que, se diseñará un nuevo organigrama estructural con su respectivo manual de funciones, en el cual dará a conocer cada una de las actividades que competen al desarrollo de la propuesta.


Ilustración 28: Organigrama Estructural Propuesto



Referencia	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
<b>AUTORIDAD</b> 	Srta. Mayra Chiluisa	Ing. Miguel Ángel Gutiérrez	28/11/2014
<b>ASESORÍA EXTERNA</b> 	Srta. Mayra Chiluisa	Ing. Miguel Ángel Gutiérrez	28/11/2014
<b>COORDINACIÓN</b> 	Srta. Mayra Chiluisa	Ing. Miguel Ángel Gutiérrez	28/11/2014


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65: Manual de Funciones del Gerente General

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>PROPIETARIO</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b>	<b>16</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Administrar efectivamente la ejecución de las actividades del “Business Model Canvas” como herramienta estratégica para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.</p>		
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y administrar el Modelo de Negocios planteado y aprobado, a la vez proponer modificaciones al mismo.</li> <li>• Controlar y dirigir las relaciones laborales de todos los involucrados en la ejecución de la propuesta.</li> <li>• Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la ejecución de la propuesta.</li> <li>• Organizar y dirigir las actividades tanto administrativas como operativas y económicas de la propuesta.</li> <li>• Convocar reuniones de avances de la ejecución de la propuesta.</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Un Gerente debe tener habilidad de motivación para dirigir al personal a su cargo, además de capacidad tanto de análisis y síntesis como de comunicación, liderazgo escucha.	
<b>REQUISITOS:</b>	Título universitario de Administración Experiencia de 3 años en el cargo Edad de 30 a 35 años Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Actitud de líder</li> <li>- Iniciativa propia</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Objetivo</li> <li>- Don de mando</li> </ul>	


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66: Manual de Funciones del Gerente Administrativo

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO</b>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b>	3
	
<p><b>OBJETIVO:</b> Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la Empresa, además, de coordinar y supervisar los subdepartamentos de contabilidad, compras y bodega para abastecer de productos terminados en cada línea de calzado almacenado en la bodega.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar constantemente el Stock de cada una de la línea de calzado presente en la tienda virtual con el departamento comercial.</li> <li>• Planificar y controlar la existencia de materia prima e insumos en bodega.</li> <li>• Analizar los aspectos financieros tales como ingresos y costos para una correcta toma de decisiones.</li> <li>• Controlar los costos en comparación con el valor producido, con la finalidad de asignar al calzado un precio competitivo y rentable.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	El Gerente Administrativo tiene bajo su cargo, la optimización del proceso administrativo, así como el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración contable de la empresa.
<b>REQUISITOS:</b>	<p>Título universitario de Administración de Empresas Experiencia de 5 años en funciones de Jefatura en el Área Administrativa. Edad de 30 a 35 años Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Estratégica</li> <li>- Actitud de líder</li> <li>- Relaciones Humanas</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Analítica y Expresiva</li> <li>- Don de mando</li> </ul>


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67: Manual de Funciones del Gerente de Talento Humano

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b>	<b>3</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Coordinar las actividades de las jefaturas de atención al cliente, personal y seguridad e higiene, para proveer de talento humano competente en cada una de sus operaciones.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar capacitaciones constantes del personal, con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación, así como la rotación y el desarrollo del talento humano.</li> <li>• Administrar y coordinar el desempeño de cada puesto, a la vez de otorgarles sueldos, salarios y méritos acorde a sus competencias.</li> <li>• Manejar y administrar el seguro médico, seguro de vida, provisión de alimentos en el comedor de la empresa, beneficios entre otros.</li> <li>• Proyectar una comunicación eficiente en cuanto se refiere a las jornadas laborales y al ambiente organizacional entre todos los niveles de la empresa.</li> <li>• Controlar y hacer cumplir las normas y procedimientos de seguridad y de salud durante la ejecución del trabajo.</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	El Gerente de Talento Humano tiene bajo su cargo el bienestar de todo el personal de la Empresa, además, de adiestramiento, reclutamiento de personal competente, seguridad, salud, beneficios y necesidades que merecen.	
<b>REQUISITOS:</b>	Titulo universitario de Administración Experiencia de 4 años en el trato y manejo de personal Edad de 30 a 35 años Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para organizar</li> <li>- Don de mando</li> <li>- Observador y dinámico</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Juicio Práctico</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68: Manual de Funciones del Gerente Comercial

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>GERENTE COMERCIAL</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b>	<b>2</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Construir planes de acciones comerciales y marketing que definan las prioridades tanto de los clientes actuales como de los clientes potenciales, además, de informar y dar a conocer la diferente línea de calzado, mediante los medios de comunicación más competentes.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer varias estrategias de ventas tales como; descuentos, promociones, novedades, beneficios, servicios adicionales, ect.</li> <li>• Actualizar los conocimientos de la utilización de redes sociales como medios para penetración nuevos mercados y formar parte de los mismos.</li> <li>• Planificar, programar, controlar y ejecutar actividades de atención y satisfacción al cliente.</li> <li>• Planificar y proponer planes de marketing y de ventas, con un beneficio a largo plazo.</li> <li>• Establecer y controlar las políticas de ventas para que se cumplan en los plazos y condiciones redactados.</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	El Gerente Comercial tiene bajo su cargo la supervisión el equipo de vendedores, además, de la planificación de la visión estratégica del negocio para incrementar las ventas.	
<b>REQUISITOS:</b>	Titulo universitario en Economía. Experiencia de 5 años en cargos directivos. Edad de 29 a 35 años Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición al cambio</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Actitud de lider</li> <li>- Innovación y Creatividad</li> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Visión estratégica</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69: Manual de Funciones del Gerente de Producción

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b>	<b>3</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Planificar y controlar la producción de calzado con innovaciones en los procesos, así como el desarrollo de la eficiencia y de la eficacia en los procesos productivos.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer y diseñar nuevos modelos de la línea de calzado, tomando en consideración las tendencias actuales de moda.</li> <li>• Supervisar cada una de actividades de los procesos de producción y calidad hasta el almacenamiento del producto terminado en la bodega.</li> <li>• Supervisar y controlar la calidad tanto de la materia prima como de los insumos, que los diferentes proveedores abastecen a la Empresa.</li> <li>• Supervisar y controlar la calidad de los productos terminados que son enviados a los diferentes clientes.</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	El Gerente de Producción tiene bajo su cargo la coordinación de la producción dentro del límite de tiempo establecido, además, de la supervisión del área de producción para surtir los pedidos y su respectivo traslado del producto terminado a la bodega.	
<b>REQUISITOS:</b>	Título universitario de Ingeniero Industrial Experiencia de 2 años en el mercado de calzado. Edad de 30 a 40 años Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Liderazgo en el cambio</li> <li>- Orientación a resultados</li> <li>- Análisis y solución de problemas</li> <li>- Planificación y organización</li> <li>- Conocimientos de ISO 9001</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.



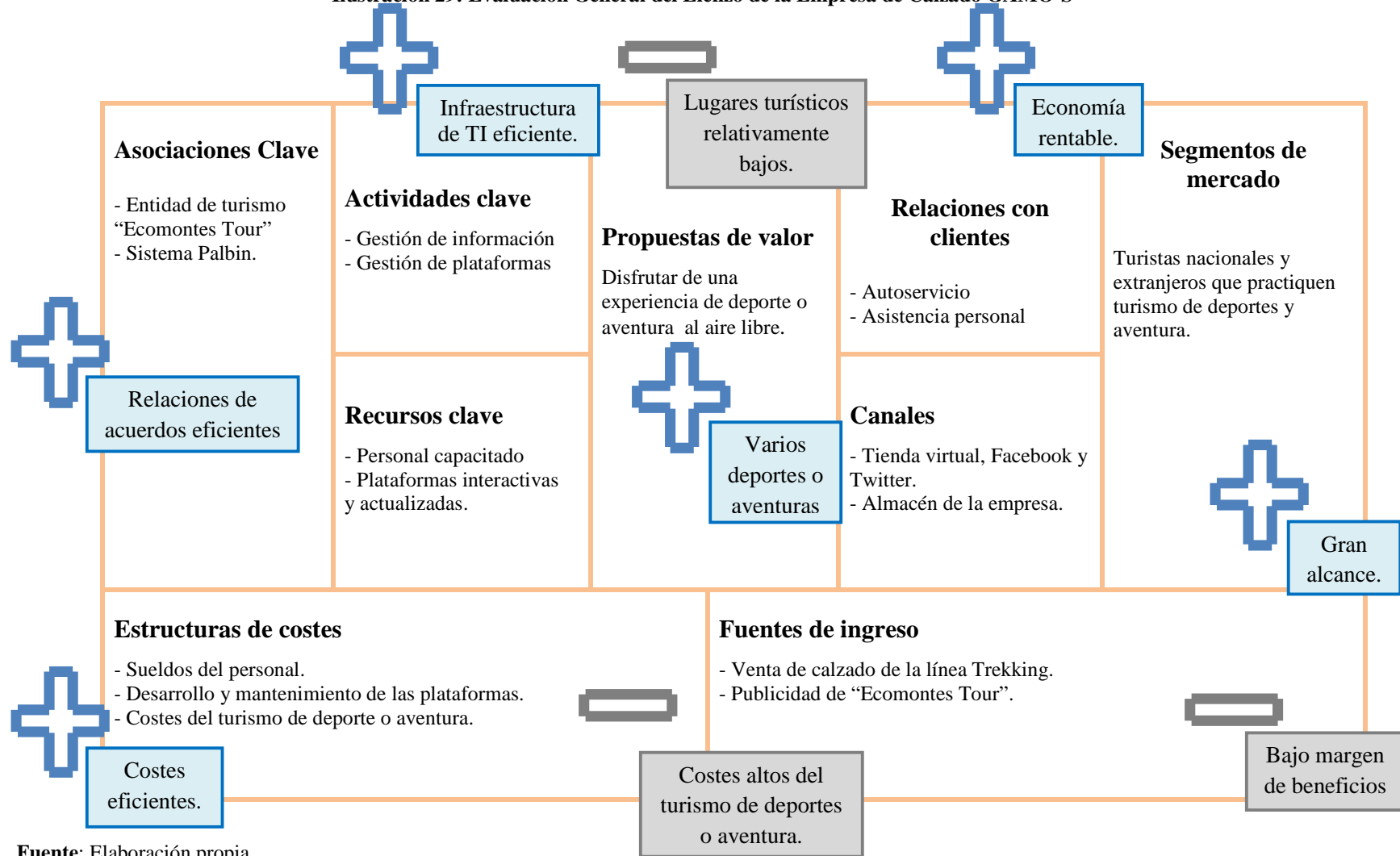
## **6.9. PREVISIÓN DE EVALUACIÓN**

La evaluación de un modelo de negocio según lo mencionan Osterwalder & Pigneur (2013: 212) *“Es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función a los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría proporcionar una iniciativa de innovación del modelo de negocio”*.

En el literal 6.7.1.2. Modelo de Negocio “Business Model Canvas” se ha analizado dos partes de gran interés en cada módulo, una de ellas “Identificar” y la otra “Evaluar”. De manera que, en la parte de evaluación se ha realizado un análisis organizacional sobre el entorno del modelo de negocio tomando como referencia tanto las fortalezas como las debilidades, las mismas que fueron calificadas como altas, medias o bajas de acuerdo al FODA de la empresa.

Por lo tanto, tomando como referencia la evaluación realizada anteriormente se puede destacar los factores más relevantes que influyen en cada uno de los módulos del modelo de negocio, entre ellos pueden encontrarse factores débiles que podría generar consecuencias en otros módulos o peor aun en todo el modelo, es por ello que se detalla a continuación en la ilustración:

**Ilustración 29: Evaluación General del Lienzo de la Empresa de Calzado GAMO'S**



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del modelo de negocio se lo desarrollará basándose en el análisis de los puntos débiles y los puntos fuertes, es decir, las debilidades y las fortalezas de la empresa. Ahora bien, en la evaluación general del modelo de negocio de las fortalezas y debilidades se pueden identificar fortalezas eficientes y a la vez puntos débiles de mayor relevancia.

El punto fuerte o fortaleza se ve reflejado en el gran alcance que presenta en el modelo de negocio como lo son los turistas nacionales y extranjeros que practican turismo de deporte y aventura, además de una variada selección de deportes o aventuras entre ellas: ascensos, caminatas, cabalgatas y ciclismo debido a la economía rentable que presenta la empresa actualmente, mientras que con respecto a las actividades y los recursos se las desarrollan con una infraestructura de tecnología de información eficiente, de la misma manera las relaciones de los acuerdos en las asociaciones con “Ecomontes Tour” y Palbin son eficientes lo cual genera que los costos sean eficientes.

Por otro lado, el principal punto débil o debilidad del modelo de negocio está reflejado en el bajo margen de beneficios, esto se debe a que la empresa debe cubrir la totalidad de los gastos del deporte o aventura que seleccione el cliente por la compra de calzado Trekking, además de que los lugares turísticos son relativamente bajos, es decir que no son muy visitados por turistas nacionales o extranjeros.

En la previsión de la evaluación se deberá garantizar y asegurar un desempeño y eficacia totalmente eficiente en la ejecución de la propuesta, de modo que se dé cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados. Por lo tanto, el monitoreo permanente de las actividades que se desarrollen en cada módulo del Modelo de Negocio Canvas serán las que contribuirá con el seguimiento y la evaluación en la anticipación de posibles contingencias que se presenten en el transcurso de su desarrollo, de forma que se pueda solucionar sin ninguna interrupción hacia la consecución de las metas planificadas.

Tabla 70: Estrategia de Monitoreo

COMPONENTES/ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO			PRESUPUESTO PLANIFICADO			TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL			PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN REAL		
	DESDE	HASTA	# HORAS	APORTES RECURSOS	APORTES ENTIDAD BENEFICIARIA	TOTAL USD	DESDE	HASTA	# HORAS	APORTES RECURSOS	APORTES ENTIDAD BENEFICIARIA	TOTAL USD
<b>Componente 1:</b> Planificar los factores y componentes más rentables del “Business Model Canvas” para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.	01/09/2014	16/09/2014	36 H.	Gerente General Jefe de ventas Buzón de quejas Computadora	Información	\$ 830,00	01/09/2014	18/09/2014	45 H.	Gerente General Jefe de ventas Buzón de quejas Computadora	Información	\$ 730,00
<b>Actividad 1.1.</b> Evaluar las expectativas de clientes internos y externos.	01/09/2014	12/09/2014	24 H.	Gerente General Jefe de ventas Buzón de quejas Computadora	Información	\$ 530,00	01/09/2014	14/09/2014	30 H.	Gerente General Jefe de ventas Buzón de quejas Computadora	Información	\$ 510,00
<b>Subactividad 1.1.1.</b> Diseñar un buzón de quejas y sugerencias en la empresa y en la tienda virtual.	01/09/2014	02/09/2014	4 H.	Gerente General Jefe de ventas Buzón de quejas	Información	\$ 130,00	01/09/2014	03/09/2014	6 H.	Gerente General Jefe de ventas Buzón de quejas	Información	\$ 130,00
<b>Subactividad 1.1.2.</b> Analizar la auditoría interna en cada área de la empresa.	03/09/2014	07/09/2014	10 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 200,00	04/09/2014	09/09/2014	12 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 190,00
<b>Subactividad 1.1.3.</b> Analizar la auditoría externa de la empresa.	08/09/2014	12/09/2014	10 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 200,00	10/09/2014	14/09/2014	12 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 190,00
<b>Actividad 1.2.</b> Analizar las matriz de factores internos y externos.	13/09/2014	16/09/2014	12 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 300,00	15/09/2014	18/09/2014	15 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 220,00
<b>Subactividad 1.2.1.</b> Evaluar los resultados de la ponderación de los factores claves internos.	13/09/2014	14/09/2014	6 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 150,00	15/09/2014	16/09/2014	7 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 110,00
<b>Subactividad 1.2.2.</b> Evaluar los resultados de la ponderación de los factores claves externos.	15/09/2014	16/09/2014	6 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 150,00	17/09/2014	18/09/2014	8 H.	Gerente General Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 110,00
<b>Componente 2:</b> Ejecutar la herramienta “Business Model Canvas” para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.	17/09/2014	15/10/2014	80 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Jefe de publicidad Computadora Encuestas Transporte Teléfono	Información	\$ 3.480,00	19/09/2014	18/10/2014	89 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Jefe de publicidad Computadora Encuestas Transporte Teléfono	Información	\$ 3.620,00
<b>Actividad 2.1.</b> Identificar el segmento de mercado.	17/09/2014	21/09/2014	15 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Encuestas Transporte Teléfono	Información	\$ 2.000,00	19/09/2014	24/09/2014	17 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Encuestas Transporte Teléfono	Información	\$ 2.150,00
<b>Subactividad 2.1.1.</b> Analizar y evaluar las estadísticas del Ministerio de Turismo del Ecuador.	17/09/2014	21/09/2014	15 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Encuestas Transporte Teléfono	Información	\$ 2.000,00	19/09/2014	24/09/2014	17 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Encuestas Transporte Teléfono	Información	\$ 2.150,00

<b>Actividad 2.2.</b> Planteando una propuesta de valor.	22/09/2014	26/09/2014	10 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 300,00	25/09/2014	29/09/2014	12 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 350,00
<b>Subactividad 2.2.1.</b> Generar una experiencia de turismo de deportes o aventura.	22/09/2014	26/09/2014	10 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 300,00	25/09/2014	29/09/2014	12 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 350,00
<b>Actividad 2.3.</b> Identificar los canales con mayor cobertura.	27/09/2014	30/09/2014	12 H.	Gerente General Investigadora Jefe de publicidad Computadora	Información	\$ 200,00	30/09/2014	02/10/2014	12 H.	Gerente General Investigadora Jefe de publicidad Computadora	Información	\$ 180,00
<b>Subactividad 2.3.1.</b> Utilizar la plataforma de palbin para crear una tienda virtual.	27/09/2014	30/09/2014	12 H.	Gerente General Investigadora Jefe de publicidad Computadora	Información	\$ 200,00	30/09/2014	02/10/2014	12 H.	Gerente General Investigadora Jefe de publicidad Computadora	Información	\$ 180,00
<b>Actividad 2.4.</b> Establecer relaciones con los clientes.	01/10/2014	02/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 180,00	03/10/2014	04/10/2014	5 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 160,00
<b>Subactividad 2.4.1.</b> Impartir una asistencia personal y un autoservicio.	01/10/2014	02/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 180,00	03/10/2014	04/10/2014	5 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora	Información	\$ 160,00
<b>Actividad 2.5.</b> Identificar las fuentes de ingresos.	03/10/2014	04/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	05/10/2014	06/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Subactividad 2.5.1.</b> Administrar la venta de calzado y la publicidad.	03/10/2014	04/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	05/10/2014	06/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Actividad 2.6.</b> Identificar los recursos clave.	05/10/2014	06/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	07/10/2014	08/10/2014	6 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Subactividad 2.6.1.</b> Controlar la optimización de los recursos clave en cada área.	05/10/2014	06/10/2014	4 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	07/10/2014	08/10/2014	6 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Actividad 2.7.</b> Identificar las actividades clave.	07/10/2014	11/10/2014	15 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	09/10/2014	13/10/2014	16 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Subactividad 2.7.1.</b> Retroalimentar las actividades claves en cada área.	07/10/2014	11/10/2014	15 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	09/10/2014	13/10/2014	16 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Actividad 2.8.</b> Identificar las asociaciones clave.	12/10/2014	13/10/2014	8 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 200,00	14/10/2014	16/10/2014	9 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 180,00
<b>Subactividad 2.8.1.</b> Asociarse con la entidad "Ecomontes Tour".	12/10/2014	13/10/2014	8 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 200,00	14/10/2014	16/10/2014	9 H.	Gerente General Investigadora Jefe de ventas Computadora Teléfono	Información	\$ 180,00
<b>Actividad 2.9.</b> Planificar la estructura de costes.	14/10/2014	15/10/2014	8 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	17/10/2014	18/10/2014	8 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00
<b>Subactividad 2.9.1.</b> Analizar los recursos y las actividades en cada área.	14/10/2014	15/10/2014	8 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00	17/10/2014	18/10/2014	8 H.	Gerente General Investigadora Jefe de contabilidad	Información	\$ 150,00

<b>Componente 3:</b> Evaluar el entorno de los factores y componentes que rodean al “Business Model Canvas” para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO’S de la ciudad de Ambato.	16/10/2014	10/11/2014	40 H.	Gerente General Investigadora Jefe publicidad Jefe de contabilidad Computadora Patente del sistema Palbin Otros complementos	.....	\$ 1.200,00	19/10/2014	14/11/2014	46 H.	Gerente General Investigadora Jefe publicidad Jefe de contabilidad Computadora Patente del sistema Palbin Otros complementos	.....	\$ 1.140,00
<b>Actividad 3.1.</b> Crear y administrar la plataforma de la tienda virtual con el Sistema Palbin.	16/10/2014	07/11/2014	40 H.	Gerente General Investigadora Jefe publicidad Jefe de contabilidad Computadora Patente del sistema Palbin Otros complementos	.....	\$ 1.200,00	19/10/2014	14/11/2014	46 H.	Gerente General Investigadora Jefe publicidad Jefe de contabilidad Computadora Patente del sistema Palbin Otros complementos	.....	\$ 1.140,00
<b>Subactividad 3.1.1.</b> Crear la plataforma de la tienda virtual.	16/10/2014	21/10/2014	15 H.	Gerente General Investigadora Jefe publicidad Computadora Patente del sistema Palbin Otros complementos	.....	\$ 600,00	19/10/2014	24/10/2014	18 H.	Gerente General Investigadora Jefe publicidad Computadora Patente del sistema Palbin Otros complementos	.....	\$ 600,00
<b>Subactividad 3.1.2.</b> Controlar las ventas realizadas en la tienda virtual.	22/10/2014	26/10/2014	5 H.	Gerente General Jefe de contabilidad Computadora	.....	\$ 200,00	25/10/2014	29/10/2014	5 H.	Gerente General Jefe de contabilidad Computadora	.....	\$ 170,00
<b>Subactividad 3.1.3.</b> Evaluar y analizar los comentarios o sugerencias de los usuarios.	27/10/2014	05/11/2014	10 H.	Gerente General Jefe de publicidad Computadora	.....	\$ 250,00	30/10/2014	08/11/2014	11 H.	Gerente General Jefe de publicidad Computadora	.....	\$ 250,00
<b>Subactividad 3.1.4.</b> Actualizar la información de la tienda virtual.	06/11/2014	10/11/2014	10 H.	Gerente General Jefe de publicidad Computadora	.....	\$ 150,00	09/11/2014	14/11/2014	12H.	Gerente General Jefe de publicidad Computadora	.....	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>	01/09/2014	10/11/2014	156 H.			\$ 5.510,00	01/09/2014	14/11/2014	180 H.			\$ 5.490,00
f: _____ <b>Dr. Juan Carlos Castro.</b> COORDINADOR DE LA PROPUESTA			f: _____ <b>Ing. Miguel Ángel Gutiérrez.</b> COORDINADOR ENTIDAD BENEFICIARIA				f: _____ <b>Ing. Miguel Ángel Gutiérrez.</b> GERENTE GENERAL					

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 71: Evaluación de resultados**

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES BERIFICABLES OBJETIVAMENTE	PRODUCTOS O RESULTADOS ALCANZADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %
<b>FIN:</b> Generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	Incrementar en un 50% la generacion de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato en el año 2015.	Con el diseño del "Business Model Canvas" se invrementará la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	
<b>PROPÓSITO:</b> Diseño eficiente del "Business Model Canvas" en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	Investigación del "Business Model Canvas" en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, periodo 2014 – 2015.	Se recabó información de la herramienta "Business Model Canvas" para emplearlo en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	100%
<b>COMPONENTE 1:</b> Planificar los factores y componentes más rentables del "Business Model Canvas" para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	Analizar el proceso de planeación estrategica de la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, en el mes de Septiembre del año 2014.	Se analizó el proceso de planeación estrategica de la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	100%
<b>COMPONENTE 2:</b> Ejecutar la herramienta "Business Model Canvas" para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	Identificar y evaluar cada modulo de la herramienta "Business Model Canvas" para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, en el mes de Octubre del año 2014.	Se desarrolló un correcto y eficiente diseño de la herramienta del "Business Model Canvas": segmentación del mercado, propuesta de valor, etc.	100%
<b>COMPONENTE 3:</b> Evaluar el entorno de los factores y componentes que rodean al "Business Model Canvas" para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato.	Ejecutar y evaluar la tienda virtual para la generación de valor en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, en el mes de Noviembre del año 2014.	Se ejecutó la tienda virtual como modelo de prueba para su posterior evaluación.	100%
<b>VALORACIÓN FINAL:</b> Por consiguiente, acorde a lo planificado se desarrolló la herramienta "Business Model Canvas" en la empresa de Calzado GAMO'S de la ciudad de Ambato, mediante el diseño de la plataforma de la tienda virtual con sus respectivas redes sociales (Facebook y Twitter) y su propuesta de valor (Disfrutar de la experiencia de una actividad de deporte o aventura).			
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño de la tienda virtual fué ejecutada, tomando en consideración las especificaciones identificadas y evaluadas en cada uno de los módulos de la herramienta "Business Model Canvas".</li> <li>• El presupuesto obtenido es factible para dar lugar a su ejecución, misma que posteriormente deberá ser evaluada para una mayor viabilidad en el mercado.</li> <li>• Se recomienda al personal que va a administrar la propuesta tomar muy en cuenta cada uno de los aspectos dados a conocer en el modelo operativo de la propuesta.</li> </ul>			
f: _____ <b>Dr. Juan Carlos Castro.</b> <b>COORDINADOR DE LA PROPUESTA</b>	f: _____ <b>Ing. Miguel Ángel Gutiérrez.</b> <b>COORDINADOR ENTIDAD BENEFICIARIA</b>	f: _____ <b>Ing. Miguel Ángel Gutiérrez.</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.





## 1. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, S. R. (2010). *Plan de mejora del servicio al cliente del Call Center corporativo de puntonet a través de la simulación de procesos*. Sangolquí.
- Aguirre, M. A. (2007). *Qué es el marketing*. Libros Tauro.
- Albertch, K. (1994). *Todo al poder del cliente*. España: Paidós.
- Alcaide, J. C. (14 de Enero de 2013). *jcalcaide.com*. Recuperado el 03 de Mayo de 2014, de *jcalcaide.com*: <http://www.jcalcaide.com/servicio-al-cliente/la-orientacion-al-cliente-parte-ii/>
- Alonso, M. J., & Rodríguez, P. G. (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Álvarez, M. d. (2004). *Calidad en el servicio de atención en una empresa química industrial*. Minatitlán.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arboleda, D. C. (2012). *La calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la Empresa Siscomdis de la Ciudad de Ambato*. Ambato.
- Arevalo, N. (03 de Septiembre de 2010). *Calidad de Servicio*. Recuperado el 26 de Abril de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/natiare/calidad-de-servicio-5125559>
- Ballesteros, I. L., & Meléndez, M. I. (2002). *Internet, comercio colaborativo y mComercio: nuevos modelos de negocio*. Madrid: Mundi-Prensa Libros.
- Bank, I.-A. D. (2002). *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas Extraídas Entre el sector Privado y Organizaciones de Sociedad Civil*. IDB.
- Berenson, M. L., Levine, D. M., & Krehbiel, T. C. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.
- Blasco, M. J., & Planas, F. C. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas*. España: Profit Editorial.
- Blaxter, L., Hugues, C., & Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Barcelona: Grao.
- Boluda, I. K. (2002). *La venta Relacional*. ESIC.
- Bon, J. v. (2008). *Transición del Servicio basada en ITIL® V3 – Guía de Gestión (spanish version)*. Holanda: Van Haren Publishing.
- Bon, J. v., Jong, A. d., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Veen, A. v., y otros. (2008). *Gestión de Servicios TI basado en ITIL: Guía De Bolsillo Spanish Version*. Holanda: Van Haren Publishing.
- Boubeta, A. I. (2006). Fidelización del cliente. En A. I. Boubeta, *Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas* (págs. 1-2). España: Ideaspropias.
- Calles, J. G. (2008). *Análisis crítico de los métodos para medir la generación de valor en las empresas Mexicanas*. México.
- Carrasco, J. C. (2012). *Manual Cen*. Lulu.com.

- Castañeda, S. (2009). *Comunicare Consultijores S.A.* Recuperado el 03 de Mayo de 2014, de Comunicare Consultijores S.A.: [http://communicare.net.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101:cultura-corporativa&catid=38:articulos](http://communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=101:cultura-corporativa&catid=38:articulos)
- Center, M. P., & S., C. S. (1993). *Las Tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno.* Ediciones Díaz de Santos.
- Chú, M. (2014). *¿Por qué Crear Valor en las Empresas?* Recuperado el 08 de Mayo de 2014, de GESTION ©: <http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/148-por-que-crear-valor-en-las-empresas>
- Chú, M. (Julio de 2010). *Gestión.* Recuperado el Martes de Octubre de 2013, de <http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/148-por-que-crear-valor-en-las-empresas>
- Comercio, E. (5 de 9 de 2011). Obtenido de [http://www.elcomercio.com/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador\\_0\\_548345224.html](http://www.elcomercio.com/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html)
- Comercio, E. (22 de 10 de 2012). *www.Elcomercio.com.* Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/produccion-de-calzado-camina-paso.html>
- Couso, R. P. (2005). *Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias.*
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente* (Primera ed.). España: Ideaspropias.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando Valor en la relación con sus clientes* (Primera ed.). Buenos Aires: Dunken.
- Cueva, R. A. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina.* México: Pearson.
- Curto, J. R. (2013). *BPM (Business Process Management).* España: BPMteca.com.
- Descals, A. M. (2006). Comportamiento del consumidor. En A. M. Descals, G. Berenguer, M. Gómez, & I. Quitanilla, *Comportamiento del consumidor* (págs. 18-19). Barcelona: Editorial UOC.
- Dominguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas del marketing.*
- Ecomontes Tours Cia. Ltda. (2012). *Ecomontes Tour.* Recuperado el 7 de Noviembre de 2014, de Ecomontes Tour: <http://www.otavaloguide.com/tour-ascenso-climbing/ascenso-volcan-cotacachi.html>
- Ediciones Díaz de Santos S.A. Mapcal; Marketing Publishing. (1994). *La fórmula del servicio excelente.* México: Ediciones Díaz de Santos.
- Editorial Vértice. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio.* España: Vértice.
- Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente.* España: Vértice.
- Fernandez, J. C. (28 de Enero de 2009). *Calidad en el Servicio.* Recuperado el 26 de Abril de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-el-servicio-presentation-960207>
- Fernández, S. C. (2014). *Venta Online.* España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio.* México: Pearson Educación.
- García, D. m. (2002). *La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas.*
- García, G. (2012). *Investigación Comercial.* Madrid: ESIC.
- Gómez, F. L. (2005). *Marketing en el punto de venta.* España: Paraninfo.

- Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Del Blanco editores.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Argentina: Brujas.
- González, J. M., González, F. J., Mera, A. C., & Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Gosso, F. (2010). *Hiper satisfacción del cliente*. México: Panorama Editorial.
- Grande, E. I. (2012). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Lavel S.A.
- Grudiz. (18 de Junio de 2012). *Blog Sage experience*. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de Blog Sage experience: <http://blog.sage.es/economia-empresa/%C2%BFcomo-actua-el-valor-anadido-en-los-procesos-de-venta-actuales/>
- Gutiérrez, L. A. (2003). *Revaloración de las teorías de generación de valor*. Quito.
- Guzmán, D. J. (1999). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la rotura*. Madrid.
- Hastings, H., & Saperstein, J. (2009). *Mejorar el Marketing para crecer: Entender las necesidades del cliente y la innovación que impulsan el crecimiento de la empresa y de la marca*. Barcelona: Profit Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S. (2003). Metodología de la investigación. En S. Hernández, *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Ecoe.
- Horovitz, J. (2000). Rueda de la Fortuna. En J. Horovitz, *Los siete secretos del servicio al cliente* (pág. 137). Madrid: Pearson Educacion.
- ITIL V3. (2011). *ITIL V3 Gestión de servicios TI*. Recuperado el Sabado de Abril de 2014, de ITIL V3 Gestión de servicios TI: [http://itilv3.osiatis.es/estrategia\\_servicios\\_TI/gestion\\_demanda.php](http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_demanda.php)
- Kioskea.net. (2013). *Kioskea.net*. Recuperado el 26 de Abril de 2014, de Gestión de cambios: <http://es.kioskea.net/contents/91-gestion-de-cambios>
- Kotler, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del marketing*. España: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Parson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, J. E., y otros. (2003). *Introducción al Marketing* (Segunda ed.). (A. Otero, Ed.) Madrid: Copyright.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2006). *Marketing* (Octava ed.). (P. d. Rosales, Ed.) México: Copyright.
- Liderazgo y mercadeo. (2006). *www.liderazgoymercadeo.com*. Recuperado el Sábado de Abril de 20014, de [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=27#](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=27#)
- Loveloch, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz. (2011). *Administración de servicios*. México: Pearson.
- Lozano, L. (2013). *Zeus Management Consultants*. Recuperado el Viernes de Abril de 2014, de Zeus Management Consultants: <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson.

- Martínez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta: Estrategias de comunicación en el comercio Real y Online*. ESIC.
- Mendiola, A., Chara, J., Jara, N., Pérez, M., Suazo, J., Valenzuela, H., y otros. (2011). *Estrategia de generación de valor en una empresa de distribución eléctrica*. Lima: Esan.
- mercadeo.com. (jueves de Enero de 2010). *Revista digital*. Recuperado el Sábado de Febrero de 2014, de mercadeo.com: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-triangulo-del-servicio/>
- Mesa, I. D. (2004). *Los modelos Alquimistas*. Colombia: Universidad Eafit.
- Michalska, M. M., Navarro, A. M., & Botella, J. L. (2009). *Asimetrías en el proceso de gestión de Cadena de Suministro y su*. Madrid.
- Ministerio de Turismo del Ecuador . (2011). *La experiencia turística en el Ecuador*. Quito.
- Monterroso, E. (Agosto de 2000). *El Proceso Logístico y la Gestión de la cadena de Abastecimiento*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de Google: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Moros, M. A. (13 de Junio de 2007). *Industria y Servicios*. Recuperado el 26 de Abril de 2014, de Blog: <http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2007/06/13/los-tres-modelos-recomendados-para-medir-de-la-calidad-de-servicios-en-las-entidades-financieras/>
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios* (Primera ed.). Buenos Aires: Dunken.
- Office of Government Commerce. (2010). *Estrategia del servicio*. Reino Unido: TSO.
- Office of Government Commerce. (2010). *Operación del servicio*. Reino Unido: The Stationery Office.
- Olmos, J. G., Freixa, M., Cebollero, M., & Turbany, J. (2008). *Análisis de datos en psicología*. Madrid: Delta Publicaciones.
- OSIATIS S.A. (2011). *OSIATIS S.A.* Recuperado el 26 de Abril de 2014, de ITIL®-Gestión de Servicios TI: [http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/gestion\\_de\\_cambios/vision\\_general\\_gestion\\_de\\_cambios/vision\\_general\\_gestion\\_de\\_cambios.php](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_de_cambios/vision_general_gestion_de_cambios/vision_general_gestion_de_cambios.php)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Pazmiño, A. L. (2008). *Diseño de un modelo para la determinación de la satisfacción del cliente para el mejoramiento de las operaciones internas de la empresa Papeles S.A.* Quito.
- Proaño, A. C. (2008). *Proyecto de factibilidad para la exportación de carteras de cuero hacia Suiza*.
- Quiñones, M. E., & Vega, L. A. (2007). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. La Sabana: ECOE.
- Radar Grupo Empresarial. (08 de Agosto de 2011). *Radar Grupo Empresarial*. Recuperado el 26 de Abril de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/radarik/gestion-del-cambio-8804252>
- Ramírez, A. R. (2007). *Valoración de empresas y gestión basadas en valor*. España: Paraninfo.

- Ramon, J. (Viernes 16 de Septiembre de 2011). *Calidad en las TIC*. Recuperado el Sábado 26 de Abril de 2014, de Calidad en las TIC: <http://calidadtic.blogspot.com/2011/09/gestion-de-la-demanda-y-proyectos.html>
- REDEXPERTOS. ( 2011). *REDEXPERTOS*. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de REDEXPERTOS INTERNET CON RESULTADOS: <http://www.reDEXPERTOS.com/cultura-de-servicio-al-cliente/>
- Risco, D. R. (2013). *La Biblia del Marketing*. España: Lexus.
- Robbe, H. (2010). *Marketing con visión de futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sábado, J. T. (2010). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. España: Universitat Autònoma de barcelona.
- Saldaña, J. P., & Urcia, L. A. (2010). *Investigación Científica Para la Tesis de Postgrado*. North Carolina: LULU Internaacional.
- Santos, R. S. (2002). *Análisis de la creación de valor en las Agencias de viaje en España*. Madrid: ISBN.
- Sierra, J. L. (2012). *AST Ingeniería*. Obtenido de <http://www.ast-ingenieria.com>: <http://www.ast-ingenieria.com/innovacion-y-creacion-de-valor/>
- Solsys Colombia. (2009). *Módulo de cultura del servicio*. Colombia: Solsys Colombia.
- Stephen, B. (1996). *The 7 universal laws of customer value* .
- Stuardo, M. C. (1968). *Las Relaciones Humans Y la Administracion de Personal*. Santiago de Chile: Andres Bello.
- Talaya, Á. E., & Jiménez, J. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Tejada, B. D. (2006). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios* (Segunda ed.). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Thomas, M. (1995). *Servicio, Servicio, Servicio, La Clave para Ganar Clientes Eternos*. Panorama.
- Thompson, I. (07 de 06 de 2008). *Marketing-Free.com*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de Marketing-Free.com: <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html>
- Tirado, L. T. (2011). *Marketing (Manual de formación)*. Colombia: Ediciones de la U.
- Tornero, M. E. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio en el ayuntamiento de Murcia*. España: EDITUM.
- Torres, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Ideaspropias.
- Torres, V. C. (2010). La Atención Al Cliente. En V. C. Torres, *Calidad Total en la Atención Al Cliente* (pág. 6 y 8). España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Trespalacios, J. G., Vázquez, R. C., & Bello, L. A. (2005). *Investigación de Mercados*.
- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Universidad EAFIT. *EVA: Una medida de creación de valor en las empresas*.
- Universo, E. (13 de 7 de 2011). <http://www.eluniverso.com>. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2011/07/13/1/1356/produccion-calzado-acoge-mas-competidores.html>
- Villena, O. L. (2014). *Creando una empresa de éxito*.

- WordPress. (20 de Junio de 2013). *Modelos de Negocio Smart*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://modelosdenegociosmart.com/ejemplos-de-innovacion-mcdonalds/>
- WordPress.org. (1 de Julio de 2013). *Modelos de Negocio Smart*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://modelosdenegociosmart.com/modelos-de-negocio-en-internet/>
- Zeithaml, V. (2002). *Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. (2002). *Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de mercados* (Novena ed.). México: Cengage.

## 2. ANEXOS

### Anexo 01: Carta de Compromiso.



#### CERTIFICACION

A petición verbal de la interesada señorita Mayra Alexandra Chiluisa Gallardo con CI. 0503642571 estudiante del Noveno semestre paralelo "A" de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios, tengo a bien certificar que mencionada señorita esta autorizada para realizar el perfil de tesis de esta empresa.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Autorizo a mencionada señorita hacer uso del presente certificado de la forma que creyere conveniente.

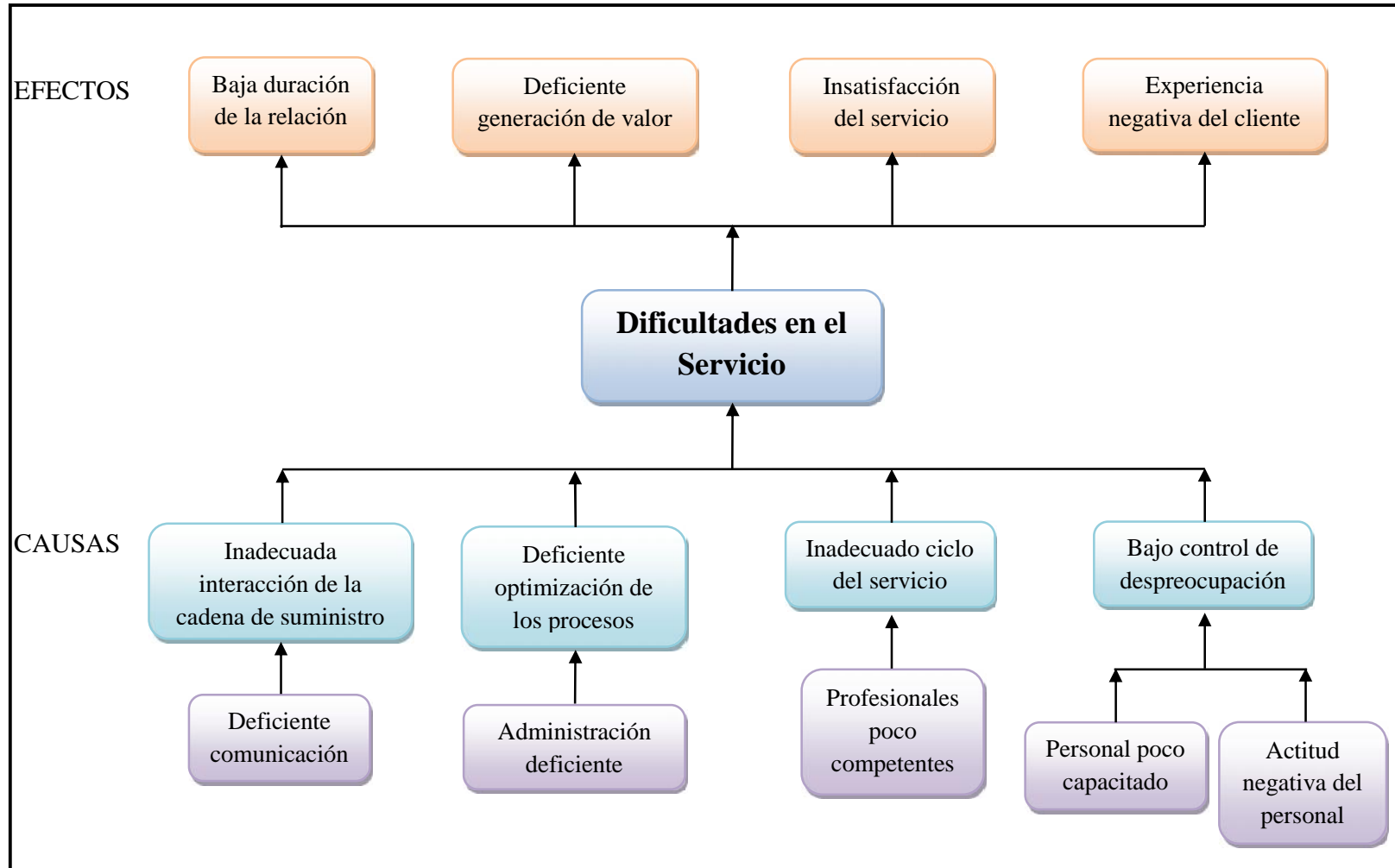
Ambato, 25 de Octubre 2012

Atentamente

Ing. Miguel Angel Gutierrez

Gerente

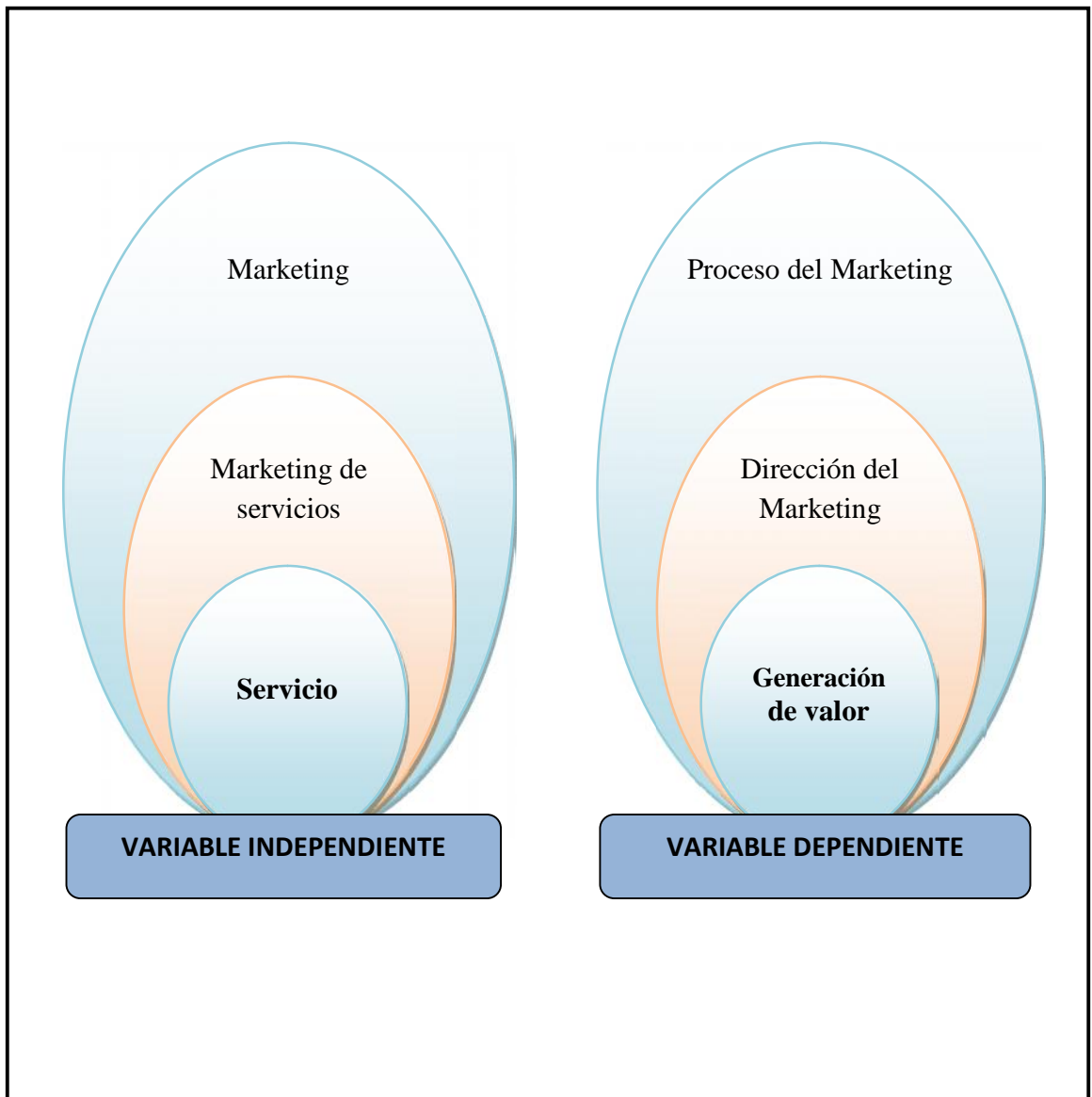
Anexo 02: Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración propia.

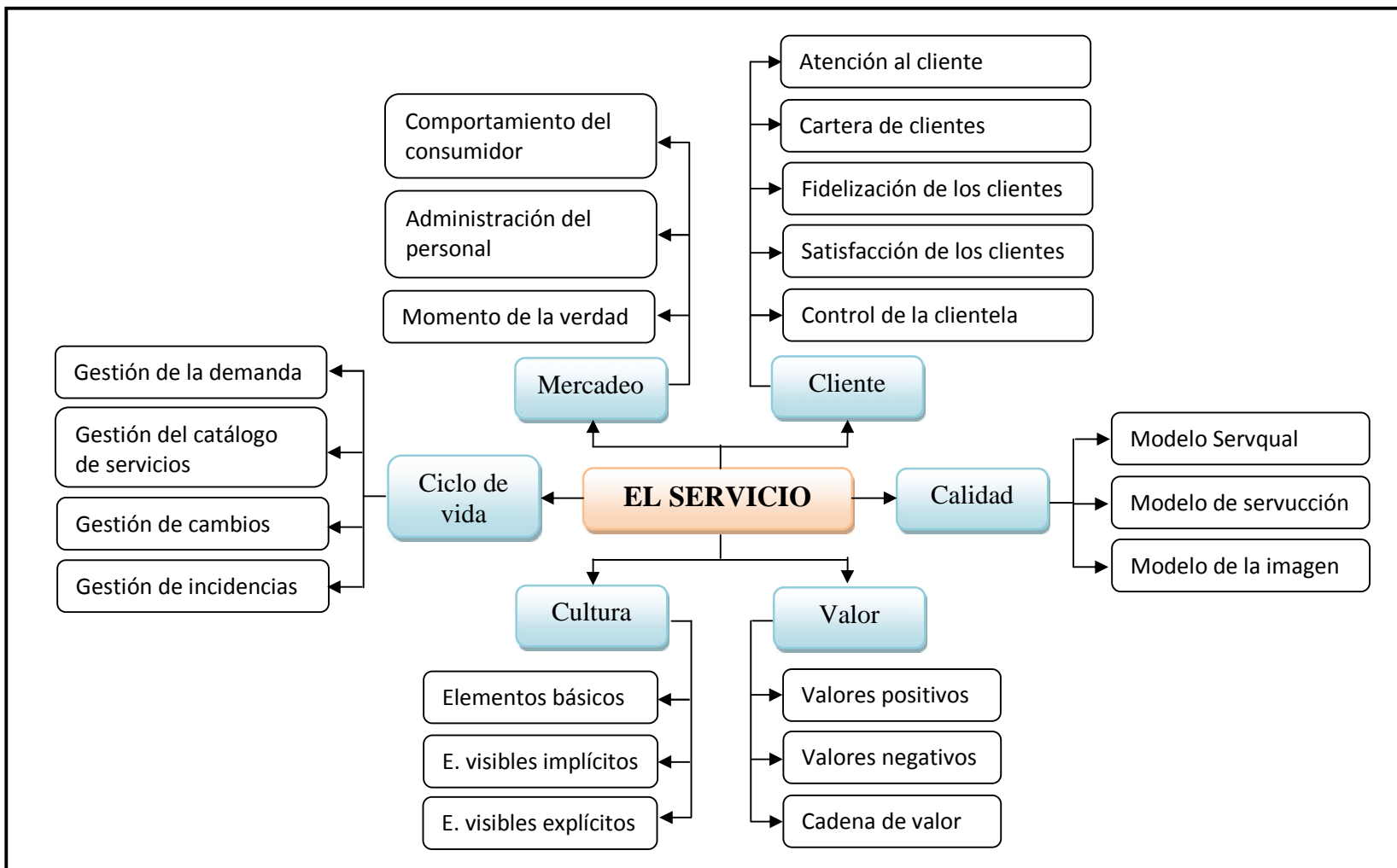


Anexo 03: Categorías fundamentales



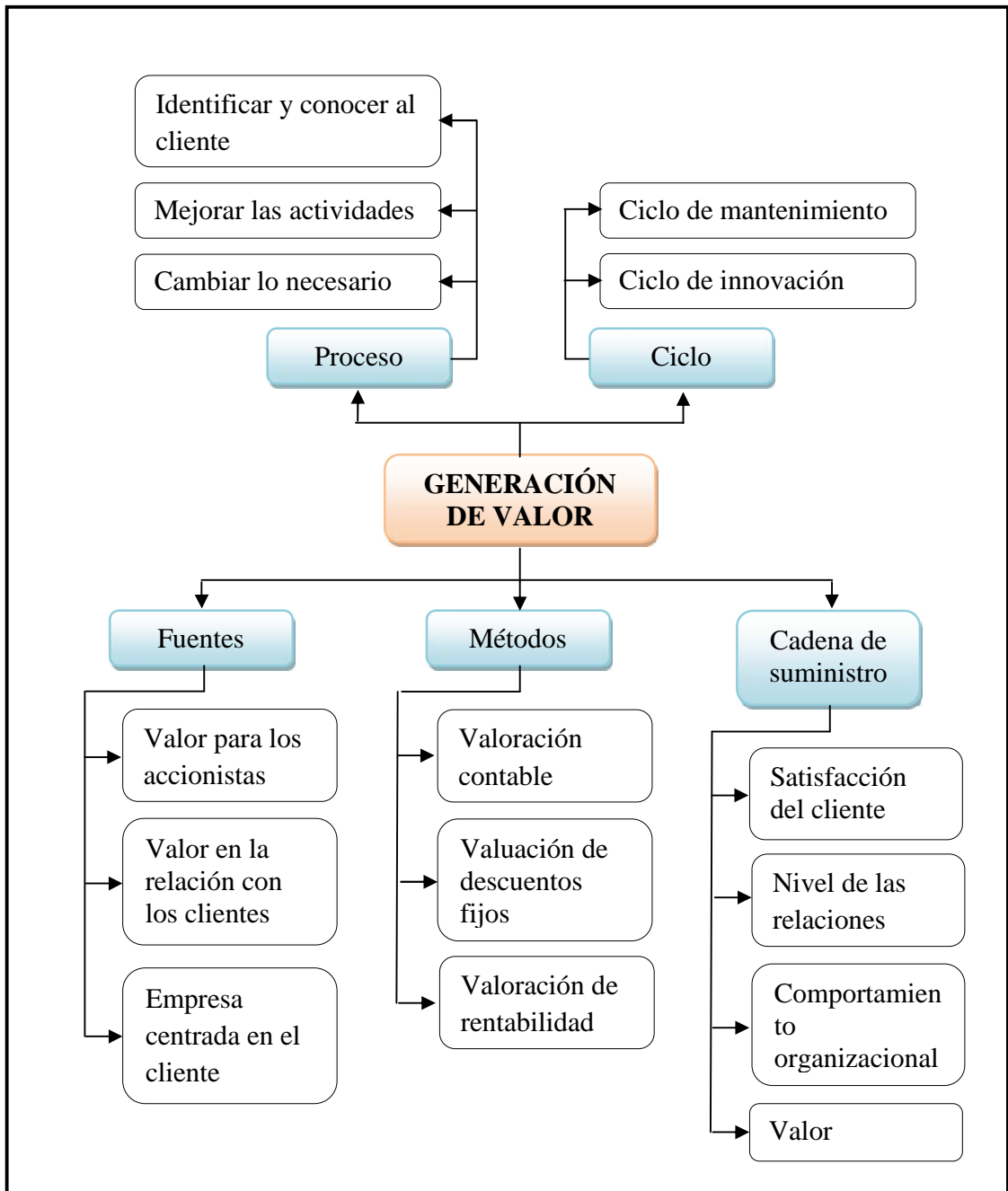
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 04: Operacionalización de la variable independiente**



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 05: Operacionalización de la variable dependiente



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 06: Constructo del Servicio**

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>SUBDIMENSIONES</b>	<b>ITEMS _SUBDIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES SUBDIMENSIÓN</b>	<b>ITEM E INDICADORES DIMENSIONES</b>
<b>1. LA NOCIÓN DEL SERVICIO</b>					
1.1. Evolución del servicio.	1. Mercadeo	Comportamiento del consumidor Administración del personal Momento de la verdad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Ud. cómo calificaría a los atributos que forman parte del servicio?</li> <li>2. Antes de comprar un bien ¿Ud. cómo se siente con los aspectos del producto?</li> <li>3. En el momento de la compra. ¿La información que Ud. ha recibido, considera que ha sido la apropiada?</li> <li>4. Después de haber comprado. ¿Cómo se siente Ud. al recibir un servicio?</li> <li>5. ¿Cómo considera Ud. la existencia de la promoción de ventas?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidad, Confiabilidad, Amabilidad, Agilidad</li> <li>2. Calidad del producto, presentación del producto, precio competente, variedad de productos, atención.</li> <li>3. Indicaciones de empleo, Mantenimiento, Aspectos de pago, Presentación de paquetes.</li> <li>4. Garantía de calidad, canje por defecto, folletos informativos</li> </ol>	<p><b>Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tienen los siguientes factores al momento de seleccionar una empresa?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del servicio</li> <li>2. Calidad del producto</li> <li>3. Precio competitivo</li> <li>4. Ubicación de la empresa</li> <li>5. Puntos de venta accesibles</li> </ol>
1.2. El concepto de servicio					
1.3. El servicio y el marketing.					
1.4. Atributos y cualidades del servicio.					
1.5. Clasificación de los servicios					
1.6. Taxonomía de los servicios.					
1.7. Modelos de servicio al cliente.					
1.8. El servicio como un producto.					
1.9. Razones para mejorar el servicio					
1.10. Necesidades básicas de los clientes.					
<b>2. LA FILOSOFÍA DEL SERVICIO</b>					
2.1. La imagen de la organización.	2. Cliente	Atención al cliente Cartera de clientes Fidelización de los clientes Satisfacción de los clientes Control de la clientela	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuando Ud. se siente insatisfecho con el bien o servicio recibido, lo da a conocer a la empresa?</li> <li>2. ¿Ud. adquiere calzado en temporadas festivas del año?</li> <li>3. ¿El tipo de calzado que Ud. compra, es más deportivo que casual?</li> <li>4. ¿Al comprar un bien Ud. considera fundamental sus prioridades?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre, Casi siempre, Nunca, Casi nunca</li> <li>2. Agosto, Diciembre, Febrero, Mayo</li> <li>3. Deportivo, casual, infantil, militar.</li> <li>4. Economía, Sociedad</li> </ol>	<p><b>Con respecto a su percepción. ¿Bajo qué aspectos Ud. evalúa la experiencia personal positiva?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalidad</li> <li>2. Comprensión</li> <li>3. Ambiente agradable</li> <li>4. Acceso a información</li> <li>5. Agilidad en la transacción</li> </ol>
2.2. El sentido del compromiso.					
2.3. Haciendo las tareas bien desde la					
2.4. Las cuatro "C" del mercadeo de					
2.5. La administración del servicio.					
2.6. ¿Quién es el cliente?					
2.7. Capacitación para el servicio.					
2.8. Nunca subestime a un cliente.					
2.9. El servicio en fases.					
2.10. El ciclo del servicio.					
<b>3. CICLO DE VIDA DEL SERVICIO</b>					
3.1. Introducción.	3. Ciclo de vida	Gestión de la demanda Gestión del catálogo de servicios Gestión de cambios Gestión de incidencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo aprecia Ud. el desempeño reflejado en el servicio?</li> <li>2. ¿Cómo aprecia Ud. la capacidad de respuesta del personal ante posibles eventualidades?</li> <li>3. ¿Cómo aprecia Ud. el posicionamiento actual de la empresa GAMO'S?</li> <li>4. ¿Cómo aprecia Ud. la mejora en el desarrollo de servicios nuevos para garantizar efectividad y eficacia?</li> </ol>		<p><b>¿Qué factores considera Ud. importantes al seleccionar un producto?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad producto/servicio</li> <li>2. Participación del consumidor</li> <li>3. Comunicación interactiva</li> <li>4. Información y asesoría</li> </ol>
3.2. Fases del ciclo de vida del servicio					
3.2.1. Estrategia del servicio					
3.2.2. Diseño del servicio					
3.2.3. Transición del servicio					
3.2.4. Operación del servicio					
3.2.5. Mejora continua del servicio.					

4. LA CALIDAD DEL SERVICIO					
4.1. Introducción.	4. Calidad	Modelo Servqual Modelo de servucción Modelo de la Imagen	1. Al realizar su compra. ¿Ud. valora la profesionalidad en la prestación del servicio? 2. ¿Ud. toma en consideración el tiempo que espera en ser atendido? 3. ¿Ud. toma en consideración, cuánto tiempo tardan durante la ejecución del servicio?	1. Profesionalidad, comunicación, comprensión del cliente, Seguridad	¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración los siguientes aspectos? 1. Infraestructura moderna 2. Tecnología de punta 3. Capacidad de respuesta 4. Atención individualizada 5. Horario de atención
4.2. Concepto de calidad de servicio					
4.3. ¿Qué factores o dimensiones tiene en cuenta el cliente cuando valora el servicio					
4.4. Modelos conceptuales de la calidad de					
4.5. Causas de las diferencias en el servicio					
4.6. Escalas de medida de la calidad de					
5. LA CULTURA DE SERVICIO					
5.1. ¿Qué es cultura de empresa?	5. Cultura	Elementos básicos Elementos visibles implícitos Elementos visibles explícitos	1. ¿Ud. considera que la empresa GAMO'S está incrementando los niveles de satisfacción? 2. ¿Ud. considera que el personal esta capacitado y motivado para la prestación del servicio? 3. ¿Ud. considera que el rendimiento de la Empresa GAMO'S es exitoso? 4. ¿Ud. ha presenciado un riguroso control en la ejecución de cada servicio?	1. Siempre, Casi siempre, Nunca, Casi nunca	¿Cuál es la percepción que Ud. tiene sobre la cultura de la empresa con respecto a los siguientes factores? 1. Valores empresariales 2. Políticas empresariales 3. Estrategias empresariales 4. Señalética (Simbología)
5.2. Elementos que integran la cultura.					
5.3. ¿Cómo se forma la cultura de una					
5.4. Importancia de la cultura en la					
5.5. Cultura de empresa orientada "hacia					
5.6. Cultura de empresa orientada al cliente.					
5.7. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?					
5.8. Cultura de empresa orientada al servicio.					
5.9. ¿Cómo se desarrolla una cultura de empresa orientada al servicio?					
5.10. Liderazgo y compromiso de la dirección.					
6. VALOR DE LOS SERVICIOS					
6.1. Introducción.	6. Valor	Valores positivos Valores negativos Cadena de valor	1. ¿Cómo estima Ud. la capacidad de la empresa GAMO'S, al satisfacer sus necesidades? 2. ¿Cómo estima Ud. la cadena de valor para la creación de valor en el servicio? 3. Al adquirir calzado por catálogos. ¿Cómo estima Ud. el control de las fechas de entrega?	1. Sí, No 2. Materia prima, logística de salida, marketing y servicios, infraestructura.	Con referencia a los siguientes aspectos ¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa? 1. Imagen corporativa 2. Personal competente 3. Expectativas del producto 4. Expectativas del servicio
6.2. Clases de valor de los servicios.					
6.3. Dimensiones del valor de los servicios.					
6.4. La cadena de valor.					
6.5. ¿Cómo mejorar el valor?					

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 07: Constructo de la Generación de Valor**

	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ITEMS_SUBDIMENSIONES	INDICADORES SUBDIMENSIONES	ITEM E INDICADORES DIMENSIONES
<b>1. PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR</b>					
1.1. Conocer las respuestas a las preguntas clave.	1. Proceso	Revisar Mejorar Cambiar	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿El grado de dificultad en el servicio o producto es insignificante?</li> <li>¿La capacidad de respuesta ante posibles cambios es satisfactoria?</li> <li>¿Las solicitudes de demanda son atendidas en el tiempo acordado?</li> <li>¿El cumplimiento del producto o servicio satisface con sus expectativas?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entender al cliente, Mejorar los procesos, eficiencia en la interacción con el cliente, mejorar la provisión y el servicio.</li> <li>Mercado objetivo, la forma en la que se compete</li> <li>Operaciones propias y tercerizadas</li> <li>Portafolio de productos y servicio</li> </ol>	<b>¿Considera Ud. que el desarrollo de las siguientes actividades generan valor en la empresa?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de necesidades</li> <li>Canales de información</li> <li>Eficiente interacción</li> <li>Promociones y descuentos</li> <li>Calidad del servicio</li> </ol>
1.2. Mejorar lo que se está haciendo.					
1.3. Cambiar lo que sea necesario.					
<b>2. CICLO DE GENERACIÓN DE VALOR</b>					
2.1. Introducción.	2. Ciclo	Ciclo de mantenimiento Ciclo de innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Los productos y servicios están dentro de las tendencias actuales de la moda?</li> <li>¿La eficiencia está enfocada al mejoramiento continuo de los estándares de calidad y servicio?</li> <li>¿La eficacia de sus productos y servicios la catalogan como emprendedora?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Permanencia, crecimiento, innovación</li> <li>Percepción, decisión, acción</li> <li>Creación, invención, cambio</li> </ol>	<b>Para captar su atención. ¿Qué aspectos considera Ud. que son relevantes?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Tendencias de moda</li> <li>Estándares de calidad y servicio</li> <li>Accesibilidad de pago</li> <li>Publicidad (Redes sociales)</li> </ol>
2.2. Ciclo de mantenimiento o de aprendizaje adaptativo					
2.3. Ciclo de innovación o de aprendizaje generativo					
<b>3. FUENTES DE GENERACIÓN DE VALOR</b>					
3.1. Las fuentes de creación de valor para los accionistas.	3. Fuentes	Valor para los accionistas Valor en la relación con los clientes Empresa centrada en el cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿La empresa GAMO'S ha mantenido una imagen de excelencia?</li> <li>¿Las experiencias positivas que Ud. ha percibido son mayores que las negativas?</li> <li>¿La empresa GAMO'S demuestra un constate interés por sus clientes?</li> <li>¿Los componentes establecidos en los productos o servicios son accesibles?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Negocio, expectativas positivas, margen operativo, servicios</li> <li>Volúmen de ventas</li> <li>Precio, características del producto, servicio, ambiente, marca</li> </ol>	<b>¿Cuán importante considera Ud. que los siguientes aspectos están centrados en la relación con los clientes?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Expectativas positivas</li> <li>Mínimos errores en las transacciones</li> <li>Servicio personalizado</li> <li>Accesibilidad del servicio</li> </ol>
3.2. La creación de valor en la relación con los clientes.					
3.3. Características distintivas de la empresa centrada en el cliente.					
3.4. Las soluciones CRM y el proceso de creación de valor en la relación con los clientes.					
<b>4. MÉTODOS PARA MEDIR LA</b>					
4.1. Método de valoración contable	4. Métodos	Valoración contable Valoración de descuentos de flujos Valoración de rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿La empresa GAMO'S forma vínculos con otras empresas?</li> <li>¿La empresa GAMO'S mantiene una estabilidad económica?</li> <li>¿Al comprar, Ud. ha solicitado algún crédito?</li> <li>¿Ud. ha participado en algún beneficio o sorteo?</li> </ol>		<b>¿Qué actividad Ud. considera relevante en el crecimiento de la empresa?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Asociación con otras empresas</li> <li>Accesibilidad de créditos</li> <li>Disponibilidad de beneficios</li> </ol>
4.2. Método de valuación de descuentos de flujos					
4.3. Método de valoración de rentabilidad					

5. GENERACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE SUMINISTRO.					
5.1. La cadena de suministro.	5. Cadena de suministro	Satisfacción del cliente Nivel de las relaciones Comportamiento organizacional Valor	<p>1. ¿Al adquirir el producto y servicio, Ud. valora las condiciones óptimas?</p> <p>2. ¿Los productos de la empresa GAMO'S se encuentran disponibles en los principales puntos de venta?</p> <p>3. ¿Al gestionar el pedido, Ud. recibe al final una factura?</p> <p>4. ¿Ud. ha adquirido calzado GAMO'S a través de catálogos?</p> <p>5. ¿Cuánto Ud. gasta anualmente en comprar calzado?</p>	1. Precio, servicio, stock, cambios o devoluciones	<p><b>La empresa dispone de varias actividades. ¿Ud. ha participado en alguna de ellas?</b></p> <p>1. Venta por internet</p> <p>2. Venta por catálogos</p> <p>3. Cambios o devoluciones</p> <p>4. Estatus (Crédito)</p> <p><b>¿En qué temporada al año Ud. adquiere calzado?</b></p> <p>1. Septiembre (Inicio de clases)</p> <p>2. Diciembre (Navidad)</p> <p>3. Febrero (San Valentín)</p> <p>4. Mayo (Día de la Madre)</p> <p>5. Otro. ¿Cuál?.....</p> <p><b>¿Cuánto Ud. gasta anualmente en comprar calzado?</b></p>
5.2. Retos del mercado y problemática habitual.					
5.3. Incremento de valor para la compañía.					
5.4. Marco de actuación en la cadena de suministro.					
5.5. Planificación y previsión de ventas.					
5.6. Compras y aprovisionamiento.					
5.7. Producción.					
5.8. Almacenamiento.					
5.9. Transporte.					
5.10. Venta.					

**Fuente:** Elaboración propia.

Anexo 08: Encuesta dirigida a los clientes internos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS**



Reciba un cordial y atento saludo de parte de Mayra Chiluisa estudiante de la **Universidad Técnica de Ambato de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios**. El objetivo de esta encuesta, permitirá evaluar el servicio: como herramienta para la generación de valor en la empresa de Calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato.

**Sírvase contestar con una X en la alternativa que mejor refleje su opinión.**

**CLIENTE INTERNO**

**SECCIÓN 1.- SERVICIO**

**MERCADEO**

1. ¿Cómo evalúa Ud. la disponibilidad de los siguientes aspectos para mejorar la comunicación con los clientes?

Aspectos	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Recursos materiales										
Equipos informáticos										
Accesibilidad de medios										
Accesibilidad de información										

**EMPLEADO**

2. ¿Considera Ud. que ha logrado una buena relación con la empresa, en cuanto a los siguientes aspectos?

Aspectos	Muy en desacuerdo					Totalmente deacuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Puesto de trabajo										
Remuneración económica										
Horario de trabajo										
Ambiente de trabajo										
Condiciones físicas										
Capacitación y formación										
Trabajo en equipo										
Comunicación y coordinación										
Motivación y reconocimiento										

**CICLO DE VIDA**

3. ¿Qué información considera Ud. importante conocer, para crear una relación duradera con el cliente?

Información	Sí	No
Datos personalizados		
Historial de ventas		
Promociones y descuentos		
Accesibilidad de garantías		
Cambios o devoluciones		
Accesibilidad de créditos		

**CALIDAD**

4. ¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio de la empresa, tomando en consideración los siguientes factores?

Pésimo

Factores	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Infraestructura moderna										
Tecnología de punta										
Capacidad de respuesta										
Seguridad (daños o dudas)										

**CULTURA**

5. ¿Considera Ud. que las políticas de la empresa son totalmente eficientes para crear una relación con los clientes?

Aspectos	Muy en desacuerdo					Totalmente deacuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Políticas de venta										
Políticas de calidad										
Políticas de la organización										
Valores de la organización										
Políticas de atención al cliente										

**VALOR**

6. ¿Considera Ud. que la recolección de información ha permitido crear valor tanto para la empresa como para el cliente?

Información	Muy en desacuerdo					Totalmente deacuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tendencias del mercado										
Expectativas del producto										
Expectativas del servicio										
Nuevos lugares de publicidad										
Información de la competencia										
Información del cliente										
Hojas de ruta										
Recibo de cobro										

**SECCIÓN 2.- GENERACIÓN DE VALOR**

**PROCESO**

7. ¿Qué calificación Ud. le otorga a las siguientes actividades para llegar directamente al cliente y satisfacer sus necesidades?



Actividades	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Canales de venta										
Canales de información										
Orden de producción										
Hoja de ruta										

**CICLO**

8. ¿Cómo evalúa Ud. los factores que el departamento de producción proyecta en cada uno de sus productos?

Factores	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tendencias de moda										
Estándares de calidad										
Estándares de servicio										
Variedad de la línea de calzado										

**FUENTES**

9. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para aumentar sus ventas?

Aspectos	Nada importante					Muy importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Disponibilidad de stock										
Tiempo de entrega										
Productos sin errores										
Garantía de los productos										

**MÉTODOS**

10. Las siguientes actividades reflejan el crecimiento de la empresa. ¿Qué actividades Ud. ha observado desarrollarse en la empresa?

Actividad	Si	No
Convenios con otras empresas		
Accesibilidad de créditos		
Disponibilidad de beneficios		
Bonos e incentivos		

**CADENA DE SUMINISTRO**

11. ¿Qué actividades utiliza Ud. para llegar al cliente y vender calzado?

Actividad	Si	No
Venta por internet		
Venta por catálogos		
Venta personalizada		

12. ¿En qué temporada al año Ud. vende más calzado?

Actividad	Si	No
Septiembre (Inicio de clases)		
Diciembre (Navidad)		
Febrero (San Valentín)		
Mayo (Día de la Madre)		
Otro. ¿Cuál?.....		

13. ¿Cuánto Ud. vende anualmente calzado?

.....

**SECCIÓN 3.- DATOS PERSONALES**

Género	
Edad	
Lugar de residencia	
Estado Civil	
Nivel de educación	
Ocupación	
Nivel de ingresos	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....

Anexo 09: Encuesta dirigida a los clientes externos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS



Reciba un cordial y atento saludo de parte de Mayra Chiluisa estudiante de la **Universidad Técnica de Ambato de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios**. El objetivo de esta encuesta, permitirá evaluar el servicio: como herramienta para la generación de valor en la empresa de Calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato.

Sírvase contestar con una X en la alternativa que mejor refleje su opinión.

**CLIENTE EXTERNO**

**SECCIÓN 1.- SERVICIO**

**MERCADEO**

1. Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tienen los siguientes factores de marketing mix al momento de recibir el servicio?

Factores	Nada importante					Muy importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidad del servicio										
Calidad del producto										
Precio competitivo										
Ubicación de la empresa										
Puntos de venta accesibles										

**CLIENTE**

2. Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga a los aspectos del servicio prestado por el personal de la empresa GAMO'S?

Aspectos	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Profesionalidad										
Comprensión										
Ambiente agradable										
Acceso a información										
Agilidad en la transacción										
Atención telefónica										

**CICLO DE VIDA**

3. ¿Qué factores considera Ud. importantes, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?

Factores	Si	No
Disponibilidad producto/servicio		
Participación del consumidor		
Comunicación interactiva		
Información y asesoría		

**CALIDAD**

4. ¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración los siguientes aspectos?

Pésimo

Muy bueno

Aspectos	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Infraestructura moderna										
Tecnología de punta										
Capacidad de respuesta										
Atención individualizada										
Horario de atención										

**CULTURA**

5. Los siguientes aspectos forman parte de la cultura de una empresa. ¿Considera Ud. que la empresa GAMO'S los practica correctamente?

Muy en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Aspectos	Muy en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Valores empresariales										
Políticas empresariales										
Estrategias empresariales										
Señalética										

**VALOR**

6. ¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta los siguientes aspectos?

Pésimo

Muy bueno

Aspectos	Pésimo					Muy bueno				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Imagen corporativa										
Personal competente										
Expectativas del producto										
Expectativas del servicio										
Exclusividad										

**SECCIÓN 2.- GENERACIÓN DE VALOR**

**PROCESO**

7. ¿Considera Ud. que el desarrollo eficiente de las siguientes actividades influyen en la decisión de compra?

Actividades	Muy en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Satisfacción de necesidades					
Canales de información					
Eficiente interacción					
Promociones y descuentos					

**CICLO**

8. ¿Qué factores considera Ud. de importancia en su decisión de compra?

Factores	Si	No
Tendencias de moda		
Estándares de calidad y servicio		
Accesibilidad de pago		
Publicidad (Redes sociales)		

**FUENTES**

9. ¿Cuán importante considera Ud. la participación de los siguientes aspectos en una relación duradera con la empresa?

Aspectos	Nada importante			Muy importante	
	1	2	3	4	5
Expectativas positivas					
Servicio personalizado					
Tiempo de espera					
Confidencialidad					
Transacciones sin errores					

**MÉTODOS**

10. Las siguientes actividades reflejan el crecimiento de la empresa. ¿Qué actividades generan valor para Ud.?

Actividad	Si	No
Convenios con otras empresas		
Accesibilidad de créditos		
Disponibilidad de beneficios		

**CADENA DE SUMINISTRO**

11. La empresa dispone de varias actividades. ¿Ud. ha participado en alguna de ellas?

Actividad	Si	No
Compra por internet		
Compra por catálogos		

12. ¿En qué temporada al año Ud. adquiere calzado?

Actividad	Si	No
Septiembre (Inicio de clases)		
Diciembre (Navidad)		
Febrero (San Valentín)		
Mayo (Día de la Madre)		
Otro. ¿Cuál?.....		

13. ¿Cuánto Ud. gasta anualmente en comprar calzado?

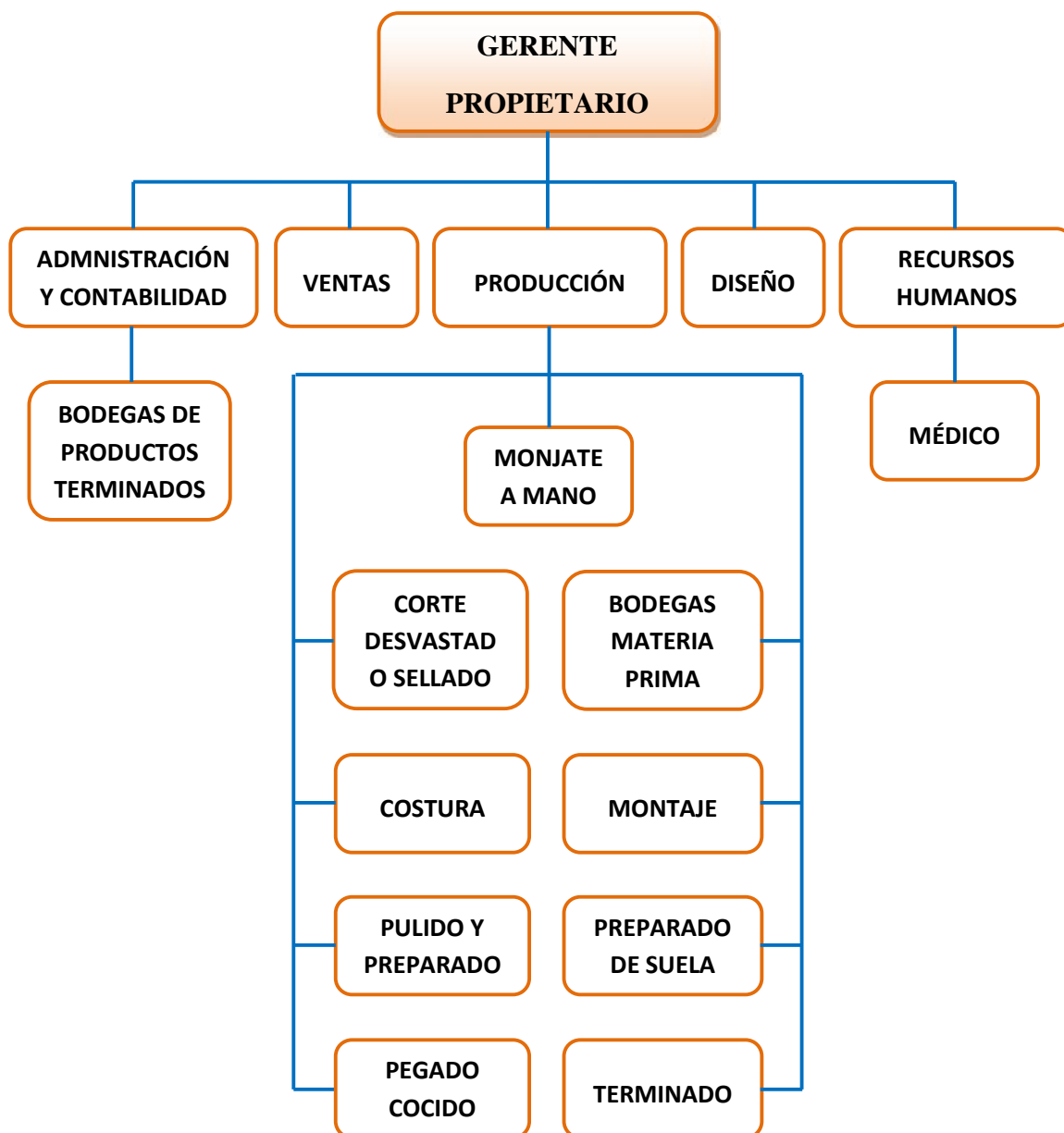
.....

**SECCIÓN 3.- DATOS PERSONALES**

Género	
Edad	
Lugar de residencia	
Estado Civil	
Nivel de educación	
Ocupación	
Nivel de ingresos	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....

Anexo 10: Organigrama Estructural de la Empresa de Calzado GAMO'S



Fuente: Adaptado de la Empresa de Calzado GAMO'S (2014).

**Anexo 11: Nómina de los clientes internos de la empresa de Cazado GAMO'S**

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>1</b>	Fernando Valle	Vendedor
<b>2</b>	Diego Pérez	Vendedor
<b>3</b>	Luis Chimborazo	Vendedor
<b>4</b>	Marco Aguilar	Vendedor
<b>5</b>	Bolívar Gutiérrez	Vendedor
<b>6</b>	Carlos Quinteros	Vendedor
<b>7</b>	Fernanda Salazar	Administrativo
<b>8</b>	Fabrizio Osorio	Administrativo
<b>9</b>	Patricio Portero	Administrativo
<b>10</b>	Luis Pérez	Administrativo
<b>11</b>	Juan Carlos Rodríguez	Administrativo
<b>12</b>	Marcelo Barreno	Administrativo
<b>13</b>	Nathaly Gutiérrez	Administrativo
<b>14</b>	Belén Gutiérrez	Administrativo
<b>15</b>	Patricia Valencia	Administrativo
<b>16</b>	Jorge Rodríguez	Guardia

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 12: Varianza de los indicadores de la encuesta

### Estadísticos descriptivos

Ítems	Varianza
¿Cuál es su género?	,255
¿Cuál es su lugar de residencia?	,000
¿Cuál es su estado civil?	,390
¿Cuál es su nivel de educación?	,696
¿Cuál es su ocupación?	1,234
¿Cuál es su nivel de ingreso?	,460
Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tiene la calidad del servicio al momento de recibir el servicio?	,233
Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tiene la calidad del producto al momento de recibir el servicio?	,144
Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tiene el precio competitivo al momento de recibir el servicio?	,600
Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tiene la ubicación de la empresa al momento de recibir el servicio?	,432
Ante un mercado tan competitivo. ¿Qué importancia tiene la accesibilidad de los puntos de venta al momento de recibir el servicio?	1,177
Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga a la profesionalidad prestado por el personal de la empresa GAMO'S?	1,218
Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga a la comprensión prestado por el personal de la empresa GAMO'S?	,976
Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga al ambiente agradable prestado por el personal de la empresa GAMO'S?	1,001
Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga al acceso a la información prestado por el personal de la empresa GAMO'S?	1,079
Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga a la agilidad de la transacción prestado por el personal de la empresa GAMO'S?	,725
Con respecto a su percepción. ¿Qué calificación Ud. le otorga a la atención telefónica prestada por el personal de la empresa GAMO'S?	,528
¿La disponibilidad producto/servicio considera Ud. importante, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?	,198
¿La participación del consumidor considera Ud. importante, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?	,254
¿La comunicación interactiva considera Ud. importante, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?	,179
¿La información y asesoría considera Ud. importante, para garantizar el cumplimiento y la cortesía de la empresa?	,254

¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración la infraestructura moderna?	,708
¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración la tecnología de punta?	,721
¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración la capacidad de respuesta?	,963
¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración la atención individualizada?	,750
¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio, tomando en consideración el horario de atención?	,621
Los valores empresariales forman parte de la cultura de una empresa. ¿Considera Ud. que la empresa la práctica correctamente?	,798
Las políticas empresariales forman parte de la cultura de una empresa. ¿Considera Ud. que la empresa la práctica correctamente?	,725
Las estrategias empresariales forman parte de la cultura de una empresa ¿Considera Ud. que la empresa los practica correctamente?	,664
La señalética (simbología) forma parte de la cultura de una empresa. ¿Considera Ud. que la empresa la práctica correctamente?	,806
¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta la imagen corporativa?	,784
¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta el personal competente?	,602
¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta las expectativas del producto?	,804
¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta las expectativas del servicio?	,660
¿Cómo califica Ud. el valor percibido en la empresa, tomando en cuenta la Exclusividad?	,496
¿Considera Ud. que el desarrollo eficiente de la satisfacción de necesidades influye en la decisión de compra?	,798
¿Considera Ud. que el desarrollo eficiente de los canales de información influye en la decisión de compra?	,717
¿Considera Ud. que el desarrollo eficiente de la eficiente interacción influye en la decisión de compra?	,798
¿Considera Ud. que el desarrollo eficiente de promociones y descuentos influyen en la decisión de compra?	1,237
¿La tendencia de moda considera Ud. de importancia en la firmeza de la decisión de compra?	,087
¿Los estándares de calidad y servicio considera Ud. de importancia en la firmeza de la decisión de compra?	,019

¿La accesibilidad de pago considera Ud. de importancia en la firmeza de la decisión de compra?	,207
¿La publicidad (Redes sociales) considera Ud. de importancia en la firmeza de la decisión de compra?	,189
¿Cuán importante considera Ud. la participación de las expectativas positivas en una relación duradera con la empresa?	,818
¿Cuán importante considera Ud. la participación del servicio personalizado en una relación duradera con la empresa?	,798
¿Cuán importante considera Ud. la participación del tiempo de espera en una relación duradera con la empresa?	,645
¿Cuán importante considera Ud. la participación de la confidencialidad en una relación duradera con la empresa?	,438
¿Cuán importante considera Ud. la participación de transacciones sin errores en una relación duradera con la empresa?	,798
Los convenios con otras empresas reflejan el crecimiento de la empresa. ¿Considera que genera valor para Ud.?	,255
La accesibilidad de créditos refleja el crecimiento de la empresa. ¿Considera que genera valor para Ud.?	,087
La disponibilidad de beneficios refleja el crecimiento de la empresa. ¿Considera que genera valor para Ud.?	,156
La empresa dispone de varias actividades. ¿Ud. ha participado en una compra por internet?	,156
La empresa dispone de varias actividades. ¿Ud. ha participado en una compra por catálogos?	,244
La empresa dispone de varias actividades. ¿Ud. ha participado en una compra personal?	,244
¿Ud. adquiere calzado en la temporada de inicio de clases (Septiembre)?	,207
¿Ud. adquiere calzado en la temporada de Navidad (Diciembre)?	,179
¿Ud. adquiere calzado en la temporada de San Valentín (Febrero)?	,117
¿Ud. adquiere calzado en la temporada del Día de la Madre (Mayo)?	,244
¿Ud. adquiere calzado en otras fechas?	,156
<b>Varianza de cada ítems (Vi)</b>	<b>31,724</b>
<b>Varianza Total (Vt)</b>	<b>281,332</b>

**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo 13: Presupuesto detallado de la Propuesta**

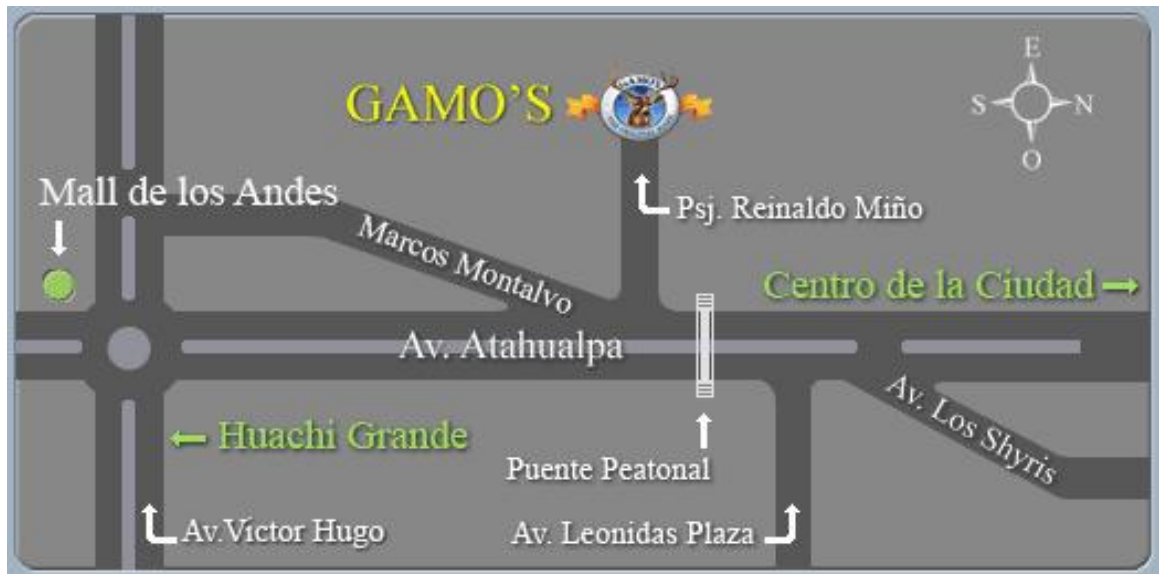
ACTIVIDADES	RECURSO	VALOR	VALOR TOTAL
Diseñar un buzón de quejas y sugerencias en la empresa y en la tienda virtual.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 130,00
	Jefe de ventas	\$ 60,00	
	Buzón de quejas	\$ 40,00	
Analizar la auditoría interna en cada área de la empresa.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 190,00
	Jefe de ventas	\$ 150,00	
	Computadora	\$ 10,00	
Analizar la auditoría externa de la empresa.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 190,00
	Jefe de ventas	\$ 150,00	
	Computadora	\$ 10,00	
Evaluar los resultados de la ponderación de los factores claves internos.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 110,00
	Jefe de ventas	\$ 60,00	
	Computadora	\$ 10,00	
Evaluar los resultados de la ponderación de los factores claves externos.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 110,00
	Jefe de ventas	\$ 60,00	
	Computadora	\$ 10,00	
Analizar y evaluar las estadísticas del Ministerio de Turismo del Ecuador.	Gerente General	\$ 60,00	\$ 2.150,00
	Investigadora	\$ 600,00	
	Jefe de ventas	\$ 600,00	
	Computadora	\$ 140,00	
	Encuestas	\$ 500,00	
	Transporte	\$ 200,00	
	Teléfono	\$ 50,00	
Generar una experiencia de turismo de deportes o aventura	Gerente General	\$ 30,00	\$ 350,00
	Investigadora	\$ 150,00	
	Jefe de ventas	\$ 150,00	
	Computadora	\$ 10,00	
	Telefono	\$ 10,00	
Utilizar una plataforma de palbin para crear una tienda virtual.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 180,00
	Investigadora	\$ 60,00	
	Jefe de publicidad	\$ 80,00	
	Computadora	\$ 10,00	
Impartir una asistencia personal y un autoservicio.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 160,00
	Investigadora	\$ 60,00	
	Jefe de ventas	\$ 60,00	
	Computadora	\$ 10,00	
Administrar la venta de calzado y la publicidad.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 150,00
	Investigadora	\$ 60,00	

	Jefe de administración	\$ 60,00	
Controlar la optimización de los recursos clave en cada área.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 150,00
	Investigadora	\$ 60,00	
	Jefe de administración	\$ 60,00	
Retroalimentar las actividades claves en cada área.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 150,00
	Investigadora	\$ 60,00	
	Jefe de administración	\$ 60,00	
Asociarse con la entidad “Ecomontes Tour”.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 180,00
	Investigadora	\$ 60,00	
	Jefe de ventas	\$ 60,00	
	Computadora	\$ 20,00	
	Telefono	\$ 10,00	
Analizar los recursos y las actividades en cada área.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 150,00
	Investigadora	\$ 60,00	
	Jefe de administración	\$ 60,00	
Crear la plataforma de la tienda virtual.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 600,00
	Investigadora	\$ 150,00	
	Jefe de publicidad	\$ 200,00	
	Computadora	\$ 20,00	
	Patente del sistema palbin	\$ 100,00	
	Otros complementos	\$ 100,00	
Controlar las ventas realizadas en la tienda virtual.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 170,00
	Jefe de administración	\$ 120,00	
	Computadora	\$ 20,00	
Evaluar y analizar los comentarios o sugerencias de los usuarios.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 250,00
	Jefe de publicidad	\$ 200,00	
	Computadora	\$ 20,00	
Actualizar la información de la tienda virtual.	Gerente General	\$ 30,00	\$ 120,00
	Jefe de publicidad	\$ 80,00	
	Computadora	\$ 10,00	
<b>VALOR TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>			<b>\$ 5.490,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Mapa de ubicación de la Empresa GAMO'S

CROQUIS DE UBICACIÓN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA DE CALZADO GAMO'S



**Anexo 15: Fotografías de las instalaciones de la Empresa GAMO'S**



**Recepción del almacén**



**Estantería del Calzado nuevo**



**Calzado Trekking y Fútbol > Microfútbol**



**Calzado Deportivo y Semiformal**