

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



“Análisis e identificación del modelo de negocio de la empresa de acabados constructivos ‘Decora’, ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, e investigación de las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar un plan de incentivos para el talento.”

Trabajo de Graduación presentado por Crysta Roselia Valle Solares para optar por el grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala

2015

“Análisis e identificación del modelo de negocio de la empresa de acabados constructivos ‘Decora’, ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, e investigación de las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar un plan de incentivos para el talento.”

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería

“Análisis e identificación del modelo de negocio de la empresa de acabados constructivos ‘Decora’, ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, e investigación de las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar un plan de incentivos para el talento.”

Trabajo de Graduación presentado por Crysta Roselia Valle Solares para optar por el grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala

2015

Vo. Bo. :

(f) 
Licenciado Cristian Álvarez

Tribunal Examinador:

(f) 
Licenciado Cristian Álvarez

(f) 
Ingeniera Ingrid de León

(f) 
Licenciado José Guillermo Rivera

Fecha de aprobación: Guatemala, 29 de enero de 2015

*A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica,
como de la vida, por su apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.
A mi mejor amiga, por su apoyo incondicional, por compartir buenos y malos momentos y demostrarme
que siempre podré contar con ella.*

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ivii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	3
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. MARCO TEÓRICO	7
V. LA EMPRESA.....	13
VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	21
VII. LOS FACTORES DE ÉXITO.....	23
VIII. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.....	37
IX. PROCESOS ASOCIADOS A LOS FACTORES DE ÉXITO	45
X. PRINCIPALES COSTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS ACTUALES	63
XI. EL MODELO DE NEGOCIO	75
XII. PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL.....	83
XIII. CONCLUSIONES.....	95
XIV. RECOMENDACIONES.....	97
XV. BIBLIOGRAFÍA.....	99
XVI. ANEXOS	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de las sucursales actuales de <i>Decora</i> en Quetzaltenango.....	14
Figura 2. Ciclo de la filosofía de <i>Decora</i>	16
Figura 3. Organigrama <i>Decora</i>	20
Figura 4. Diagrama de operaciones para encontrar los factores de éxito	24
Figura 5. Gráfica de Pareto de proveedores.....	25
Figura 6. Gráfica de barras de IPN de los factores	33
Figura 7. Pregunta 1: ¿Es la primera vez que viene a <i>Decora</i> ?	38
Figura 8. Pregunta 2: ¿Cómo se enteró acerca de las tiendas de <i>Decora</i> ?.....	39
Figura 9. Gráfica del IPN de los factores de confiabilidad.....	40
Figura 10. Gráfica del IPN de los factores de responsabilidad.....	40
Figura 11. Gráfica del IPN de los factores de seguridad	41
Figura 12. Gráfica del IPN de los factores de empatía	41
Figura 13. Gráfica de la pregunta 5	42
Figura 14. Gráfica del IPN de los factores de <i>Decora</i>	43
Figura 15. Diagrama de la atención al cliente en el piso	48
Figura 16. Diagrama de la información de pedidos.....	49
Figura 17. Recepción de solicitudes y/o reclamos.....	50
Figura 18. Diagrama de colocación de pedidos de mercadería	52
Figura 19. Diagrama de recepción de requerimientos	53
Figura 20. Diagrama de envío de productos	54
Figura 21. Diagrama de recepción de producto.....	56
Figura 22. Despacho de producto	57
Figura 23. Diagrama de entrega de producto.....	58
Figura 24. Diagrama de Cambios y Devoluciones	59
Figura 25. Diagrama de condiciones de compra.....	60
Figura 26. Gráfica de porcentajes de los costos de <i>Decora</i>	74
Figura 27. Diagrama de actividades claves	78
Figura 28. Distribución aproximada de una tienda de <i>Decora</i>	79
Figura 29 Gráfica de costos promedio mensuales de <i>Decora</i>	80
Figura 30. Costo beneficio para <i>Decora</i>	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales familias de productos de <i>Decora</i>	17
Tabla 2. Principales proveedores	18
Tabla 3. Compras de los proveedores importantes.....	25
Tabla 4. Cálculo de muestra según los diferentes tipos de clientes.....	27
Tabla 5. Factores presentados en la encuesta a clientes	32
Tabla 6. Factores con IPN alto	33
Tabla 7. Cinco aspectos presentados en la encuesta de satisfacción	39
Tabla 8. Sueldos ordinarios mensuales de la Central.....	63
Tabla 9. <i>Sueldos Ordinarios mensuales de la Sucursal 1</i>	64
Tabla 10. Sueldos ordinarios mensuales de la Sucursal 2	64
Tabla 11. Horas extras promedio trabajadas en un mes por empleado	65
Tabla 12. Bonificación, Cuota Patronal, ISR y otros descuentos de los sueldos mensuales	66
Tabla 13. Sueldos líquidos mensuales de la Central	66
Tabla 14. Sueldos líquidos mensuales de la Sucursal 1	67
Tabla 15. Sueldos líquidos mensuales de la Sucursal 2	67
Tabla 16. <i>Aguinaldo y Bono 14 mensual de las sucursales de Decora</i>	68
Tabla 17. Promedio mensual de gastos directos por sucursal	68
Tabla 18. Depreciaciones	69
Tabla 19. Depreciación de las computadoras anual de la Central.....	69
Tabla 20. Depreciación de mobiliario anual de la Central	70
Tabla 21. Depreciación de las computadoras anual de la Sucursal 1	70
Tabla 22. Depreciación de mobiliario anual de la Sucursal 1	70
Tabla 23. Depreciación de las computadoras anual de la Sucursal 2	70
Tabla 24. Depreciación de mobiliario anual de la Sucursal 2	71
Tabla 25. Depreciación anual de vehículos de <i>Decora</i>	71
Tabla 26. Alquileres mensuales y anuales de los inmuebles de <i>Decora</i>	72
Tabla 27. Gasto de Energía Eléctrica promedio en cada sucursal.....	72
Tabla 28. Costos asociados a los factores de <i>Decora</i>	73
Tabla 29. Presentación de la estructura de costos de <i>Decora</i>	80
Tabla 30. Incentivos monetarios y no monetarios.....	85
Tabla 31. Indicadores de desempeño para vendedores	86
Tabla 32. Indicadores de desempeño el personal operativo y administrativo	86
Tabla 33. Sueldos líquidos por trabajador.....	88
Tabla 34. Ponderación de la encuesta de satisfacción del vendedor	89
Tabla 35. Calificación de la encuesta.....	90

Tabla 36. Porcentaje de incentivo según calificación obtenida en auditoría 91

Tabla 37. Costos de la Central (2012) 110

Tabla 38. Costos de la Sucursal 1 (2012) 111

Tabla 39. Costos de la Sucursal 2 (2012) 112

RESUMEN

En esta investigación, se identificó el modelo de negocio de una empresa distribuidora de acabados constructivos, ubicada en la Ciudad de Quetzaltenango. Esto se realizó por medio de los factores de éxito de la empresa. También se identificaron los principales procesos asociados a los factores de éxito identificados, así como los principales costos asociados a esos procesos.

Para dar una idea de la satisfacción del cliente de la empresa distribuidora de acabados constructivos de Quetzaltenango, se evaluó la satisfacción del cliente conforme a sus expectativas actuales por medio del “Índice de Promotores Neto”. Además, se investigó acerca de las expectativas hacia el futuro que tiene los cliente sobre esta industria y así orientar recursos a cumplir esas expectativas.

Como mejora, se realizó el rediseño de los procesos que dan vida a los factores de éxito identificados para estandarizarlos y poder utilizarlos en sucursales actuales y futuras de la empresa. Se espera que con los nuevos procesos pueda haber una disminución de los costos asociados a los procesos.

A partir de esto, se elaboró el modelo de negocio de la empresa utilizando el modelo de negocios canvas. Se redactó cada uno de los nueve bloques con la ayuda de lo investigado anteriormente. Por último, se realizó una propuesta de plan de incentivos para orientar los recursos creativos a los factores de éxito identificados y a cumplir las expectativas futuras de los clientes.

I. INTRODUCCIÓN

Decora, es una empresa de prestigio en la región occidental del país y actualmente posee sucursales en dos departamentos. Como cualquier empresa, ésta necesita seguir creciendo y mejorando su ventaja competitiva para poder mantenerse en el mercado. La empresa es exitosa en la ciudad de Quetzaltenango, posicionándose como la mejor empresa de acabados constructivos de esa misma ciudad según su volumen de ventas en el occidente.

Los dueños de *Decora* han intentado expandir sus sucursales en el occidente de Guatemala. La primera expansión sucedió en el año 2008; inauguraron una nueva sucursal en el Departamento Totonicapán. A pesar de los esfuerzos y grandes inversiones que se realizaron para que esta sucursal fuera atractiva para los clientes, ésta no ha logrado tener el mismo éxito que las sucursales en la Ciudad de Quetzaltenango. Los dueños están seguros que están teniendo un negocio exitoso en Quetzaltenango, pero no saben por qué. Por esta razón no pueden replicar el éxito de las sucursales en Quetzaltenango en otro departamento de Guatemala.

Con el siguiente trabajo se ayudó a crear una oportunidad de expansión a otros departamentos para la empresa. Se identificó el modelo de negocio de *Decora* por medio de los factores críticos de éxito. Esto se realizó con base en opiniones de dueños, trabajadores, proveedores y clientes, juntando toda la información se describieron los factores de éxito. También, se identificaron los principales procesos que tiene *Decora* que dan vida a los factores de éxito. Por último, se identificaron los principales costos asociados a los procesos.

Para *Decora* es importante que las expectativas de sus clientes estén siendo cubiertas, por esto se midió la calidad del servicio por medio del “Índice de Promotores Neto” y se les preguntó por medio de encuestas cuáles son las expectativas para la industria de distribuidoras de acabados constructivos. Además se realizó un plan de incentivos para orientar los recursos creativos hacia los factores identificados y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Con esta información se procedió a elaborar el modelo de negocios de la empresa utilizando el canvas. Cada uno de los nueve bloques del canvas fue redactado con la ayuda de lo investigado en puntos anteriores de la investigación.

Esta investigación se espera que sea una guía para las futuras expansiones de *Decora*, ya que sabiendo el por qué de su éxito de Quetzaltenango, pueden replicar ciertos factores según la región donde se piensa abrir nuevas sucursales.

II. OBJETIVOS

A. General

Analizar e identificar el modelo de negocio de la empresa de acabados constructivos *Decora*, ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, e investigar las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar un plan de incentivos para el talento humano y preparar futuras expansiones.

B. Específicos

- Analizar según los clientes, los proveedores, accionistas y los trabajadores, lo que ha permitido a *Decora* ser líder en la ciudad de Quetzaltenango, para identificar los factores de éxito de la empresa.
- Investigar las expectativas que tienen los clientes sobre la industria de la construcción, específicamente sobre las empresas distribuidoras de acabados de construcción.
- Identificar y escribir los procesos que permiten alcanzar los factores de éxito para que estos puedan ser implementados en las sucursales actuales y futuras de *Decora*. Así mismo apuntar los principales costos que permiten que los factores de éxito funcionen en las sucursales actuales.
- Realizar un plan de incentivos labores dentro del área administrativa que permita orientar los recursos creativos hacia los factores identificados en el objetivo uno para satisfacer las necesidades identificadas en el objetivo dos.

III. JUSTIFICACIÓN

Decora, es una empresa exitosa en la región occidental del país. Como cualquier empresa, ésta necesita seguir mejorando su ventaja competitiva para poder mantenerse en el mercado. Con el siguiente trabajo se ayudará a crear una oportunidad de expansión a otros departamentos para la empresa, ya que con sus factores de éxito bien identificados y procesos estandarizados, *Decora* podrá llevar su tienda a otras partes y podrá tener éxito de la misma manera que lo tiene en la Ciudad de Quetzaltenango.

Con anterioridad, la empresa inició un proceso de expansión en Totonicapán el cual no ha sido exitoso ya que la sucursal no genera utilidades, es por eso que aprendiendo de esa experiencia en este segundo intento de expansión se quiere hacer de una forma más ordenada. Para esto, el primer paso fue identificar la mezcla entre lo que los clientes ven y la administración cree que ofrece, que ha permitido alcanzar el éxito actual, para esto se realizaron encuestas a varios de sus clientes para saber por qué están satisfechos con *Decora*; y también se entrevistaron a diferentes vendedores de las sucursales para saber qué es lo que la gente espera encontrar en la tienda y qué creen que los atrae a comprar. Identificados estos factores se procedió a armar los procesos que permiten darle vida al modelo de negocio para que estos sean estandarizados y se utilice a los factores en todas las sucursales y también puedan ser implementados en las futuras sucursales de *Decora* en otros departamentos. Se hará una investigación adicional que permita conocer la estructura de costos que permite dar vida a *Decora* como lo es ahora.

Con lo investigado y los resultados obtenidos se elaboró un modelo de negocios tipo canvas para que la empresa lo utilice para futuras expansiones

Identificados estos factores se motivará al personal con un programa de incentivos para reforzar las actitudes, para que los procesos estandarizados se lleven a cabo y para que el personal haga una correcta asignación de recursos para mantener y mejorar el éxito de *Decora* en la ciudad de Quetzaltenango. También, para que en una futura expansión, el mismo programa de incentivos pueda ser presentado y así llevar el negocio a tener éxito.

IV. MARCO TEÓRICO

A. Factores de éxito

Los factores críticos de éxito son un número limitado de áreas de interés, los cuales aseguran el exitoso desempeño competitivo de un individuo, departamento u organización. Dicho de otra manera, los factores críticos de éxito son algunas áreas claves, donde todo funciona correctamente, y por medio de ella el negocio puede crecer y las metas de la alta gerencia pueden ser cumplidas. (Flores, 2013)

La función principal de los factores críticos de éxito es de guiar y enfocar a la alta gerencia hacia las actividades primordiales de su negocio y lo ayuda a pensar a determinar aquellos aspectos en los cuales ellos deberían centrar su atención. (David, 2008)

La clave del éxito dentro de las organizaciones actuales, es enfocar sus recursos críticos en aquellas actividades que hacen la diferencia entre el fracaso y el éxito (Flores, 2013). Esto facilitará que se logren las metas establecidas, y además asegura el buen uso de los recursos escasos dentro de la organización y conjuntamente se mejora el desempeño y resultado de los procesos de la organización. (Villafana, 2012)

Los factores de éxito ayudan a la empresa determinar las áreas donde se deben de obtener mayores resultados, para asegurar el éxito a cualquier nivel en la organización. Es por esto que es de vital importancia que una organización determine de forma precisa sus factores críticos de éxito para poder asignar los recursos necesarios en el proceso de planeación que aseguren el total aprovechamiento de los esfuerzos de cada área de actividad que se considere un factor de éxito (Flores, 2013).

Puede decirse que los factores de éxito son elementos claves de una organización, que se tornan en variables críticas que afectan el éxito de la empresa. (Frances, 2006)

1. Usos comunes de los factores de éxito. Los beneficios de los factores críticos de éxito pueden ser muchos para las diferentes organizaciones y las formas de utilizarlos pueden ser abundantes. Algunas formas en las que se les ha dado uso son las siguientes:

- Como elemento fundamental de la planeación estratégica, la planeación a corto plazo y los planes de acción. Es decir, en el establecimiento de las metas organizacionales.
- Administración del cambio.
- Planeación de centro de información.
- Administración de proyectos.

- Técnica de análisis competitivo.
- Como guía e implementación de planes estratégicos.
- Como parte de una metodología para definir los requerimientos de información de un ejecutivo. (Murillo, 2010)

2. **Beneficios de los factores de éxito.** La identificación y uso de los factores de éxito trae los siguientes beneficios:

Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, enfocándolos hacia las actividades más importantes.

Descubre las necesidades de información.

Sirven como base para identificar metas y objetivos.

Identifica las barreras que impiden alcanzar el éxito.

Ayudan a la empresa a lograr los objetivos y metas, situándola en aquellas actividades que son críticas para su éxito y en sus necesidades principales. (Murillo, 2010)

B. Expectativas de los clientes.

Se define lo que espera el cliente del servicio. Esta expectativa está formada por comunicación de la empresa con el cliente, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia la empresa cuando el cliente emite su opinión. (López, 2013)

Existen cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

1. **Tangibles.** La apariencia de las instalaciones física, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.

- *Personas:* Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
- *Infraestructura:* Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.
- *Objetos:* Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el

usuario tiene contacto. El que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar. (López, 2013)

2. **Confiabilidad.** La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud. Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

- *Eficiencia:* El desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible.
- *Eficacia:* Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados.
- *Efectividad:* Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado. (López, 2013)

3. **Responsabilidad.** La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La responsabilidad implica características de horario y tiempo. (López, 2013)

4. **Seguridad.** El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

- *Cortesía:* La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Un buenos días un gracias por visitarnos, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.
- *Servicialidad:* Es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia.
- *Competencia:* Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar el servicio.
- *Credibilidad:* El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio. (López, 2013)

5. **Empatía.** Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

- *Personalización:* El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento a considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.

- *Conocimiento del cliente*: El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio. (López, 2013)

C. Índice de Promotores Neto (IPN).

Es una metodología que evalúa la opinión del cliente y predice la probabilidad de que un cliente vuelva a comprar los productos o recomiende el negocio a un amigo o familiar. El IPN coloca a los clientes en tres grupos: promotores, pasivos y retractores. Con las respuestas a una única pregunta el cliente es clasificado en uno de los tres grupos. (Reichheld, 2014)

Entre 1 y 6 son cliente retractores: son clientes infelices que pueden dañar la imagen del negocio o marca. (Reichheld, 2014)

Entre 7 y 8 son clientes pasivos: están satisfechos pero no completamente, son clientes vulnerables a buscar otra opción en la competencia. (Reichheld, 2014)

Entre 9 y 10 son clientes promotores: son clientes leales y entusiastas que seguirán comprando y referirán a otros para que el negocio o marca siga creciendo. (Reichheld, 2014)

El cálculo del IPN se realiza restando el porcentaje de retractores a los promotores, dividiendo sobre el total de encuestados, y el resultado será el porcentaje de la calidad del servicio.

D. Estandarización de procesos.

Un proceso es una serie de labores u operaciones específicas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminado a un fin determinado (Gómez Duarte, 2012). Los procesos deben ser completos, coherentes, flexibles y continuos, generalmente se expresan en documentos que contienen el objeto y campo de aplicación de una actividad, los materiales, equipos y documentos que deben utilizarse, y cómo debe controlarse y registrarse. (Hurtado, 2012)

Los procesos permiten precisar el conjunto de especificaciones requeridas para completar alguna actividad y varía de acuerdo a los requisitos y el tipo de resultado esperado, garantizando la disminución de errores (Gómez Duarte, 2012). Se debe tener la descripción de las actividades que debe seguirse en la realización de un proceso. El proceso es una sucesión de pasos que registran la información básica referente al funcionamiento del proceso e incluye las preguntas: ¿qué? ¿cómo? y ¿quién? desarrolla la tarea. (Hurtado, 2012)

E. Modelo de negocios (Canvas).

Los modelos de negocios son aquellos que definen la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes. Su objetivo es definir los componentes necesarios (clientes, oferta de valor y recursos claves entre otras) para el entendimiento y el desarrollo de un negocio. Con el modelo se visualiza de mejor manera los aspectos claves de la empresa.

En el libro “*The Business Model Canvas*” de Alexander Osterwalder se describe la mejor manera de describir un modelo de negocios, dividiéndolo en nueve módulos que básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para lograr ingresos. Los nueve módulos cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los bloques del modelo canvas son:

- *Segmentos de los clientes:* clientes a los que se está dirigiendo el negocio.
- *Propuesta de valor:* es la razón por la cual los clientes escogen una empresa y no la otra. Es lo que se le ofrece a los clientes.
- *Canales de distribución y comunicación:* se trata de la comunicación, distribución y ventas.
- *Relación con los cliente:* definir el tipo de relación (personalizada o automatizada)
- *Modelo de Ingresos:* de donde se obtienen los principales ingresos de la empresa.
- *Recursos clave:* representan los activos más importantes para que el negocio funcione.
- *Actividades clave:* son las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que funcione el negocio.
- *Aliados clave:* son los proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios.
- *Estructura de costos:* son los costos necesarios para que funcione el modelo de negocios.

F. Motivación y sistemas de incentivos

Para la motivación y satisfacción en el trabajo existen tanto factores psicológicos como factores monetarios. El dinero, a menudo sirve como motivación psicológica y financiera. Las recompensas monetarias se concretan en pluses, participaciones en beneficios, reparto de ganancias y sistemas de incentivos (Gordillo, 2011).

Los pluses, con recompensas a la gestión a niveles ejecutivos, y normalmente son en dinero o en opciones sobre acciones (Gordillo, 2011). Los sistemas de participación en beneficios, consiste en repartir parte de las acciones a los empleados.

Por otro lado, los sistemas de incentivos están basados en la productividad individual o de grupo. Estos sistemas buscan que el empleado o el equipo obtengan una producción superior a un estándar predeterminado. Cada incentivo tiene un valor que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. Los incentivos se llaman también recompensas o estímulos (Gordillo, 2011).

1. Beneficios para la empresa

- *Empleados dispuestos a contribuir en el cambio:* Cuando los empleados se sienten tomados en cuenta en la organización y sienten que sus necesidades son tomadas en cuenta, estarán dispuestos a contribuir para lograr aspectos generales de la organización.
- *Disminución de la rotación del personal:* En la medida en que el personal sienta que es importante y esencial en la organización, no querrán abandonar sus puestos de trabajo.
- *Servicio al cliente excelente:* Al preparar a los empleados en la ejecución de su trabajo y ayudándolos a mantener buenas relaciones con el cliente, se mantendrán los clientes fieles y se tendrán nuevos.
- *Compromiso motivacional por parte de la empresa:* La confianza, seguridad y comprensión que la empresa le proporciona al empleado genera en él un sentimiento de fidelidad hacia ella.
- *Empleados más competitivos:* La solución del conjunto de necesidades que implica capacitación, motivación, reconocimiento, mejor comunicación, mejores condiciones laborales y el darle valor a las emociones de los empleados genera un recurso humano competitivo que representa un beneficio para la empresa.

2. Beneficios para los empleados

- *Desarrollo profesional y laboral:* La oportunidad de crecimiento profesional en la organización.
- *Desarrollo de habilidades y conocimientos:* Ser beneficiado con capacitaciones que lo ayudarán a desempeñar eficientemente su trabajo.
- *Desarrollar sus actividades en un ambiente de confianza:* Sentir que existe una relación con la empresa, sin miedo a opinar, sugerir o quejarse; logrando así un ambiente propio para el trabajo.
- *Estímulos y reconocimientos:* Producto del esfuerzo o de la realización eficiente del trabajo se logra obtener premios y compensaciones que contribuyen a mejorar el bienestar del empleado, tanto en lo emocional como en económico.

V. LA EMPRESA

A. Historia de la empresa

El sector de la industria de construcción es importante en un país ya que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir infraestructuras públicas (puentes, carreteras, hospitales) hasta infraestructuras de bienestar individual (viviendas, hoteles). El sector de la construcción utiliza insumos provenientes de las industrias manufactureras nacionales e internacionales. Para que estos materiales lleguen al consumidor con un mejor servicio fue necesaria la creación de las distribuidoras de materiales para construcción.

Para el sector de infraestructura individual, la atención ha sido distinta porque las personas buscan personalizar sus viviendas según tendencias o modas. Existe otro sector en los distribuidores de acabos constructivos que cubre las necesidades de los consumidores que no sólo quieren construir sino que también quieren decorar.

La idea siempre ha sido estar más cerca del consumidor. En Guatemala, muchas industrias y distribuidoras aún están centralizadas en la Ciudad de Guatemala. Algunas otras se han ido distribuyendo en los departamentos más importantes. En Quetzaltenango, la industria de acabados constructivos surgió de la necesidad de tener productos más cerca, esto hizo que aumentara la demanda y también las exigencias de los consumidores, lo que causó que las distribuidoras fueron expandiendo sus tiendas y la variedad de sus productos.

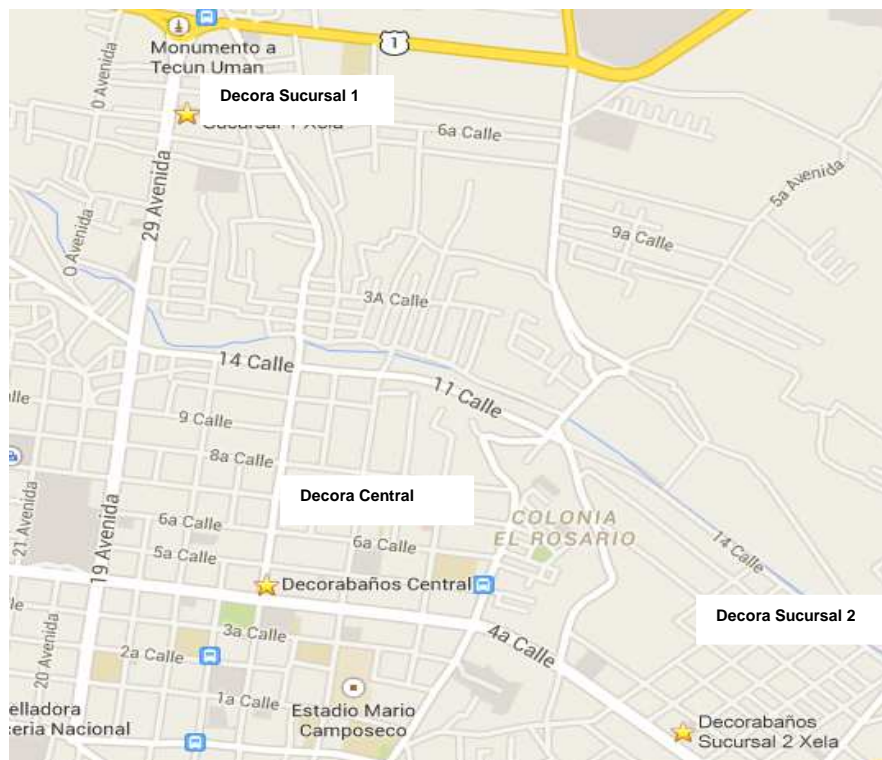
El 29 de abril de 1985 nació a la vida la empresa *DECORA* como una ferretería. La idea surgió gracias a un trabajo anterior que el señor Cifuentes tenía en una ferretería local. La tienda fue ubicada en la 15 avenida entre segunda y tercera calle de la zona tres en el parque “Benito Juárez” de la ciudad de Quetzaltenango. Al iniciar, la ferretería vendía accesorios de baño, todo lo referente a tuberías, inodoros, flaponeras, etc. La mercadería era comprada en su mayoría en Retalhuleu y llevada en un “pick up” a Quetzaltenango para ser revendida a minoristas.

Dos años más tarde, se logró que la empresa creciera gracias al esfuerzo de cada día, por lo que surgió la necesidad de buscar un lugar más amplio para trasladar las instalaciones, fue así como durante el año 1987 se dio el traslado a los locales de las *Madres de Jesús de la Buena Esperanza*, frente a donde actualmente se encuentra *Pollo Campero* de la zona 3, el cual tenía una sala de ventas y una bodega en la parte trasera. Cuando se realizó el traslado, se inició con la venta de diferentes tipos y diseños de pisos, azulejos y sisa. Para ese entonces ya los trabajadores eran siete, y poco a poco *DECORA* fue cambiando y creciendo y dejó de ser un pequeño negocio para convertirse en empresa que ya contaba con reconocimiento y prestigio.

Durante los siguientes diez años el crecimiento de la empresa era a pasos aggrandados y la necesidades de instalaciones propias y más amplias era cada vez más indispensable, por lo que se inicia el proyecto de construcción de un edificio en la 15 avenida 4-32, a unos 100 metros de la localidad anterior. En 1998, se crea la Corporación gracias al crecimiento tan acelerado del negocio. Ese mismo año, el 27 de septiembre, se inauguran las nuevas instalaciones. Con el crecimiento también se vio la necesidad de ampliar las bodegas, por lo cual se apertura y se ubican en la 5ta calle entre 14 y 15 avenida de la zona 3 bodegas donde a la clientela se le puede brindar un mejor servicio.

En el año 2002 surge la idea de dar servicio en otra ubicación de la ciudad por lo que el 1 de septiembre se inaugura la sucursal No. 1 ubicada en la 29 avenida de la zona 7. De igual manera se decide abrir otra sucursal el 1ero de abril del 2003 la cual está ubicada en la 4ta calle de zona 2 de la ciudad de Quetzaltenango.

Figura 1. Ubicación de las sucursales actuales de *Decora* en Quetzaltenango



(Fuente: tomada de Google Maps)

B. Visión, Misión, Filosofía y Valores

Los dueños de *Decora* tienen claro cuál es su labor en el mercado, saben a quién se está dirigiendo y saben en qué se diferencian de los demás, pero no tienen redactada una misión. De igual manera tienen sus metas, se sabe bajo qué valores trabaja la empresa, pero nada está escrito. Con la plática que se tuvo con los dueños acerca de la historia, qué se espera, qué se quiere, a dónde se dirigen, etc. se proponen la visión, misión y filosofía y valores.

1. **Visión.** *“Nuestra misión es brindar gran variedad de productos de excelente calidad y diseño para hacer más agradables los ambientes de vida personales y profesionales, ofreciendo soluciones óptimas a las necesidades de nuestros clientes, respaldados con una solidez de 25 años.”*

Decora es una empresa dedicada a comercializar productos de acabados constructivos, de la mejor calidad, mayor variedad y mejores precios del mercado logrando una solución de diseño que satisfaga los gustos de sus clientes. Esto lo hace por medio de una gestión de compra de productos de las mejores marcas que hace eficiente la operación, alcanzando los más bajos costos, basándonos en información oportuna del negocio y del mercado que facilitan la toma de decisiones para responder más rápido a las necesidades de sus clientes, a quienes llegan por medio de una red de puntos inteligentes comerciales brindándoles un servicio de asesoría y diseño personalizados.

La empresa *Decora* trabaja para todos aquellos que están buscando construir, redecorar sus ambientes y estilos de vida. A las marcas que representan, se les brinda todo el apoyo para comunicar los beneficios y atributos de sus productos que amplíen el potencial de venta. Para sus colaboradores, para desarrollarlos profesional y personalmente como seres humanos integrales, para sus accionistas, maximizando la rentabilidad de su inversión y para Guatemala, contribuyendo con el desarrollo de su economía. Y esto se hace porque se quiere garantizar los mejores productos al mejor precio, el mejor servicio y atención que garantizan la mejor experiencia de compra.

2. **Misión.** *“Ser una empresa competitiva en el mercado nacional, que distribuya productos de alta calidad a los mejores precios; brindando una atención personalizada a través de un equipo humano con valores e identificados con la empresa.”*

Decora, se visualiza en el año 2025, siendo reconocidos como la red de puntos comerciales de productos de acabados para la construcción con cobertura nacional que brinda la mejor experiencia de compra por medio de variedad de productos, la mejor calidad y los más bajos precios.

La empresa espera que con esta visión se incentiva desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la organización, para que realicen acciones conforme a esta visión. Se recuerda que los mandos superiores deben predicar con el ejemplo.

3. Filosofía y valores. *“En Corporación Cifuentes S.A. somos una familia cuyo fundamento es la unidad y el amor, creemos en Dios nuestro padre, para que por medio de él, logremos ser cada día mejores personas a través de la práctica de los valores con entusiasmo y constancia.”*

Figura 2. Ciclo de la filosofía de Decora



La filosofía de la Corporación Cifuentes junto con los valores de la empresa, rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados. La empresa se preocupa por su recurso humano y las relaciones que ellos puedan tener con el cliente y con otros colaboradores dentro de la organización, por esto que se estableció una filosofía basada en Dios y en los valores mencionados, para que a través de ello, logren tener a mejores personas cada día.

C. Productos y proveedores

1. **Productos.** Inicialmente *Decora* ofrecía exclusivamente productos relacionados con el montaje de baños. Con el tiempo fue variando más sus productos y actualmente ofrece más de cinco mil productos. La administración de *Decora* separa sus productos de la siguiente manera:

Tabla 1. Principales familias de productos de Decora

Familia	Descripción	Productos más vendidos
Pisos	Es una piso cerámico hecho a base de arcilla o porcelanato y en estas familia está toda la gama de piso que existen de los distintos distribuidores.	Piso Florencia gris (Hispacensa) Piso Lombardía teca (Samboro) Bari caoba (Samboro) Barcelona beige (Samboro)
Azulejos	Es una azulejo cerámico que se coloca en las paredes y en estas familia está toda la gama de azulejos que existen de los distintos distribuidores.	Marsella blanca (Hispacensa) Ártica Blanco (Samboro) Napoli blanco (Samboro) Arles Beige (Samboro)
Loza	En esta familia están todo los que son inodoros , lavamanos pedestales para los lavamanos, en si todos los distintos colores y estilo que existen para colocar	Inodoro Ecoline 561 (Incesa) Idra Blanco 562 (Incesa) Olimpys 593 (Incesa) Lavamanos venus blanco 401
Pvc	En esta familia se encuentra todo lo que es los accesorios de tubería en PVC , ya sean estos adaptadores machos y hembras , codos tapones de todas las medidas que existan en el mercado .	Codo PVC (Amanco) Adaptador Macho Reducidor ¾ *1/2 Codo de 2 y de 3 Tubo 2 a 3 para bajada de agua
HG	En esta familia se localiza la familia de el hierro galvanizada son todos los accesorios de tubería que son anticorrosivos siendo estos codos, coplas, tapones, tubos especialmente para plomería	Codo de HG 2 (Dist. General) Codo de HG 3 T HG Tapón Macho HG

2. Proveedores: *Decora* obtiene sus productos de proveedores de Guatemala y México. Poseen alrededor de 170 proveedores, y a continuación se presentan los que mayor compra de volumen tienen:

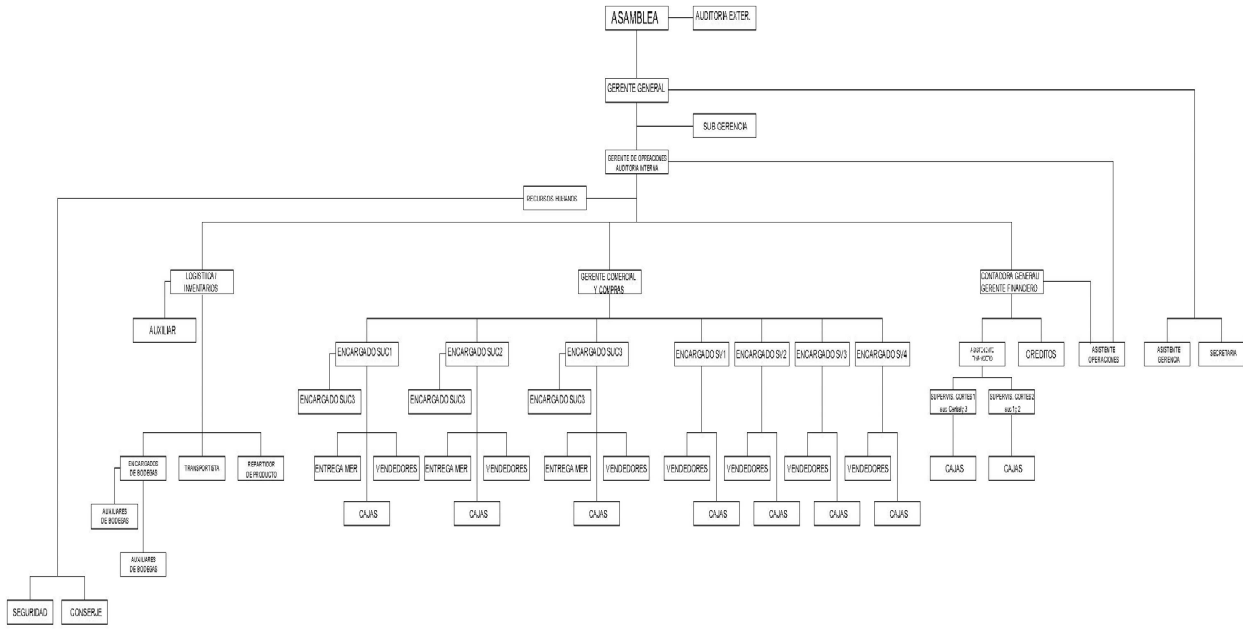
Tabla 2. Principales proveedores

Proveedor	Descripción
Samboro	Es una empresa guatemalteca y líder en Centroamérica y el Caribe en la industria de pisos y azulejos cerámicos, tanto en diseño, fabricación y tecnología; que se dedica a la venta de producto cerámico.
Hispacensa (Hispano Centramericana S.A.)	Es una empresa Pisos y Azulejos 100% guatemaltecos, que se dedica a la venta de Pisos y Azulejos cerámicos y se especializa en su mayoría por los azulejos.
Ferco	Es una empresa mexicana que se a la comercialización detallista y mayorista, y así mismo en la importación al país de en el área de piso cerámico, baños y cocinas.
Titancasa	Es una empresa que se dedica a la venta de calentadores y bombas para el agua de varios estilos y tamaños.
Distribuidora Hernandez	Esta empresa se especializa en la importación de acabados decorativos para baños desde México. La empresa no posee servicio de ventas, sino que solo de distribución a otras empresas que si lo poseen.
Distribuidora de Materiales El Progreso	Es distribuidora de materiales exclusivamente para construcción. Sus materiales son importados de México y distribuidos en Quetzaltenango y Retalhuleu.
Calentadores La Estrella	Como su nombre lo dice, se especializan en la distribución de calentadores y cualquier producto que tenga que ver con la distribución de agua en una vivienda.
Celasa	Es una empresa especializada en materiales eléctricos para viviendas, industrias y cualquier tipo de construcción.
Cerámica Cordeiropolis Ltda. Cecol	Se especializan en cerámica artesanal importada desde México y Centro América. Es una distribuidora pequeña que trabaja bajo pedido.
Inversiones de Centro América	Inversiones de Centro América se especializa en la venta de bombas de agua industriales y domésticas.
Cerámicas Decorativas Artesanales	Es una empresa que se dedica a la venta de cerámica artesanal para cocinas y baños. Es una empresa totalmente guatemalteca.

3. Forma de organización: Toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con una jerarquía y responsabilidades asignadas a los miembros que la componen. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es un esquema de la jerarquización y la división de las funciones que la componen.

Jerarquizar significa establecer líneas de autoridad a través de diversos niveles para delimitar responsabilidades a cada empleado ante solo un jefe inmediato. Una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quién dirige y quién es dirigido.

Figura 3. Organigrama Decora



VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Además de la visión y la misión de la organización, es importante definir los objetivos, con los cuales se debe ser muy explícitos, debido a que estos son los fines a donde se dirige la organización.

Los objetivos estratégicos son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Estos objetivos cubren e involucran a toda la organización. *Decora* ya contaba con estos objetivos, pero no estaban sintetizados de una manera clara y ordenada, por lo que en esta investigación se redactaron como una propuesta para los dueños:

A. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados por la empresa en el año 2012 están fundamentados y encaminados a que la empresa progrese constantemente.

- “Aumentar para el año 2018 nuestra cartera de clientes en un 40%, sin disminuir los índices de calidad de los clientes actuales que satisfacen sus necesidades y requerimientos, asegurando así su fidelidad con la empresa.”
- “Ser reconocidos en la actualidad por nuestros clientes como una solución en acabados de construcción de bajo costo y confiable. Para ello buscaremos crecer de manera ordenada para no descuidar ni bajar la calidad del servicio otorgado, y no vernos en la obligación de subir nuestros precios.”
- “Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado del occidente de Guatemala durante los próximos cinco años, generando alianzas estratégicas con proveedores y empresas que permitan el desarrollo de la organización.”

B. Estrategia empresarial

Una estrategia empresarial está integrada por las principales metas y políticas de una organización y además, establece una secuencia lógica de las acciones a realizar. La estrategia también ayuda a asignar los recursos necesarios con el fin de lograr una situación viable, corriendo y respondiendo a riesgos calculados.

1. Estrategia de competitividad. De acuerdo a los lineamientos y metas que *Decora* se ha propuesto, la estrategia de competitividad se dirigirá a:

“Brindar un servicios personalizado, completo y de calidad a cada cliente presentándole constantemente nuevas opciones en acabados constructivos, a precios más bajos del mercado.”

2. Estrategia de crecimiento y expansión. La estrategia de crecimiento de la empresa se enfoca a lograr el cumplimiento de uno de los objetivos el cual es crear una imagen de las tiendas que los clientes puedan identificar rápidamente y pensar en ella como su mejor opción frente a la competencia para la compra de acabados constructivos.

“Ser la primera opción para los clientes pequeños y grandes que buscan acabados constructivos a un bajo precio y posicionarse así en el mercado de área de Occidente de Guatemala.”

“Formar alianzas estratégicas con proveedores ágiles y eficaces.”

3. Estrategia de competencia. En toda Guatemala hay mucha competencia de empresas dedicadas a la venta de acabados constructivos, es por esto que *Decora* debe tener una ventaja competitiva que los diferenciará de la competencia en el mercado.

“Implementar una administración basada en bajo costos y procesos para mantener el margen más bajo posible y tener entregas inmediatas con abastecimiento de la mayoría de producto.”

4. Estrategia operativa

“Diseñar un plan de capacitación e incentivos hacia los empleados con la finalidad de crear compromiso, disciplina y responsabilidad creando un clima organizacional óptimo.”

“Controlar, evaluar y mejorar los procesos productos de la empresa, así como también el servicio personalizado de ventas para mejorar los procesos que causen retraso, fortalecer los que sean fundamentales y eliminar los procesos innecesarios.”

Los dueños de *Decora* tenían muy claro qué es lo que hacen y qué deben seguir haciendo en el futuro para que el negocio siga funcionando como está. Se deben documentar los objetivos por escrito y publicarlos a todo el personal para que todo *Decora* esté alineado a estos objetivos. Se deben contratar personas según los valores y filosofía porque, para tener empleados leales y que promuevan el negocios, sus objetivos personales deben estar alineados con los objetivos de la empresa.

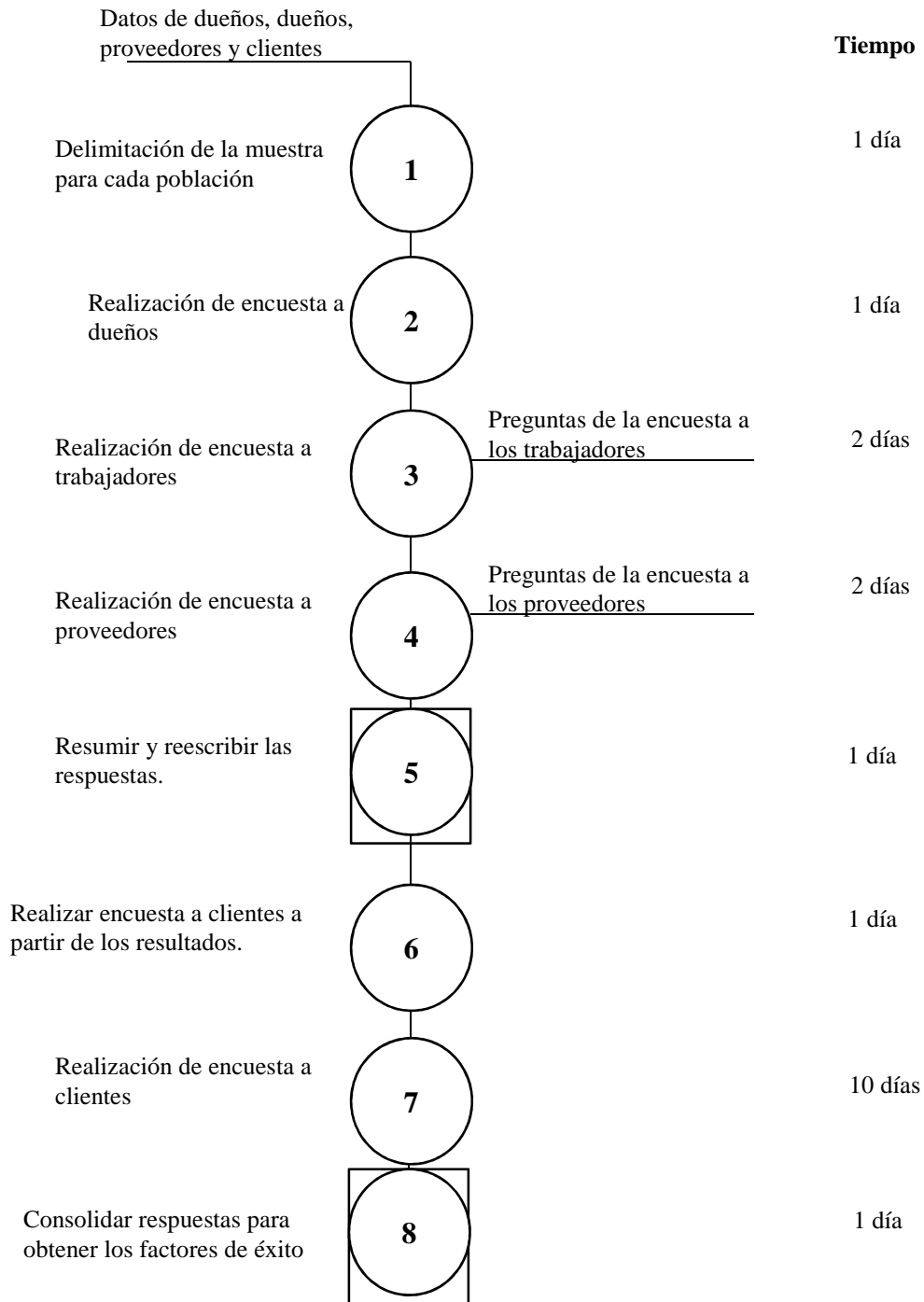
VII. LOS FACTORES DE ÉXITO

Los factores de éxito son aquellas capacidades o características que posee una empresa u organización. Estas características deben ser administradas y controlables por la organización, son claves y son de gran importancia en el éxito de una empresa en un mercado competitivo como el de hoy en día. (David, 2008)

En Quetzaltenango hay varias organizaciones que se dedican a la venta y comercialización de acabados constructivos, además de las pequeñas ferreterías que se encuentran en toda la ciudad y son concurridas por minoristas. La competencia para *Decora* es bastante fuerte, por lo que es importante que identifique sus factores críticos de éxito para poder enfocar sus recursos en ellos y mantener su posición en el mercado de Quetzaltenango, y expandirlo por los departamentos del área occidental de Guatemala.

A. Proceso para encontrar los factores de éxito de *Decora*

Para la identificación de factores de éxito de *Decora* se realizaron entrevistas a los dueños, trabajadores y proveedores; dicha información permitió identificar los factores de éxito que hacen de *Decora* la empresa líder de Quetzaltenango en la industria de acabados constructivos. Se efectuaron preguntas directas que permitan expresar libremente cuáles creen que son los factores de éxito. Además, se elaboró entrevistas para algunos vendedores de las tres sucursales de *Decora* en Quetzaltenango con el fin de saber su perspectiva sobre qué es lo que atrae a los clientes a comprar.

Figura 4. Diagrama de operaciones para encontrar los factores de éxito

B. Delimitación de la muestra

Se realizaron las encuestas al 100% de los dos dueños los cuales son los señores Cifuentes.

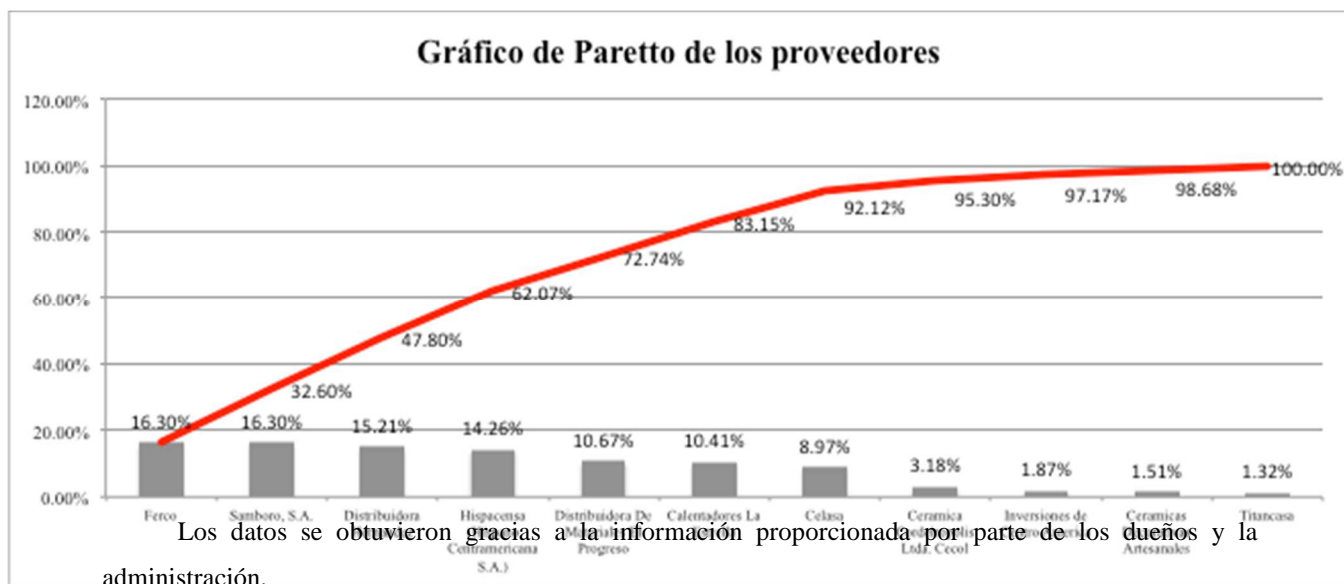
Para los proveedores se tomaron aquellos que encabezan la lista de mayores compras vs ventas de los último cinco años (2007-2012). Se trabajó un diagrama de Pareto del promedio de las ventas donde se tomó el 20%

de los proveedores como una muestra significativa, porque en los cinco años tomados de las compras se han mantenido los mismos proveedores. Además con esto comprobamos que el 80% de las ventas están en el 20% de los proveedores según el volumen de compra.

Tabla 3. Compras de los proveedores importantes

Proveedores	Compras (Q)	Porcentaje Acumulado
Ferco	Q1,882,163.92	16.30%
Samboro, S.A.	Q1,881,910.13	32.60%
Distribuidora Hernández	Q1,755,783.45	47.80%
Hispacensa (Hispano Centroamericana S.A.)	Q1,647,096.40	62.07%
Distribuidora De Materiales El Progreso	Q1,232,158.49	72.74%
Calentadores La Estrella	Q1,202,282.68	83.15%
Celasa	Q1,035,647.50	92.12%
Ceramica Cordeiropolis Ltda. Cecol	Q366,962.30	95.30%
Inversiones de Centro América	Q216,335.22	97.17%
Cerámicas Decorativas Artesanales	Q174,645.10	98.68%
Titancasa	Q152,257.95	100.00%
	Q11,547,243.14	

Figura 5. Gráfica de Pareto de proveedores



En el caso de los trabajadores se realizaron dos “focus group”. *Decora* posee dos tipos de trabajadores, los operativos y los administrativos, ellos presentan diferentes niveles académicos, habilidades y experiencias distintas.

- *Personal Operativo*: Se refiere al trabajador que cuya labor está directamente relacionada con los procesos productivos de una empresa al igual que procesos de suministros y distribución.
- *Personal Administrativo*: Es el trabajador que desempeña su labor de forma indirecta a los procesos pero que se interrelacionan para que estos puedan ejecutarse, tales como el caso de las ventas, facturación, recursos humanos, etc.

Se tomó a un grupo aleatorio voluntario. En total se juntaron en la central 10 trabajadores del personal operativo y 14 del personal administrativo. El focus group se realizó dentro de la empresa un día sábado. Fueron preguntas abiertas donde todos expresaron su opinión.

Para el cálculo de la muestra de los clientes, se considera el tamaño de la población neta finita. Los datos se obtuvieron gracias a la información proporcionada por parte de los dueños y la administración, acerca de la facturación diaria.

Decora le factura a un promedio de 200 clientes diariamente, esto correspondería a que en una semana considerada de lunes a sábado se tendría una afluencia promedio de 1,200 clientes a la sucursal central.

Para delimitar la muestra de la población a entrevistar se hacen los siguientes cálculos:

Datos:

N = 200

p = 0.05

q = 0.95

d = 0.05

$Z_{\alpha/2} = 1.96$

N=Tamaño de la población (1,200 facturas semanales aproximadamente)

p=Grado de aceptación (0.05)

q=Grado de rechazo (1-p = 0.95)

d=Nivel de precisión (5%)

$Z_{\alpha/2}$ =Valor de la curva estandarizada (para el nivel de confianza del 95%).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Sustituyendo la ecuación con los números mencionados, se obtiene un total de:

n = 66 clientes

Decora posee tres tipos de clientes dentro de sus doscientas facturas diarias que realizan, y la encuesta se pasó a todos los tipos de clientes para que los resultados sean significativos. La información acerca de los clientes fue proporcionada por los dueños y empleados de la organización.

- *Cientes pequeños*: Son los clientes que facturan menos de Q1,000.00 en su compra. Estos corresponden al 87% de la población total.
- *Cientes grandes*: Son los clientes que facturan Q1,000.00 a menos de Q10,000.00, tienen beneficios como descuentos de hasta el 5%. Estos corresponden al 10% de la población total.
- *Constructoras*: Son los clientes que facturan Q10,000.00 o más. Estos corresponden al 3% de la población total.

Esto significa que la muestra obtenida por el cálculo debe ser dividida en los tres tipos de clientes:

N Total = 1,200 clientes

n Total = 66 clientes

Tabla 4. Cálculo de muestra según los diferentes tipos de clientes

	Cientes pequeños	Cientes grandes	Constructoras
Porcentaje	87%	10%	3%
Facturación	> Q 1,000.00	Q1,000 > Q 10,000	<Q 10,000.00
Población	174	20	6
Muestra	57	7	2

Lo que significa que se encuestó a siete clientes grandes, dos constructoras y cincuenta y siete clientes pequeños. Las encuestas fueron realizadas en una semana en las tres sucursales de *Decora* en la ciudad de Quetzaltenango. Para los clientes pequeños y a los clientes grandes y constructoras se les contactó personalmente vía telefónica o vía correo electrónico.

C. Resultados de las encuestas

1. **Entrevista a los dueños.** La entrevista constaba de cuatro temas distintos: Empresa, factores críticos de éxito, la competencia y planes estratégicos. Para realizar dicha entrevista se citó a los dos dueños de *Decora* en las instalaciones centrales de la organización; en la entrevista los dueños expresaron sus conocimientos y opiniones acerca de las operaciones de la organización. A continuación se presentan los resultados de la entrevista.

Factores determinantes para que el negocio sea exitoso

En la entrevista, los dueños de *Decora*, dieron a conocer que los factores que llevaron al negocio al éxito y lo han mantenido en una buena posición en el mercado, son tres:

- *El servicio personalizado al cliente:* Por medio de cada vendedor se busca atender a todos los clientes de una manera personalizada. Los vendedores poseen gran conocimiento en el giro de negocio para poder asesorar a cualquier cliente sin importar su nivel económico o educativo. Los dueños resaltaron que muchos clientes ya tienen a un vendedor el cual buscan cada vez que frecuentan la tienda. Otro aspecto importante es la baja rotación que tienen los empleados, esto les permite conocer a sus clientes y tener cada vez más conocimiento por experiencia, y con una rotación tan baja del personal los costos de capacitación inicial son bajos.
- *Los precios bajos de los productos:* *Decora* dice tener los precios más bajos ante la competencia. Esto lo logran gracias a que su margen de ganancia lo mantienen bastante bajo, lo que atrae a muchos clientes y los prefieren por encima de la competencia. Además que también se ofrecen descuentos para los clientes más frecuentes. La capacidad de negociar con los proveedores y las alianzas que se tienen con los más importantes, también es clave para tener precios bajos en el mercado.
- *Las entregas rápidas del producto:* Los dueños cuentan que la cultura indígena predomina en el área occidental del país y a los indígenas y otras personas les gusta ver su producto enfrente antes de comprarlo, no les gustan las compras por catálogo y esperan poder subir su producto a su transporte nomás lo estén pagando, por lo que el inventario de productos que *Decora* debe de tener es bastante grande y las compras por catálogo sólo son de los productos más caros.

Factores esenciales para crecer en forma sostenible

Durante la entrevista, los dueños dieron a conocer que, según ellos, lo que necesita *Decora* es “alinearse” todas sus tiendas para que trabajen de la misma manera, lo que significa estandarizar algunos procesos. Además, que deben encontrar la manera de poder expandirse a cualquier parte con el mismo modelo de negocios pero adaptado al lugar. Los dueños de la organización esperan poder ordenar por completo la empresa en Quetzaltenango para poder iniciar una expansión fuera de esa ciudad.

Condiciones externas que podrían afectar al negocio

Según lo hablado con los Dueños y accionistas de *Decora*, ellos identifican tres fuerzas externas que pueden afectar directamente al negocio:

- *Situación económica:* en este aspecto, lo más preocupante que podría afectar a la organización es la inflación que cada año aumenta, además de la fluctuación de la moneda y la inestabilidad de los precios en el mercado. Esto podría obligar a *Decora* a aumentar sus precios en algún momento afectando al cliente.
- *Situación social/cultural:* Esto implica las diferencias que tiene la cultura indígena de la ladina. La ciudad de Quetzaltenango tiene ambas culturas bien marcadas y deben aprender a manejarse para no solaparlas, pero tampoco pretender ponerle atención solo a una.
- *Productos y situación del mercado:* En esto, los dueños incluyeron a la competencia y lo fácil que es que los productos lleguen al mercado en la actualidad debido a las vías de comunicación que existen.

1. Entrevista a los trabajadores. La entrevista a los empleados de *Decora* contaba con tres temas distintos: clientes, Productos y Competencia, y Factores de Éxito. Para realizar las entrevista se fue a las tres sucursales de *Decora* y se realizó un focus group para escuchar las ideas de los vendedores, cajeros, bodegueros, etc. A continuación se presentan los resultados del tema de Factores de Éxito que es el que interesa en este punto del trabajo.

Por qué el cliente frecuenta a *Decora*

En su mayoría, los empleados de la organización respondieron que el cliente frecuenta a *Decora* porque tiene los precios más bajos del mercado de la ciudad de Quetzaltenango y por el prestigio de la empresa que ya posee más de 25 años y ha crecido en Quetzaltenango. Algunos otros, dicen que el excelente servicio al cliente que ofrecen los vendedores y demás personal también es clave para que los clientes regresen una y otra vez. Además, la tienda ha crecido bastante y ahora se encuentra una variedad de productos grande y los clientes no tienen que ir a diferentes tiendas para obtener los materiales para sus acabados constructivos.

Fortalezas del negocio

Durante las entrevistas se mencionaron muchas de las fortalezas de *Decora*, algunos de los empleados estuvieron de acuerdo con varias de las fortalezas del negocio.

- El recurso humano suficiente y de calidad.
- La experiencia y habilidad del personal.
- Las instalaciones amplias y las varias ubicaciones que existen la ciudad de Quetzaltenango.
- Su posicionamiento y prestigio en el mercado, ya que es una empresa que nació y ha crecido en la ciudad de Quetzaltenango.

- La buena relación y alianzas que se tiene con los proveedores.
- La variedad de productos para cualquier nivel económico del cliente.
- Los bajos precios que manejan que no son comparables con los de la competencia.
- Las entregas rápidas de productos.

Lo que atrae a los clientes a *Decora*

Los entrevistados comentaron que existen varias características que posee *Decora* que hace que los clientes lleguen y vuelvan, entre ellas se encuentran:

- *Las instalaciones de las tiendas.* En la sucursal No. 1 es un edificio que en cada nivel posee a la diferentes familias de producto y en el último nivel se encuentra el “Show Room”. También, la sucursal No. 2 y 3 son amplias para atender a los clientes. Particularmente, en la sucursal No. 2 hay una cafetería para la familia que acompañe al cliente.
- *El producto disponible en la bodega listo para ser entregado.* Muchos clientes de *Decora* vienen de otros municipios de muy lejos y ellos esperar poder comprar su producto y cargarlo en la misma hora.
- *El prestigio de la empresa Decora.* Muchos clientes y proveedores conocen a *Decora* desde que estuvo frente al parque “Benito Juárez” y solamente era una ferretería. Conocen como han crecido y su filosofía no ha cambiado. Esto genera confianza para muchos clientes y hace que ellos se mantengan leales a la organización.
- *El servicio al cliente personalizado.* Los clientes frecuentes de *Decora* ya posee un vendedor que ellos eligieron por sus conocimientos y su confianza, esto les puede traer beneficios como descuentos y un servicio excepcional. También, a los clientes nuevos de *Decora* se les atiende “como de la familia” para que ellos se sientan en confianza de poder regresar y ser atendidos de la misma manera. No hay discriminación alguna y a todos se les atienden por igual.

2. **Entrevista a los proveedores.** *Decora* posee alrededor de ciento setenta proveedores y algunos de ellos les han proporcionado los productos desde hace mucho tiempo. La entrevista fue enviada en forma de cuestionario vía correo electrónico; ésta constaba de tres preguntas. A continuación se presenta de forma consolidada sus respuestas:

La ventaja competitiva de *Decora* en la ciudad de Quetzaltenango

Ambos representantes de los proveedores de *Decora* respondieron que la ventaja competitiva de *Decora* en el mercado de distribución de acabados constructivos son sus precios bajos. Los proveedores poseen alianzas con *Decora* como la publicidad pagada por los proveedores, por lo que el gasto de publicidad no lo absorbe *Decora*. Además, debido al volumen de compra y la fidelidad de *Decora* a lo largo de los años con sus proveedores, se les da un descuento en cada compra de producto que realizan, lo que le permite mantener sus precios muy bajos.

Lo que atrae a los clientes de *Decora*

Los proveedores también aseguran que debido a la cantidad de años que *Decora* lleva en Quetzaltenango, existe un prestigio que inspira confianza a los clientes y los atrae. Muchos quetzaltecos y sus proveedores han visto el crecimiento de *Decora* a lo largo de los años y cómo no ha perdido sus raíces sino que sólo ha mejorado

3. **Encuesta a los Clientes.** La encuesta para los clientes fue realizada a partir de la lluvia de ideas de los “factores de éxito” que tiene *Decora* según los dueños, proveedores y trabajadores. Al final, se obtuvieron 20 posibles factores que los clientes calificarían como “factores de éxito”.

Se le pidió a los 66 clientes resolver la encuesta que se encuentra en el Anexo 4. Se le pidió al cliente calificar de 1 a 10 cada uno de los factores presentados en la encuesta. Los resultados de la encuesta fueron interpretados según el “Índice de Promotores Neto (IPN)” que es un indicador de satisfacción y lealtad de los clientes, donde los clientes que califican entre 1 y 6 son defractores, lo que califican 7 u 8 son neutro, y 9 y 10 son promotores.

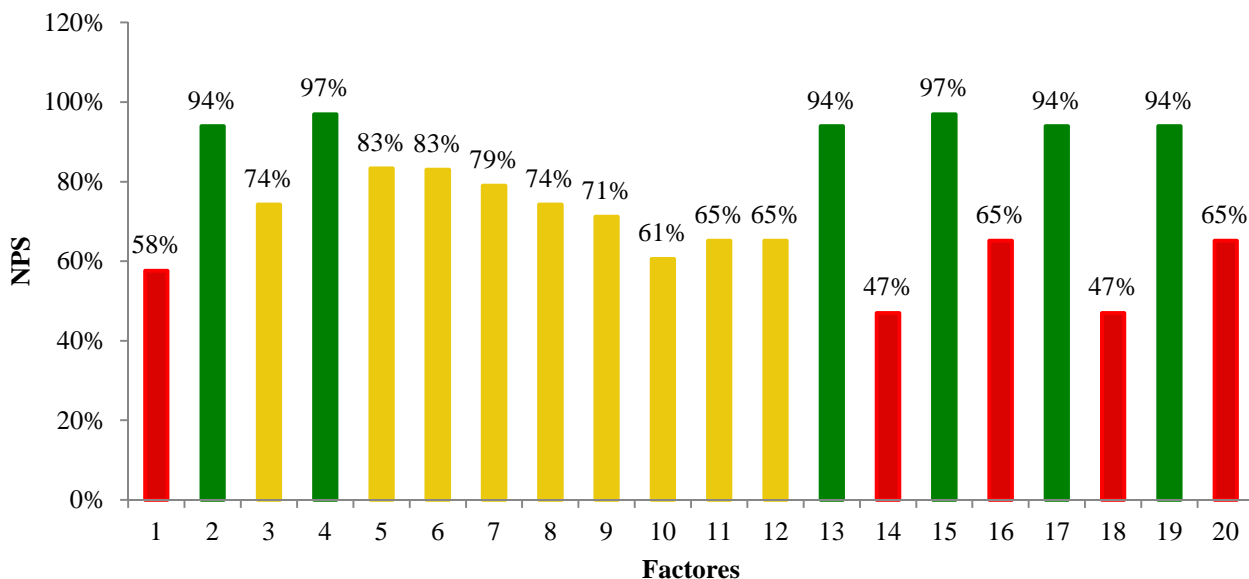
De cada uno de los factores presentados en la encuesta se obtuvo el IPN como una calificación de qué es lo que piensa el cliente. El IPN se calcula restando del porcentaje de los promotores el de los defractores.

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los factores en forma de gráficos de barras. Se colocaron en verde las barras que corresponden a los promotores, en amarillo las que de los neutros y en rojo las de los defractores. En este punto de la investigación interesa el Índice de Promotores Neto de los factores para analizar cuáles son los principales para el éxito de *Decora* según los clientes. En la siguiente tabla se presentan cada uno de los factores numerados en la gráfica anterior:

Tabla 5. Factores presentados en la encuesta a clientes

FACTORES
1. Las instalaciones de la empresa son atractivas.
2. Hay precios bajos en los productos.
3. El número de personas que atienden es suficiente para dar el mejor servicio.
4. La variedad de los productos es suficiente.
5. <i>Decora</i> provee su servicio en el tiempo que se prometió.
6. El personal de <i>Decora</i> desempeñó el servicio correcto a la primera.
7. Si necesitó resolver algún problema, duda inquietud, se le atendió en tiempo adecuado.
8. Cuando <i>Decora</i> promete hacer algo en tiempo lo cumple.
9. El tiempo que espero para recibir el servicio fue satisfactorio.
10. Existen siempre productos para su despacho inmediato.
11. Los empleados de <i>Decora</i> nunca están muy ocupados para no atender a un cliente.
12. La rapidez en la facturación y entrega del producto fue satisfactoria.
13. El comportamiento demostrado de la persona que le atendió inspira confianza y seguridad.
14. Usted se siente seguro en las negociaciones con la empresa.
15. Se le trató siempre con cortesía.
16. El vendedor que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder sus preguntas.
17. Recibió atención personalizada.
18. Los horarios de atención son suficientes.
19. Está satisfecho con las promociones y precios que le ofrecen los vendedores.
20. El personal atendió sus necesidades específicas.

En seguida, se presenta la gráfica de cada uno de los factores con su IPN, calculada como se mencionó anteriormente, según la cantidad de personas que calificaron con un número de 1-10 en porcentaje.

Figura 6. Gráfica de barras de IPN de los factores

De este gráfico concluimos que los factores con IPN más alto son los que a los clientes los mantiene leales a *Decora* y hacen que regresen de nuevo. Para estos factores, la mayoría de clientes son promotores, lo que nos dice que los clientes recomiendan a *Decora* por esos factores.

Tabla 6. Factores con IPN alto

FACTOR CON IPN ALTO
2. Hay precios bajos en los productos.
4. La variedad de los productos es suficiente.
13. El comportamiento demostrado de la persona que le atendió inspira confianza y seguridad.
15. Se le trató siempre con cortesía.
17. Recibió atención personalizada.
19. Está satisfecho con las promociones y precios que le ofrecen los vendedores.

D. Conclusiones de la determinación de los factores de éxito

En la siguiente matriz se presentan los diferentes factores que mencionaron los dueños, trabajadores y proveedores y se señalarán los que tienen en común.

Dueños	Trabajadores	Proveedores	Cientes
Servicio personalizado al cliente.	Precios bajos de los productos.	Prestigio de la empresa.	Precios bajos en sus productos.
Los precios bajos de los productos.	Prestigio de la empresa.	Precios bajos de sus productos.	Variedad de productos suficiente.
Las entregas rápidas del producto.	El servicio al cliente.		Comportamiento del personal que inspira confianza.
	Las instalaciones de la tienda y variedad de productos		Se le trató siempre con cortesía.
	El producto disponible en la bodega listo para ser entregado		Recibió atención personalizada.
			Está satisfecho con las promociones y precios que le ofrecen los vendedores.

Los factores críticos de éxito ayudarán a guiar y enfocar a los dueños de *Decora* hacia las actividades primordiales de su negocio para mejorar el aprovechamiento de los recursos valiosos de la organización, como lo son los financieros, materiales, humanos y tiempo. De la misma manera, ahora se sabe cuáles son los factores en los cuales ellos deberían centrar su atención.

La clave para mantener y aumentar el éxito de *Decora* será enfocar sus recursos críticos en aquellas actividades que hacen la diferencia entre el fracaso y el éxito. Esto facilitará el logro de las metas establecidas por la organización. Además que ahora se tendrá más seguro el buen uso de los recursos escasos dentro de *Decora* y conjuntamente se mejorará el desempeño y resultado de los procesos de la organización.

Después de tener los factores, según los dueños, proveedores, trabajadores y clientes, se trabajó para buscar los que todos habían elegido en común. Se fueron identificando hasta encontrar los que todas las personas encuestadas lograron identificar.

Es importante notar que los factores de éxito identificados por los dueños, proveedores, empleados y clientes coinciden con los objetivos y estrategias de la organización. En la estrategia de competitividad se habló del servicio personalizado a los clientes, en la estrategia de crecimiento y expansión se habló de la importancia de mantener precios bajos para los clientes, y en la estrategia de competencia se habló del abastecimiento de la mayoría de los productos. Los dueños deben tomar en cuenta los diferentes aspectos que originan a los factores de éxito para trazar cualquier meta, de manera que esta sea alcanzada por medio de ellos.

Los factores de éxito identificados para *Decora* son tres: servicio al cliente personalizado, precios bajos en los productos y productos disponibles para su despacho. Todos implican ciertos costos y procesos en los cuales *Decora* debe enfocar sus recursos, especialmente su recurso humano ya que de esta manera también mantendrá la satisfacción con el cliente.

Se debe tener claro que los factores de éxito pueden cambiar a medida que el ambiente de la industria de la construcción cambie, se altere la posición de *Decora* dentro de la industria de distribución de acabos constructivos, y/o se presenten nuevas oportunidades o problemas para los dueños de la organización.

E. Descripción de los factores de éxito

Según los resultados de las entrevistas a los dueños, proveedores, empleados y la encuesta a los clientes, se identificaron los factores de éxito descritos a continuación:

1. **Servicio al cliente personalizado.** Los dueños de *Decora* comentaron que se busca tener una buena relación con el cliente para que se construya confianza y fidelidad. El servicio al cliente es clave para que esto suceda. Los vendedores, cajeros, auxiliares de ventas, etc. Tienen presente que el cliente es lo más importante y debe ser tratado “como de la familia” si es nuevo, y mantener la relación de confianza con clientes frecuentes. El conocimiento y capacitación que poseen los empleados de *Decora* es también importante para un servicio al cliente personalizado, éste conocimiento y capacitación se debe también a la cantidad de años que llevan trabajando los empleados debido a la baja rotación que hay. La mayoría de los empleados de *Decora* llevan ya varios años en la organización y han pasado por varios puestos, lo que les ha dado conocimiento en varias áreas de la tienda. El servicio al cliente personalizado es excelente en *Decora* y los dueños, empleados y clientes lo reconocen.

2. **Precios bajos en los productos.** Los dueños de *Decora* dejaron en claro que para mantener sus precios bajos, su margen de ganancia queda al ras de los costos. Esto atrae más clientes y por consiguiente su ganancia aumenta. Los vendedores y los dueños consideran que esto esté es el factor más importante que los diferencia de la competencia en la ciudad de Quetzaltenango, ya que *Decora* tiene los precios más bajos del mercado. Los clientes de *Decora*, opinan lo mismo, este factor es lo que también crea una fidelidad ya que pueden encontrar precios bajos y con un servicio de calidad en las tiendas de *Decora*. Como fue mencionado por los dueños, otro aspecto importante para mantener los precios bajos son las negociaciones con los proveedores, ya que actualmente algunos proveedores ofrecen descuentos a únicamente a *Decora*.

3. **Productos disponibles para su despacho.** Las bodegas de *Decora* poseen un área mayor que las tiendas para los clientes porque para la organización es muy importante poder despacharle el producto al cliente en minutos. El noventa por ciento de sus productos se encuentra en bodega y el cliente puede verlo físicamente antes de comprarlo y no verlo solo por un catálogo o revista. Los clientes de *Decora* creen que

este es otro factor muy importante ya que ellos esperar tener su producto en físico rápidamente y no tener que esperar para que sea pedido.

VIII. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen del servicio. Las expectativas se producen por el efecto de una o más de las siguientes situaciones:

- Las promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de familiares, amistades, conocidos, entre otros.
- Promesas que ofrecen los competidores.

Es por esto, que la empresa debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas, no se atraerá a ningún cliente, y si son muy altas los clientes pueden sentirse decepcionados después. Muchas veces, la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente. Por lo tanto, es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar si la empresa puede proporcionarlo, si está a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia, o si coinciden con lo que el cliente promedio espera para animarse a comprar (López, 2013).

Las expectativas de los consumidores tienen un lugar principal en la medición de la satisfacción. El principal determinante de la satisfacción radica en la confirmación o no de las expectativas precisas de consumo que poseían los clientes. Una vez consumido el servicio, los clientes comparan el desempeño del mismo con sus expectativas y forman así juicios de satisfacción. Si el servicio es peor de lo esperado, se tendrá una calificación negativa, si es mejor de lo esperado se podrá tener una positiva. La satisfacción consistirá en un juicio de actitud realizado luego de una compra o de una interacción entre el consumidor y el servicio. Los clientes evalúan el desempeño del servicio que han recibido, lo comparan con sus expectativas y empiezan a tomar decisiones sobre intenciones futuras (López, 2013).

A. Encuesta de satisfacción a clientes

La encuesta de satisfacción del cliente tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes para conocer un poco de sus expectativas y si estas están siendo satisfechas. También, es importante conocer las expectativas del cliente con respecto a la industria de acabados constructivos para saber en qué puede mejorar *Decora* o en qué debe seguir trabajando.

El cliente tiene necesidades reales, de las cuales a veces ni él mismo es consciente. Es importante identificar estas necesidades para mejorar o reforzar el servicio. La encuesta es una manera de saber las necesidades del cliente que frecuenta *Decora*. Además se puede saber el nivel de lealtad que tienen los clientes hacia *Decora*,

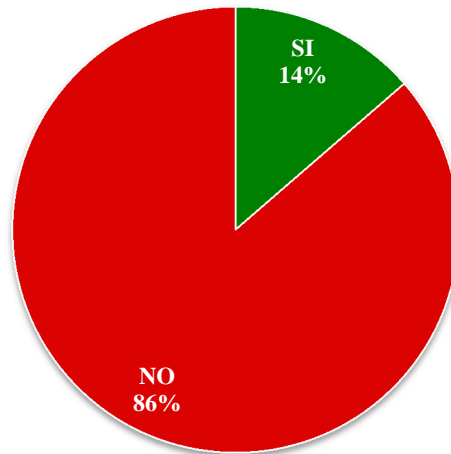
y esto dirá también si hemos cumplido expectativas o no ha sido suficiente entonces a la llegada de cualquier competidor, los clientes cambiarán a *Decora*.

La encuesta realizada fue la que se encuentra en el Anexo 5. En este capítulo se presentan los resultados de interés para concluir acerca de las expectativas.

B. Resultados de la encuesta

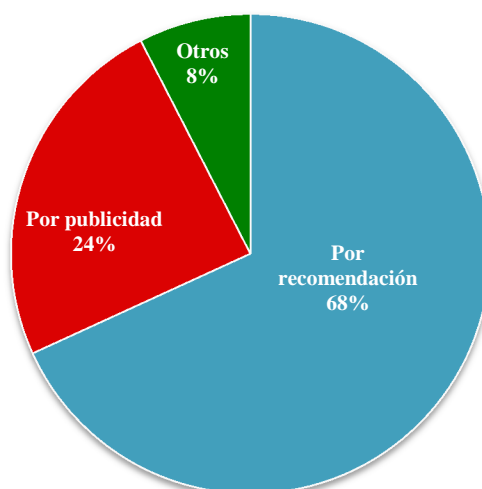
Los datos proporcionados por las encuestas realizadas fueron capturados en Excel para ser graficados. A continuación se presentan los resultados:

Figura 7. Pregunta 1: ¿Es la primera vez que viene a *Decora*?



Los resultados fueron que el 86% de la población no es cliente nuevo en *Decora*. En los resultados, la mayoría de los clientes nuevos son clientes pequeños. Clientes grandes y constructoras casi no tienen clientes nuevos, lo cual se podría deber a las compras grandes que realiza una constructora, estos son clientes fieles de muchos años y muchas veces prefieren a *Decora* por los descuentos que su vendedor les da.

Figura 8. Pregunta 2: ¿Cómo se enteró acerca de las tiendas de *Decora*?



La ciudad de Quetzaltenango es un municipio relativamente pequeño, por lo que la comunicación entre sus habitantes es bastante buena, es por esto que se puede explicar como 68% de los clientes de *Decora* han llegado por la recomendación de alguien. También influye mucho la publicidad patrocinada por los proveedores que hay en los alrededores para que los posibles clientes conozcan de *Decora*. Solo un 8% ha conocido las tiendas por otro medio, por ejemplo red social, búsqueda de tienda nueva, etc.

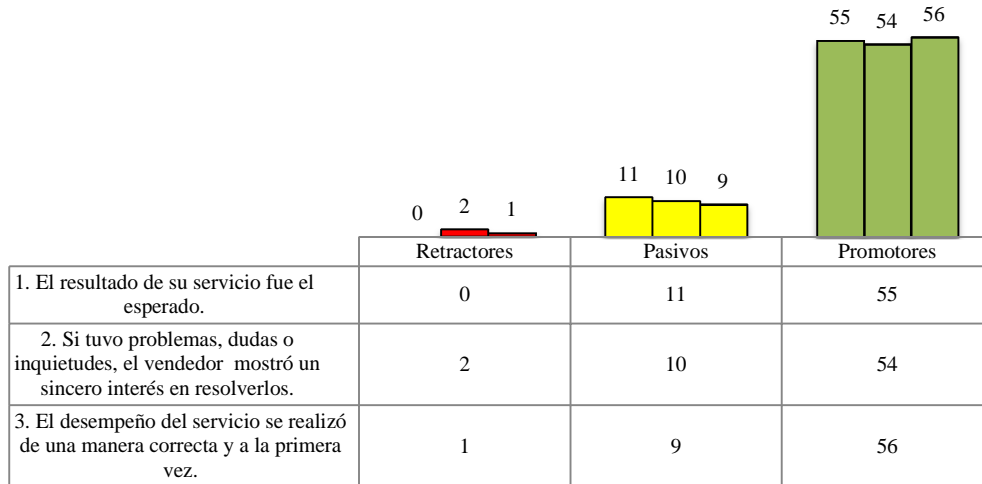
La pregunta número tres de la encuesta consistía en darle una calificación de satisfacción a cada uno de los factores presentados. Los clientes debían de calificar de 1 a 10 donde 1 es malo y 10 es excelente. Los factores están separados en cinco aspectos:

Tabla 7. Cinco aspectos presentados en la encuesta de satisfacción

Aspectos
Tangibles: La apariencia de las instalaciones física, equipo, personal y material de comunicación.
Confiabilidad: La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
Responsabilidad: La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio.
Seguridad: El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza
Empatía: Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

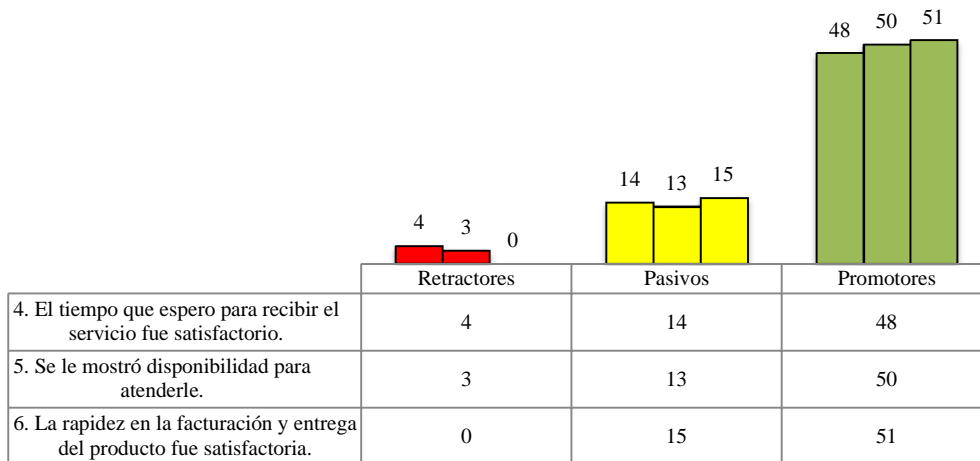
Con los resultados se obtuvo en Índice de Promotores Neto de cada aspecto mencionado en la tabla anterior.

Figura 9. Gráfica del IPN de los factores de confiabilidad



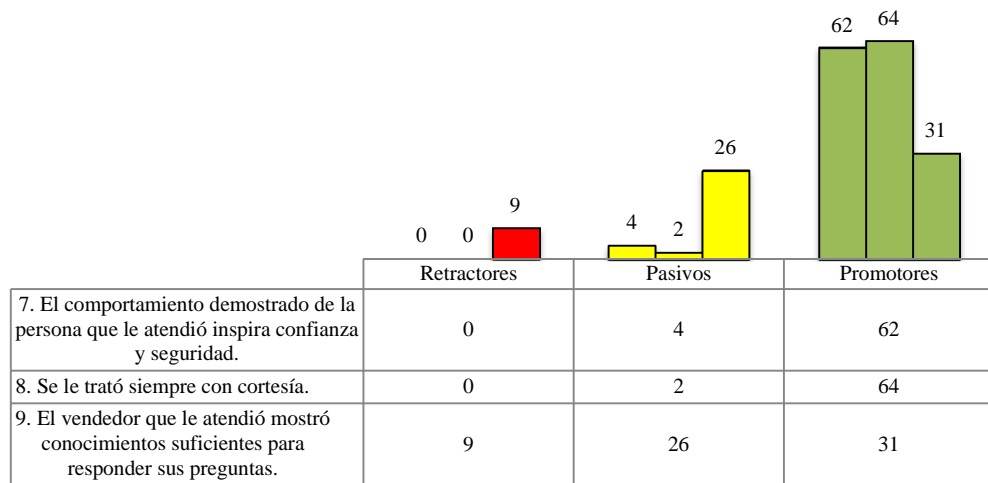
Con un IPN de 82 en su mayoría promotores, pero aún se necesita mejora la confiabilidad que da *Decora* a sus clientes. Hay clientes promotores para estos factores, pero también hay un pequeño porcentaje de clientes detractores a los que no hay que dejar de ponerles atención. Para las persona que vienen de lejos el tiempo es un factor muy importante, porque esperan un servicio excelente después de viajar tanto.

Figura 10. Gráfica del IPN de los factores de responsabilidad



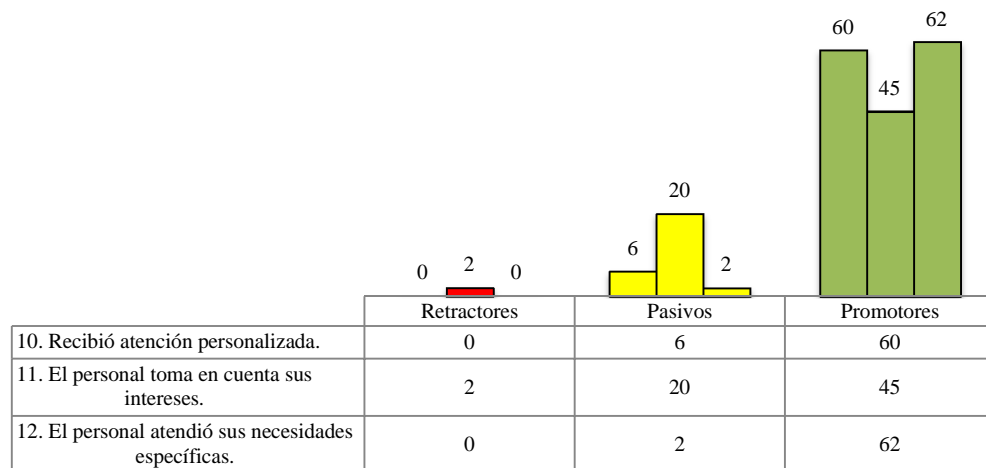
El IPN para el aspecto de responsabilidad es de 72, lo cual es un aspecto que se debe mejorar aun. La existencia de clientes nuestros se muestra claramente en la gráfica, aunque los promotores sean la mayoría hay que trabajar en la rapidez y los tiempos de espera.

Figura 11. Gráfica del IPN de los factores de seguridad



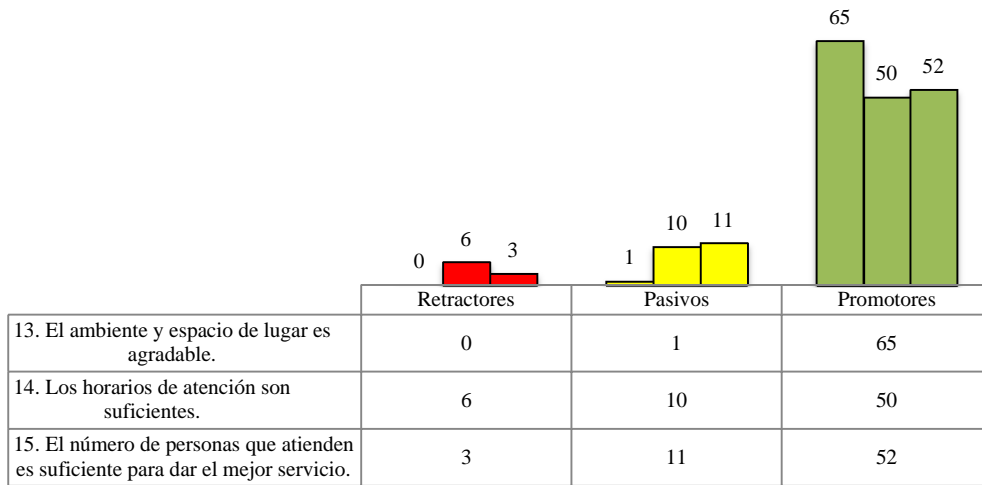
En la seguridad se tiene que el conocimiento de los empleados es un aspecto a mejorar. Con un IPN de 75 los clientes neutros no están completamente satisfechos.

Figura 12. Gráfica del IPN de los factores de empatía



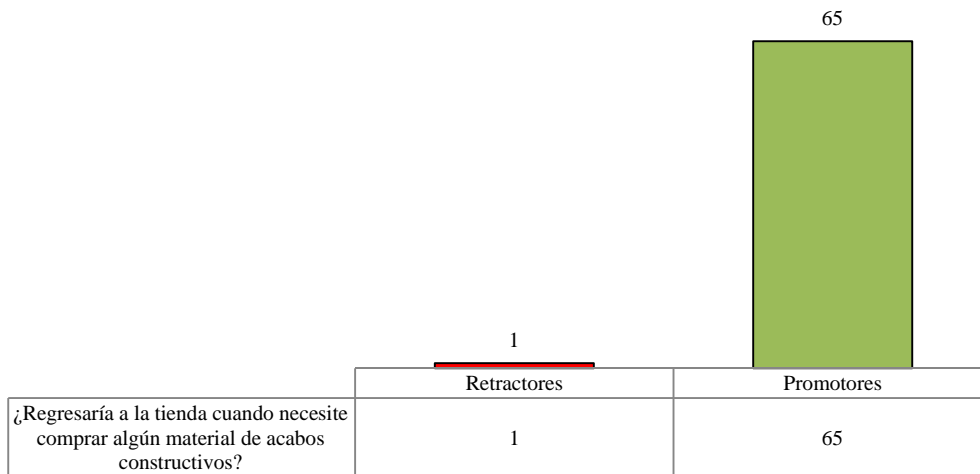
Con un 83 de IPN la empatía de *Decora* está dentro de lo aceptable. Se tiene que mejorar en que el cliente sienta que toman en cuenta sus intereses. En el servicio personalizado y la atención de necesidades específicas está bastante bien con mayoría de clientes promotores.

Figura 6. Gráfica del IPN de los factores tangibles



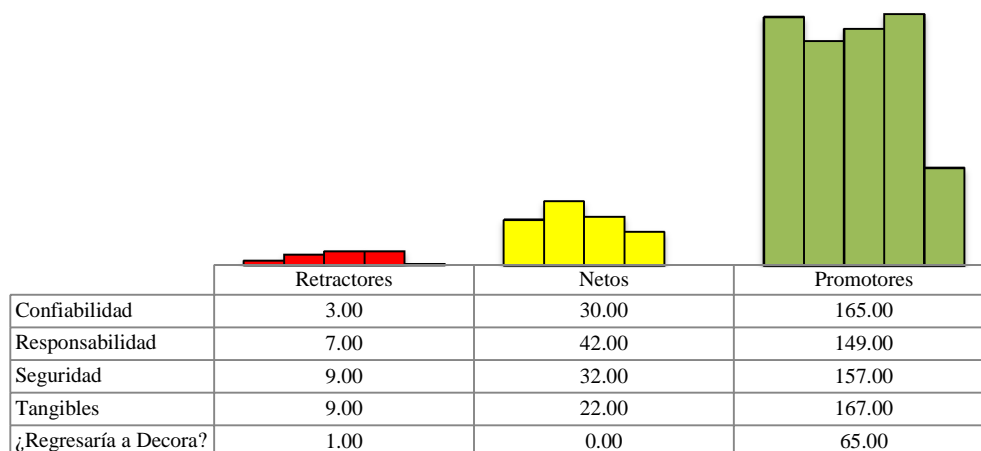
Para los factores tangibles se tuvo como resultado un IPN de 80, con mayoría de encuestados como promotores, lo cual está dentro de lo aceptable. *Decora* aún tiene que trabajar en los clientes neutros, ya que estos están propensos a irse a la competencia si se les ofrece algo mejor. El porcentaje de clientes promotores es bastante alto y estos son los que recomendarán a *Decora* por los factores tangibles de la tienda. Esto también significa que los aspectos tangibles son muy valorados por los clientes por lo que ellos esperan que este tipo de tiendas tenga este aspecto como fortaleza, como lo tiene *Decora*.

Figura 13. Gráfica de la pregunta 5



El IPN es de 97 por lo que los clientes siguen creyendo en *Decora* debido al prestigio y la antigüedad que tiene en Quetzaltenango, por lo que la mayoría de los clientes son promotores y están dispuestos a regresar a la tienda.

Figura 14. Gráfica del IPN de los factores de Decora



Consolidando todos los factores de los cuales opinaron las personas, *Decora* tiene un IPN de 80. En la gráfica se muestra una gran cantidad de personas que son promotores ya que calificaron los aspectos entre 9 y 10 puntos, pero también existen una cantidad considerable de personas que contestaron entre 7 y 8, lo que los hace clientes neutros. Hay que ponerle mucho foco a los clientes neutros ya que ellos aunque no busquen otra opción, si se les presenta probablemente optarán por ella.

En la última pregunta se dejó una respuesta abierta para saber qué mejoraría el cliente de las tiendas de *Decora*. Se resumieron las respuestas y se obtuvieron los siguientes aspectos a mejorar:

Qué mejoras esperan los clientes de Decora
<p>Los clientes opinaron lo que mejorarían de <i>Decora</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacitación de los vendedores en decoración de interiores, ya que muchas veces se busca una asesoría en colores o combinación de accesorios y lastimosamente los vendedores no están capacitados para eso. 2. Las instalaciones han sido las mismas desde hace mucho con pocos cambios, a pesar que la presentación de los productos si se rota, la remodelación de los edificios en general debe tener mejores condiciones. 3. No se abre ninguna tienda los días domingos y los días sábados se abre hasta el medio día. Muchos comentaron que sería recomendable abrir domingos también para darle oportunidad a las personas que no trabajan domingos.

C. Conclusión de las expectativas del cliente

La satisfacción de los clientes es determinante para el éxito o fracaso de una organización. Como ya se había mencionado, es importante conocer la satisfacción para saber si las expectativas están siendo cubiertas o no. Por medio de la encuesta de satisfacción se identificó el nivel de satisfacción en cinco aspectos, además con la ayuda del Índice de Promotores Neto se midió la calidad del servicio y la lealtad de los clientes.

La encuesta identificó que la mayoría de los clientes de *Decora* son clientes promotores que recomendarán la tienda por todos los aspectos mencionados anteriormente, estos pueden llamarse también clientes leales a *Decora*. Pero no se debe descuidar a los clientes neutros ya que son clientes que están vulnerables a lo que les ofrezca la competencia, si en cualquier momento llega algo mejor ellos lo tomarán. Las expectativas de los clientes están en que sigan mejorando creando nuevas formas de satisfacer las necesidades los clientes.

Entre la lluvia de ideas que los clientes recomendaron de lo que se debía mejorar es la capacitación del personal, este aspecto es importante a la hora de elegir colores, estilos, etc. Los clientes esperan alguien más técnico que les pueda aconsejar al respecto. También propusieron el cambio de las instalaciones, las instalaciones ayudan al cliente a elegir, es por esto que ellos esperan tener instalaciones innovadoras y atractivas. Y los horarios de atención al cliente que deben ser más amplios. Todo esto fue reflejado también en el Índice de Promotores Neto de cada uno de los factores se les pidió calificar a los clientes.

Concluyendo, debido al Índice de Promotores Neto de 80 que obtuvo *Decora* según la calificación de sus clientes, se puede decir que las expectativas de *Decora* en la industria son considerables para seguir invirtiendo en ella y expandir la empresa con nuevas sucursales, ya que los clientes la prefieren según los diferentes aspectos en la que fue calificada.

IX. PROCESOS ASOCIADOS A LOS FACTORES DE ÉXITO

La importancia de estandarizar es que es una forma fácil y práctica de demostrar a los empleados los procesos en detalle y que tengan una visión clara de lo que se espera de ellos porque al estandarizar no sólo se ofrece calidad sino también se obtiene productividad. Además a través de los procesos que dan vida a los factores de éxito, se puede explicar de forma clara lo que es la empresa. Con procesos estandarizados y bien escritos se produce una mejora de la calidad desde la gerencia hasta los niveles operativos de la organización. (Hurtado, 2012)

Contar con estándares documentados es de suma importancia porque sirve de guía para consultas disponibles en todo momento para un desempeño eficaz de todas las actividades de *Decora*.

Dadas las exigencias de la sociedad actual y el ambiente competitivo en el que se encuentran las empresas de ventas de materiales de acabados constructivos, se está buscando constantemente el aumento en la productividad del servicio. La mejora continua es la principal manera de aumentar la productividad. Para lograr las mejoras es necesario analizar críticamente los procesos que dan vida a los factores de éxito, para enfocar los recursos en estos. (Gómez Duarte, 2012)

Los procesos administrativos son considerados elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa además de apoyar la capacitación, ya que facilitan el flujo de información y permiten a cualquier usuario interno y externo el conocimiento preciso de los servicios y trámites que realiza. (Gómez Duarte, 2012)

Un proceso es la descripción de una forma clara de los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas que da como resultado final un producto a un servicio (Martínez, 2007). Para establecer el contenido de los procesos se tuvo la siguiente referencia:

- **Objetivo:** describe el propósito para el cual fue diseñado el documento.
- **Alcance:** se indica la delimitación de las actividades del documento. Es el campo de aplicación del proceso.
- **Responsables:** cargos que deben garantizar la ejecución correcta del proceso. Se hace referencia a los participantes de la aplicación del proceso y a los responsables de su implementación.
- **Contenido:** desarrollo del proceso con la secuencia de actividades a realizar, respondiendo al qué, cómo, dónde, cuándo y quién. Se utilizan diagramas de flujo para facilitar la comprensión.

Luego de analizar los componentes de los procesos se puede iniciar la representación del mismo, mediante la utilización de diagramas de operación del proceso (DOP), los cuales son representaciones gráficas que muestra el desarrollo que sigue el proceso. Los diagramas permiten la visualización completa del flujo de información y el contexto correspondiente.

La identificación y estandarización de los procesos que se realizaron para *Decora* va alineada a los tres factores de éxito que son:

- Servicio al cliente personalizado
- Productos disponibles para su despacho
- Precios bajos en los productos.

Decora no posee procesos escritos, todos saben lo que tienen que hacer y cómo pero no existe ningún documento. Cada factor contará con diversos procesos que lo soportan para el alcance del mismo como se desglosa a continuación. Es importante mencionar que los procesos que se presentarán son una recomendación para *Decora* para que sus costos se enfoquen en estos procesos y así continuar con el éxito de la empresa.

A. Factor de éxito 1: Servicio al cliente personalizado

El primer factor de éxito identificado por los clientes de *Decora* es el servicio al cliente personalizado. Es importante saber satisfacer las necesidades y gustos del cliente, aunque a veces no estén completamente claros. El trabajo de los vendedores de *Decora* es lograr identificar estas necesidades con cada cliente. Día con día, los clientes se vuelven cada vez más exigentes porque saben que si no obtienen un buen servicio puede buscar un sustituto fácilmente debido a las muchas competencias que existen.

El cliente se convierte en la persona más importante para la empresa porque sin ellos no se podría subsistir y además, la mejor publicidad que se puede tener es clientes satisfechos. Para lograr un buen servicio al cliente debemos tener en cuenta varios aspectos:

- Dar un buen servicio.
- Hacer que la satisfacción del cliente sea el enfoque principal de la empresa.
- Supervisar las necesidades, deseos y actitudes del cliente.
- Encontrar y contratar gente que se preocupe por dar un servicio de calidad.
- Comprender, respetar y supervisar al cliente.

Estos procesos ayudarán a *Decora* a que la velocidad de respuesta a los clientes mejor, ya que este es un aspecto de la encuesta de satisfacción que debe tener una mejora. Los vendedores de *Decora* podrán ordenarse mejor y la atención al cliente será en el momento preciso en que el cliente la necesita.

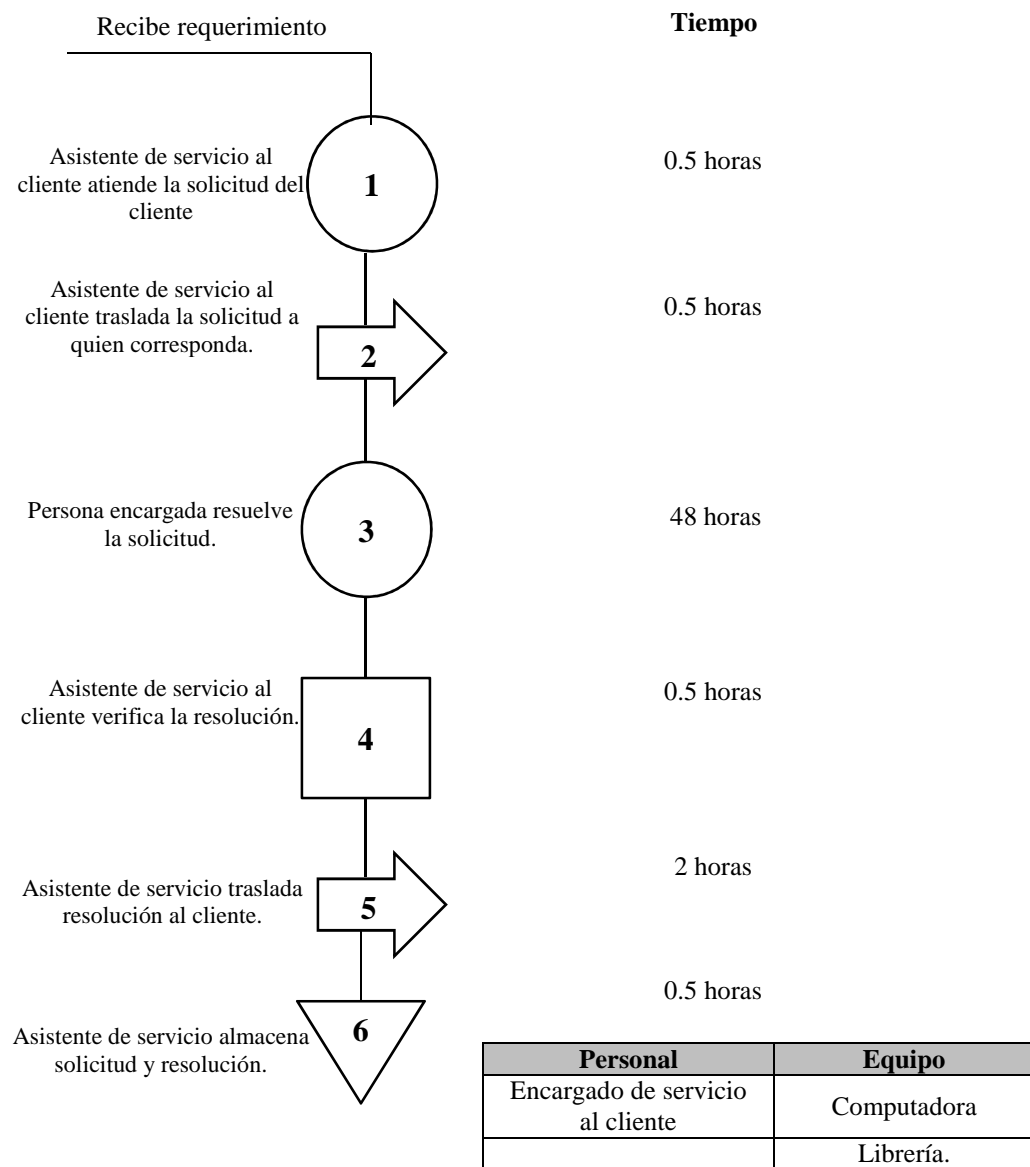
Basándose en lo mencionado anteriormente, se identificaron cinco procesos importantes para garantizar un buen servicio al cliente personalizado:

Atención al cliente de piso	Se atienden las necesidades del cliente en cada sucursal, y se brinda información y atención en el piso o sala de ventas. Se enfoca en que el cliente es la razón de ser de la empresa por lo que sus necesidades deben ser satisfechas y sus dudas resueltas.
Apoyo de información de pedidos al cliente	Se deben atender las dudas que le puedan surgir al cliente acerca de sus productos, ya que de lo contrario podría haber inconformidad.
Recepción de solicitud y/o reclamos de clientes	Los clientes deben sentirse escuchados, por eso es importante que se le de seguimiento a las solicitudes y/o reclamos de ellos. Estas solicitudes y/o reclamos deben trasladarse a todas las áreas involucradas para tomar acciones cuanto antes.

1. **Atención al cliente de piso.** Tiene como finalidad atender las necesidades de los clientes en materia de atención e información en piso de cada sucursal; su objetivo primordial es proveer de información pronta y oportuna, aclarar las dudas que surjan y dar solución a problemas suscitados con los clientes.

Toda resolución de dudas y problemas debe buscar satisfacer las necesidades de los clientes sin descuidar los intereses de la empresa. El cliente es la razón de ser de la empresa, deberá tratarse con amabilidad y buscar una solución a todos sus requerimientos y hacer sentir al cliente en un ambiente agradable en todo momento sin importar la naturaleza de su requerimiento son los principales objetivos de este proceso.

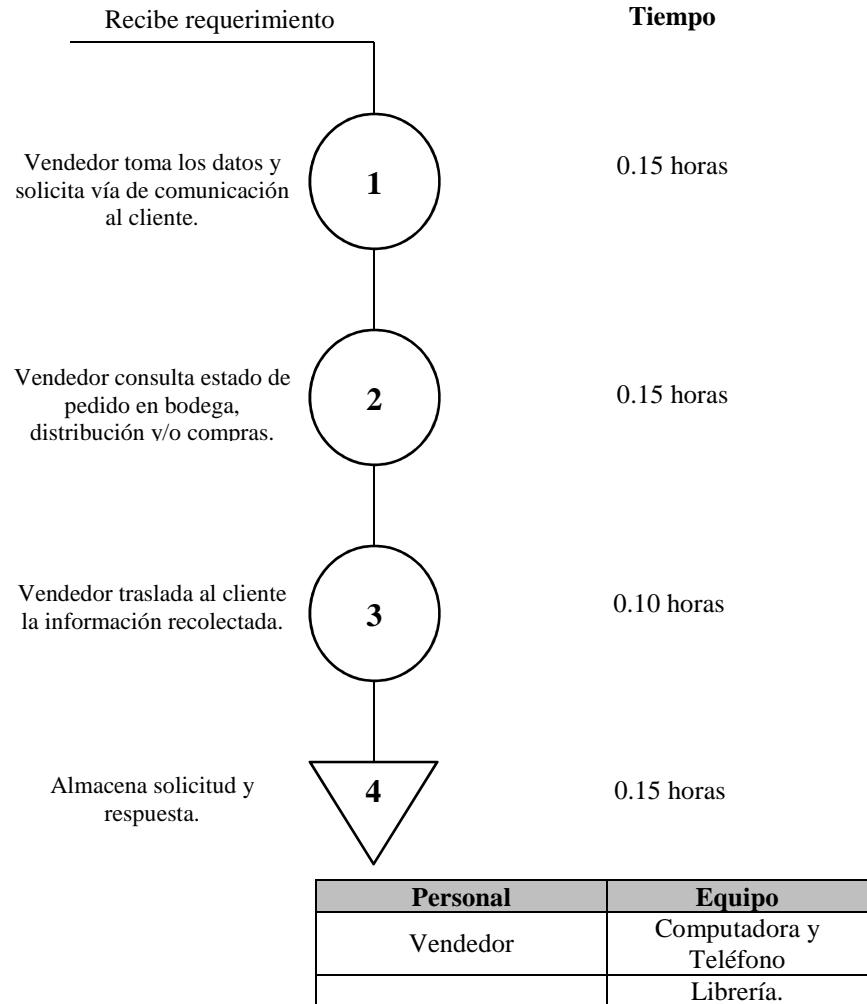
Figura 15. Diagrama de la atención al cliente en el piso



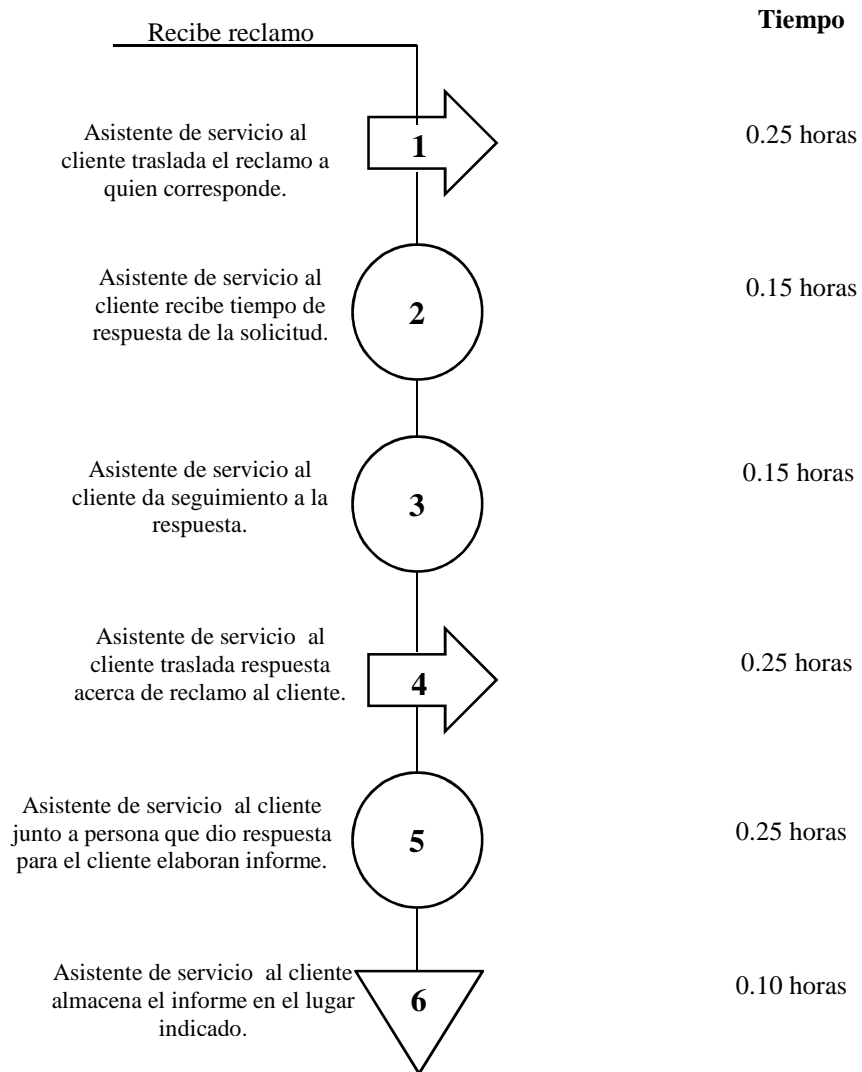
2. Apoyo de información de pedidos de clientes. Este proceso consiste en atender las necesidades de información de pedidos realizados por los clientes, dar seguimiento a los pedidos que por alguna razón se demoran y brindar información sobre la situación de los productos. Todo este proceso debe realizarlo el vendedor asignado.

Se debe contar con los procedimientos documentados de trabajo, en aquellos casos donde la falta de los mismos podría afectar negativamente el Servicio a Clientes.

Figura 16. Diagrama de la información de pedidos



3. Recepción de solicitudes y/o reclamos de clientes. Tiene como objetivo implementar acciones correctivas ante una queja del cliente y preventivas como una solicitud para evitar su recurrencia. El asistente de atención a clientes recibe las solicitudes y reclamos y para resolver problemas relacionados con quejas recibidas de los clientes internos o externos se deberá consultar a los diferentes departamentos involucrados, y si el problema fuera muy serio a Gerencia General; se deben revisar las causas de quejas de parte de los clientes o fallas internas y documentarlas para elaborar reporte mensual.

Figura 17. Recepción de solicitudes y/o reclamos

Personal	Equipo
Encargado de servicio al cliente	Computadora y teléfono
	Librería.

B. Factor de éxito 2: Productos disponibles para su despacho

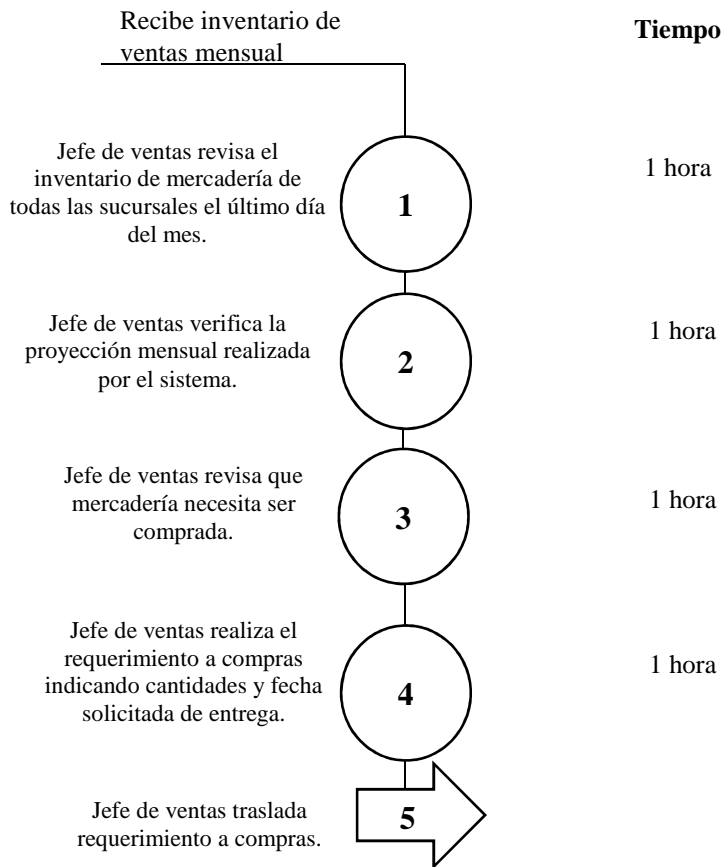
La empresa tiene a sus principales productos de línea en inventarios de seguridad variables que dependen de los “lead times” de sus proveedores, estos oscilan entre tres a cinco días si es local y entre una y dos semanas si es del extranjero. La logística de aprovisionamiento es realizada en diferentes etapas de los procesos de negocio de la compañía. Los procesos de compras son importantes en el aprovisionamiento de las sucursales, pero no son los esenciales para que los clientes tengan sus productos a la mano. Se debe tener una buena logística interna para que las sucursales estén bien abastecidas. En esta parte, se identificaron varios procesos de compras y se dejaron los más importantes para el aprovisionamiento.

Colocación de requerimientos de compra de productos	Por medio del sistema de ventas donde se registra cada venta que se realiza se va descargando el inventario existente. Se realizan proyecciones por medio del sistema para abastecer las tiendas.
Recepción de requerimientos generales de productos	Se deben de cubrir las necesidades de los clientes de la empresa. Además permite reconocer las necesidades de compras y realizar proyecciones de compra para determinar presupuestos.
Envío de productos a sucursales	La logística de envío de bienes dentro de la empresa debe ser ordenada para evitar retrasos y falta de inventario en alguna sucursal.

A continuación se describe cada uno de los procedimientos:

1. Colocación de requerimientos de compra de productos. Tiene como objetivo colocar pedidos de los diferentes productos antes de quedarse sin inventario para tenerlo siempre listo para el cliente. Por medio del sistema de ventas que descarga del inventario virtual cada vez que se vende un artículo, se realiza una proyección mensual. El sistema tiene configurado un límite de productos que debe haber disponible como mínimo para su despacho según el histórico de ventas.

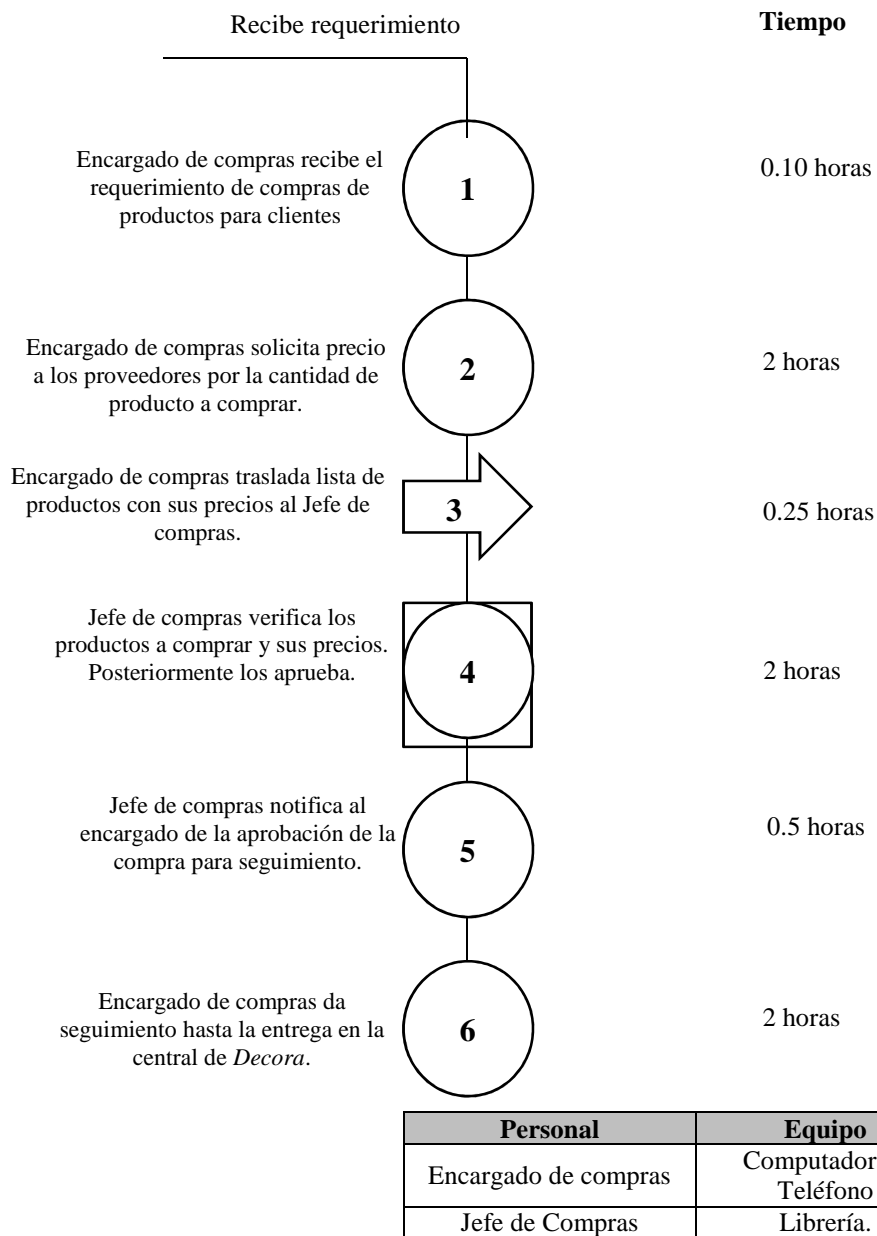
El jefe de ventas es el encargado de realizar el requerimiento según las proyecciones del sistema para cada una de las sucursales y enviarlo a compras para su gestión y aprobación.

Figura 18. Diagrama de colocación de pedidos de mercadería

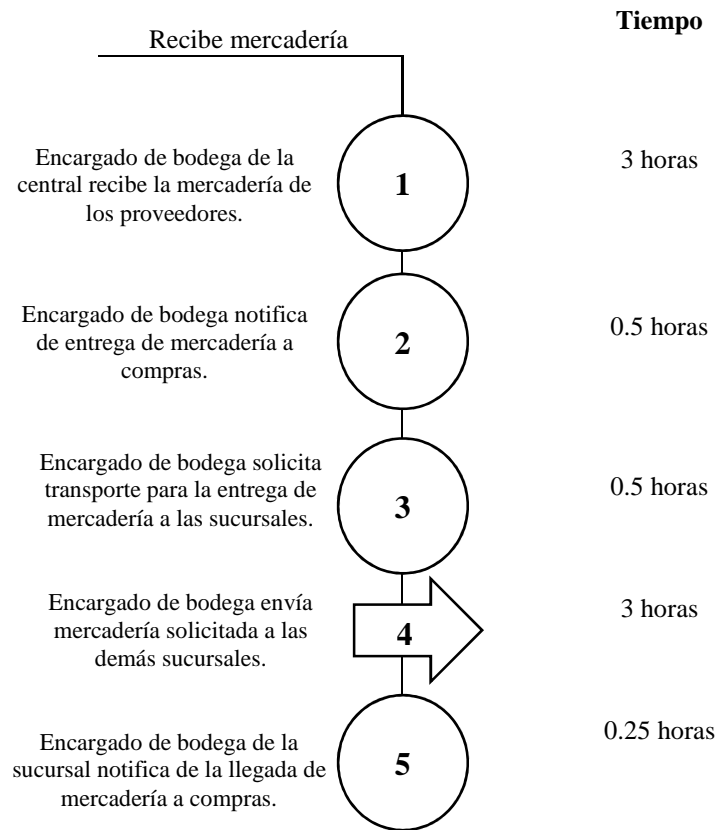
Personal	Equipo
Jefe de Ventas	Computadora y Teléfono
Secretaria de Jefe de Ventas	Librería.

2. Recepción de requerimientos generales de productos. Tiene como finalidad proveer de los productos necesarios para cubrir necesidades por parte de los clientes externos. Los requerimientos deben describir todos los productos necesarios para cubrir con las necesidades de los clientes para el siguiente mes según las proyecciones del sistema. Toda compra que sea solicitada y exceda el presupuesto de compras mensual está sujeta a aprobación del Gerente correspondiente. Todas las compras son recibidas en la bodega de la central para después ser distribuidas a las sucursales.

Figura 19. Diagrama de recepción de requerimientos



3. Envío de productos a sucursales. Consiste en entregar a las sucursales los productos solicitados, llevar un control de envíos y aprovechar el viaje a realizar para la entrega, consolidar las entregas de manera eficiente buscando aprovechar al máximo el viaje a las tiendas. Previo al envío se debe notificar a las tiendas la recepción de sus requerimientos en bodegas y verificar la llegada de los mismos. El ingreso a las bodegas de oficinas centrales es el primer paso del envío, en el caso de entregas a oficinas centrales se hace de forma inmediata, la entrega a tiendas dependerá de la disponibilidad de vehículo para enviar los requerimientos, situación que debe coordinarse con el Encargado de Logística.

Figura 20. Diagrama de envío de productos

Personal	Equipo
Encargado de Bodega	Computadora y Teléfono
Piloto	Librería.
	Camión.

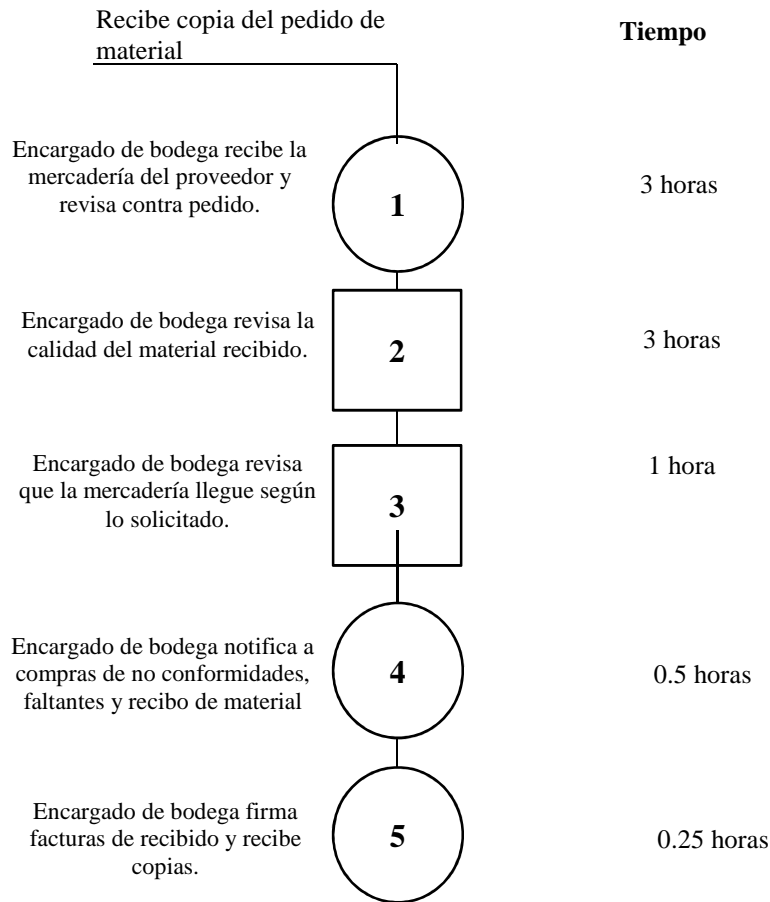
Es fundamental para *Decora* poseer almacenes adecuados a las necesidades de sus clientes, porque los clientes no solo requieren determinadas cantidades sino que las exigen en un momento determinado. Para *Decora*, el no disponer de mercadería en un momento determinado conduce a la pérdida de la venta. Se identificaron cinco procesos importantes para que distribución de la mercadería en tiendas y el despacho a clientes será rápido y se asegure que si habrá el producto deseado en la sucursal o en alguna otra:

Recepción de producto en bodegas (sucursales)	Un procedimiento de recepción debe ser completo y rápido. La revisión de la calidad de los productos y la cantidad del pedido contra el requerimiento son procesos básicos que debe de realizar un bodeguero en la recepción. Si no se realiza una recepción adecuada podrían encontrarse con inconvenientes como faltantes y mala calidad del producto que recaerá en el cliente.
--	--

Despacho de producto a clientes	El despacho de la mercadería debe ser rápida porque generalmente los clientes están esperando con su vehículo a cargar su compra en poco tiempo.
Entrega de producto a clientes	La mercadería debe entregarse a los clientes de manera ordenada para que sea un proceso rápido y ordenado.
Cambios y devoluciones de producto a clientes	Se puede garantizar la calidad de un porcentaje de la mercadería pero de otro no ya que para monitorearla no se muestrea un 100%. Los cambios y devoluciones se aceptarán cuando haya una razón justificable.

A continuación se describe cada uno de los procedimientos:

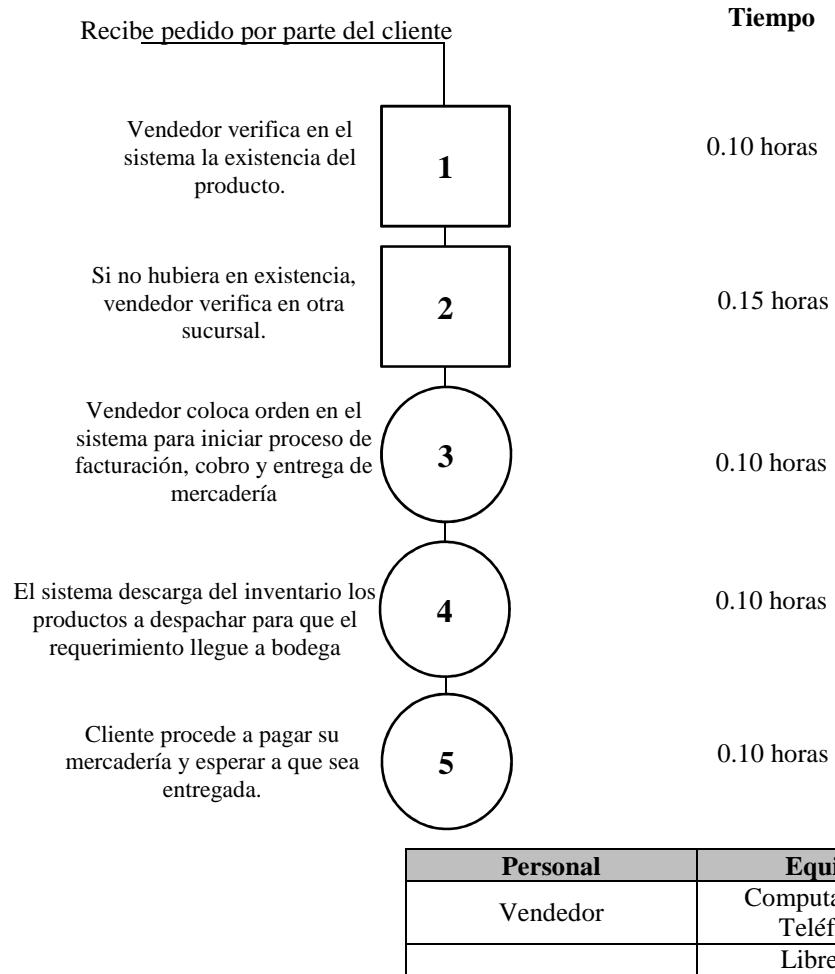
4. **Recepción de producto en bodegas (sucursales).** Tiene como objetivo dar de alta los artículos nuevos o recurrentes en las cantidades adquiridas, registrar la disponibilidad de los artículos y la ubicación de los mismos. Todas las recepciones en bodegas tanto completas como parciales deberán ser revisadas para registrar la conformidad de los pedidos; los criterios de conformidad son cantidad, calidad y estado de los artículos a ingresar. Todo ingreso de mercadería deberá estar respaldado por la documentación pertinente y contar con una copia cada uno de los interesados, tanto proveedores como bodegas de la compañía, esto con el fin de proveer trazabilidad al proceso de ingreso de productos y mercadería.

Figura 21. Diagrama de recepción de producto

Personal	Equipo
Encargado de Bodega	Computadora y Teléfono
	Librería.

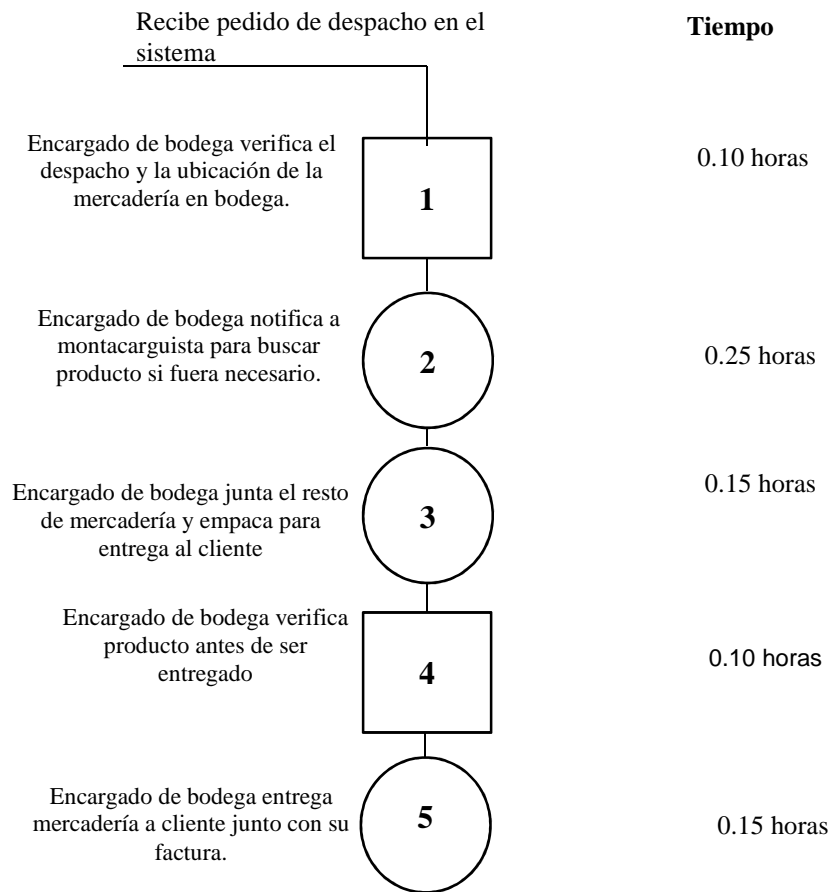
5. Despacho de producto a clientes. Tiene como objetivo específico dar salida a los productos y mercaderías para su entrega al cliente, registrar el movimiento en bodegas generado por una venta, así como identificar la ubicación de productos y mercaderías en otras bodegas o sucursales para evitar perder una venta por falta del producto. Se debe registrar toda salida de bodega y elaborar un informe diario para alimentar la información de ventas y entregar los productos y mercadería asegurando el bienestar de los mismos y entregarlos de forma que estos no se dañen durante el traslado. El Jefe de Bodega deberá llevar a cabo una inspección diaria del movimiento en bodegas y cotejar las salidas para usar dicha información en comparación con el reporte de ventas y no se pueden dar respuestas de desconocimiento a los interesados acerca de la disponibilidad del productos, debe procurarse entregar los pedidos o buscar los medios para hacerlos llegar al cliente.

Figura 22. Despacho de producto



6. Entrega de producto a clientes. Tiene como objetivo proveer de manera eficiente y en el menor tiempo posible de productos y mercadería a las sucursales y bodegas internas de oficinas centrales para así poder entregar la mercadería al usuario final. El personal de bodega deberá entregar lo solicitado en el menor tiempo posible, si no encuentra un artículo deberá notificar al Encargado de Bodega para que éste busque el artículo en sistema o en otras bodegas con el fin de atender el requerimiento. Todo producto deberá manejarse con el cuidado de no dañarlo durante el despacho ni en el traslado hacia su destino final.

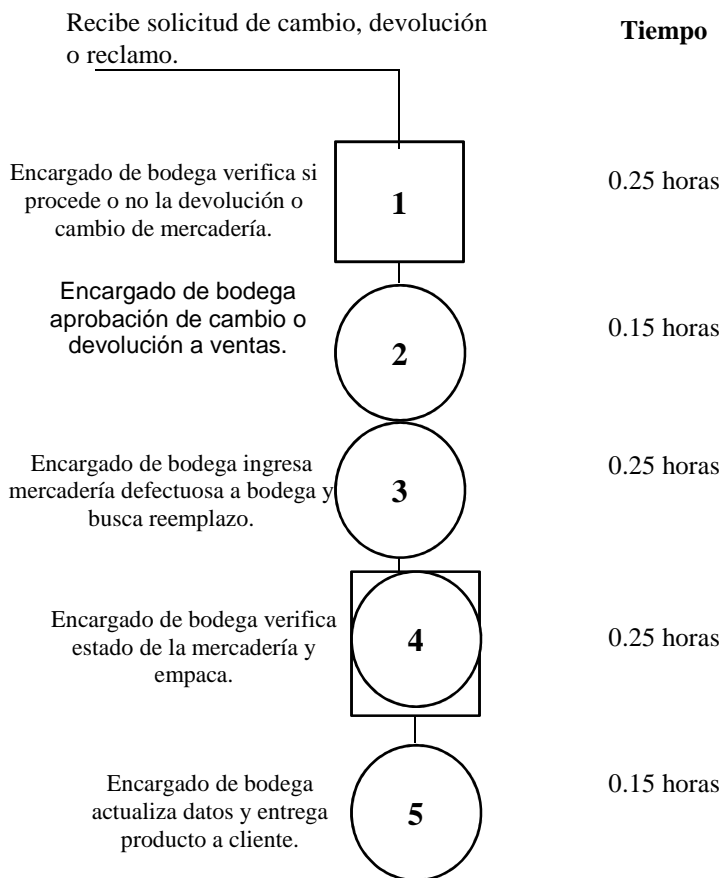
No se pueden dar respuestas de desconocimiento a los interesados acerca de la disponibilidad de los productos, debe procurarse entregar los pedidos o buscar los medios para hacerlos llegar al cliente.

Figura 23. Diagrama de entrega de producto

Personal	Equipo
Encargado de Bodega	Computadora y Teléfono
Montacarguista	Librería.
Auxiliar de Bodega	Montacargas

7. Cambios y devoluciones de producto a clientes. Tiene como finalidad atender la necesidad de cambio o devolución de algún artículo al cliente o interesado por alguna razón justificable; debe registrar el movimiento en bodegas por este motivo y disponer el artículo defectuoso o devuelto en un lugar apropiado. Todo cambio o devolución deberá justificarse la razón. Las razones de cambio o devolución son mal o ningún funcionamiento, mal estado del producto por causas de manejo en bodegas de la compañía, producto despachado y no solicitado por el interesado. Todo cambio o devolución deberá registrarse y el Jefe de Bodega deberá determinar el mejor uso para el artículo reingresado a la bodega. No se permite el cambio o devolución de artículos que hayan sido comprados en oferta o a un costo menor que el actual.

Figura 24. Diagrama de Cambios y Devoluciones



Personal	Equipo
Encargado de Bodega	Computadora y Teléfono
	Librería

C. Factor de éxito 3: Precios bajos en los productos

Decora garantiza los precios más bajos y producto de buena calidad. Esto ha hecho a la empresa ganar clientes sin siquiera realizar publicidad al respecto porque actualmente el consumidor valora el precio como principal factor en la decisión de compra. La negociación con los proveedores es el principal factor que ayudará mantener los precios bajos en los productos.

Se identificó un solo proceso para mantener los precios bajos de *Decora*:

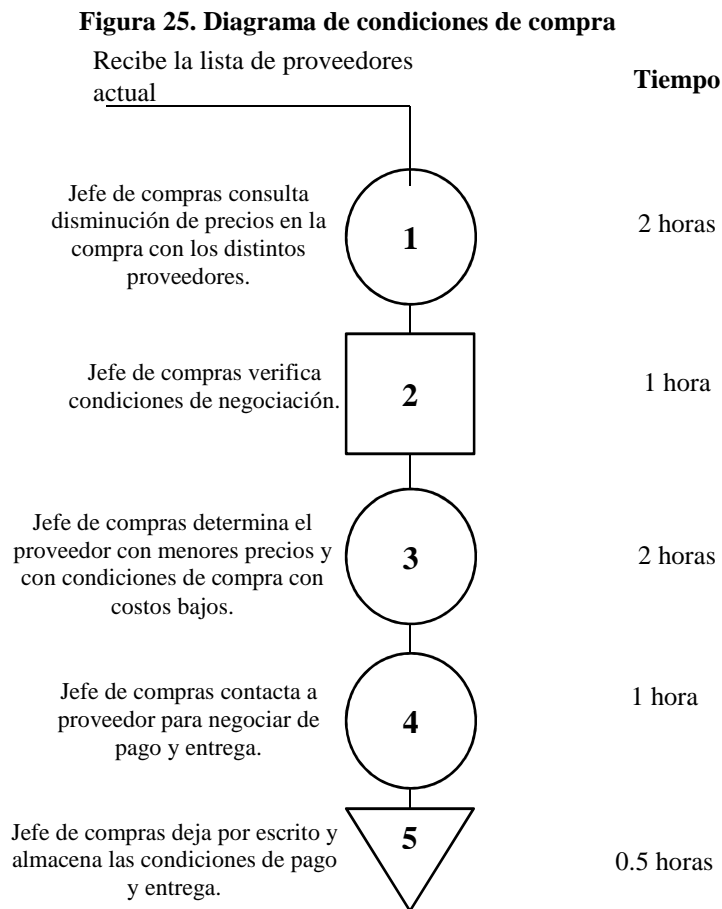
Negociación de condiciones de compra	Las negociaciones con los proveedores llevarán a una buena relación que podrían traer beneficios para la empresa y el proveedor.
---	--

El procedimiento se describe a continuación:

1. **Negociación de condiciones de compra.** Tiene como objetivo obtener descuentos de los proveedores por razones expuestas por ambas partes al igual que garantizar la obtención de un bien o servicio siendo prioritarios tanto proveedores como la compañía. Se debe realizar una negociación cuando por alguna razón sea necesario y siempre durante la apertura de un nuevo proveedor y se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos durante una negociación:

- Calidad apropiada del producto o servicio
- Precios competitivos dentro del mercado
- Tiempos de entrega en fecha
- Disponibilidad de artículos programados

Las relaciones entre la compañía y sus proveedores son relaciones Ganar-Ganar, donde a través de una correcta gestión de la confianza, de atención y selección entre ambas partes y de actividades comerciales se logra consolidar una estrecha relación comercial.



Personal	Equipo
Jefe de Compras	Computadora y Teléfono
	Librería

Otro procedimiento que implica en los precios bajos en los productos es la relación que se tiene con los proveedores. No existe un procedimiento determina que diga cómo se realiza este tipo de relación sino que debe ser sincera y natural. A algunos proveedores se les ha invitado a las tiendas para conocerlas, a otros se les ha permitido colocar algún tipo de publicidad en las sucursales sin costo alguno. Al final el objetivos es mantener a los proveedores más importantes de los productos más vendidos, con una relación cercana y donde haya una relación ganar-ganar.

D. Conclusión de la identificación de procesos

Lo que se realizó para *Decora* no es una simple reestructuración de los procesos, sino más bien un cambio radical en la estructura de los procesos, comprendidos en una secuencia de actividades que crean valor para los clientes.

La identificación y estandarización logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación y servicio se cumplan. La identificación y estandarización consta de unas reglas para realizar el trabajo, que se refiere a quien hace el trabajo, donde y cuando se hace, y también a la recopilación e integración de la información, organizarse alrededor de los resultados y no de las tareas.

Los proceso escritos le ayudarán al personal de *Decora* a tener una guía en sus labores diarias, y al momento de la contratación de alguien nuevo se tendrá una guía para capacitar. Es importante que se utilicen en las tres sucursales, los que apliquen para que *Decora* tenga un estándar de procesos y las tres sucursales actuales sean administradas de la misma manera.

X. PRINCIPALES COSTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS ACTUALES

Se identificaron previamente las actividades principales que dan vida a los factores de éxito. Los procesos son únicamente los que participan directamente en dar vida a los tres factores mencionados. El siguiente paso es establecer los principales costos ligados a las actividades los procesos mencionados en el capítulo anterior.

Esto ayudará como un registro de los costos de las principales actividades productivas en la empresa. A continuación se describen y se da una explicación de los principales costos que dan vida a los factores de éxito:

A. Costos de mano de obra

1. Sueldos y prestaciones laborales. Es el sueldo o salario que se le paga a todo el personal necesario para llevar a cabo los procesos que permiten que los factores de éxito sucedan. En la siguiente tabla se encuentra la cantidad de mano de obra en cada sucursal. El costo del recurso humano tenemos el sueldo base como primera instancia, los cuales se presentan desglosados para cada sucursal, los vendedores no se incluyen en el siguiente cuadro ya que ellos se les paga según meta cumplida más comisiones.

Tabla 8. Sueldos ordinarios mensuales de la Central

Empleados	Sueldo base	Cantidad de personal	Sueldo ordinario Central
Jefes de Compras	Q4,600.00	1	Q4,600.00
Jefes de Bodega	Q4,600.00	1	Q4,600.00
Jefe de Ventas	Q4,600.00	1	Q4,600.00
Asistente de atención al cliente	Q2,074.00	4	Q8,296.00
Asesores comerciales	Q4,000.00	6	Q24,000.00
Asistente de compras	Q2,524.00	1	Q2,524.00
Encargado de despachos	Q2,200.00	1	Q2,200.00
Receptor de bodega	Q2,074.00	1	Q2,074.00
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	2	Q4,148.00
Total sueldos	Q 28,746.00	18	Q 57,042.00

Para la sucursal de *Decora* 1 y 2, existen menos empleados ya que el área de compras de todo *Decora* sólo se encuentra en la central, al igual que el Jefe de Ventas. Por otra parte, existen menos asesores comerciales ya que se trata de una tienda más pequeña.

Tabla 9. Sueldos Ordinarios mensuales de la Sucursal 1

Empleados	Sueldo base	Cantidad de personal	Sueldo ordinario Sucursal 1
Jefes de Compras	Q4,600.00	0	Q-
Jefes de Bodega	Q4,600.00	1	Q4,600.00
Jefe de Ventas	Q4,600.00	0	Q-
Asistente de atención al cliente	Q2,074.00	2	Q4,148.00
Asesores comerciales	Q4,000.00	3	Q12,000.00
Asistente de compras	Q2,524.00	0	Q-
Encargado de despachos	Q2,200.00	1	Q2,200.00
Receptor de bodega	Q2,074.00	1	Q2,074.00
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	2	Q4,148.00
Total sueldos	Q 28,746.00	10	Q 29,170.00

Tabla 10. Sueldos ordinarios mensuales de la Sucursal 2

Empleados	Sueldo base	Cantidad de personal	Sueldo ordinario Sucursal 2
Jefes de Compras	Q4,600.00	0	Q-
Jefes de Bodega	Q4,600.00	1	Q4,600.00
Jefe de Ventas	Q4,600.00	0	Q-
Asistente de atención al cliente	Q2,074.00	2	Q4,148.00
Asesores comerciales	Q4,000.00	2	Q8,000.00
Asistente de compras	Q2,524.00	0	Q-
Encargado de despachos	Q2,200.00	1	Q2,200.00
Receptor de bodega	Q2,074.00	1	Q2,074.00
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	2	Q4,148.00
Total sueldos	Q 28,746.00	9	Q 25,170.00

Algunos empleados trabajan horas extras dependiendo de la carga de trabajo. Se realizó un promedio de las horas extras trabajadas en un mes durante todo el año 2013. El promedio de es 80 horas extras al mes por trabajador:

Tabla 11. Horas extras promedio trabajadas en un mes por empleado

Empleados	Sueldo Base	Cantidad Horas Extras	Horas Extras
Jefes de Compras	Q4,600.00	0	Q-
Jefes de Bodega	Q4,600.00	0	Q-
Jefe de Ventas	Q4,600.00	0	Q-
Asistente de atención al cliente	Q2,074.00	0	Q-
Asesores comerciales	Q4,000.00	0	Q-
Asistente de compras	Q2,524.00	0	Q-
Encargado de despachos	Q2,200.00	80	Q1,100.00
Receptor de bodega	Q2,074.00	80	Q1,037.00
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	80	Q1,037.00
Total sueldos	Q 28,746.00	240	Q 3,174.00

Además del sueldo base, se les debe pagar a todos los trabajadores la bonificación según Decreto 37-2001. La bonificación es de Q250.00 mensual. Además existen ciertos descuentos de ley para el trabajador, como lo son los diferentes rubros de la cuota patronal y su porcentaje de descuento sobre el sueldo del trabajador:

IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social)	10.67%
INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad)	1%
IRTRA (Instituto de Recreación de los trabajadores)	1%

También se debe descontar el ISR (Impuesto sobre la renta) según la Declaración Jurada al Patrono del Empleado. El porcentaje que se debe de retener es del 3% sobre salario base y solamente a los empleados con un salario mayor a Q4,000.00. Además, *Decora* descuenta una cuota telefónica de Q75.00 ya que la empresa provee un servicio a todo el personal de líneas telefónicas de celulares.

Tabla 12. Bonificación, Cuota Patronal, ISR y otros descuentos de los sueldos mensuales

Empleados	Bonificación por ley	Cuota Patronal	ISR	Teléfono
Jefes de Compras	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	-Q 75.00
Jefes de Bodega	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	-Q 75.00
Jefe de Ventas	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	-Q 75.00
A. de atención al cliente	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	-Q 75.00
Asesores comerciales	Q 250.00	-Q 506.80	-Q 120.00	-Q 75.00
Asistente de compras	Q 250.00	-Q 319.79	Q -	-Q 75.00
Encargado de despachos	Q 250.00	-Q 278.74	Q -	-Q 75.00
Receptor de bodega	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	-Q 75.00
Auxiliar de bodega	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	-Q 75.00
Total sueldos	Q 2,250.00	-Q 3,642.12	-Q 534.00	-Q 675.00

A continuación se presentan los sueldos líquidos por sucursal de *Decora*, los cuales son la sumatorio del sueldo base, bonificación y horas extras, restando cuota patronal, ISR y el teléfono celular.

Tabla 13. Sueldos líquidos mensuales de la Central

Empleados	Sueldo base	Cantidad de personal	Sueldos líquidos	Sueldos líquidos Central
Jefes de Compras	Q4,600.00	1	Q 4,054.18	Q 4,054.18
Jefes de Bodega	Q4,600.00	1	Q 4,054.18	Q 4,054.18
Jefe de Ventas	Q4,600.00	1	Q 4,054.18	Q 4,054.18
A. de atención al cliente	Q2,074.00	4	Q 1,986.22	Q 7,944.90
Asesores comerciales	Q4,000.00	6	Q 3,548.20	Q 21,289.20
Asistente de compras	Q2,524.00	1	Q 2,379.21	Q 2,379.21
Encargado de despachos	Q2,200.00	1	Q 3,196.26	Q 3,196.26
Receptor de bodega	Q2,074.00	1	Q 3,023.22	Q 3,023.22
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	2	Q 3,023.22	Q 6,046.45
Total sueldos	Q 28,746.00	18	Q 29,318.88	Q 56,041.78

Tabla 14. Sueldos líquidos mensuales de la Sucursal 1

Empleados	Sueldo base	Cantidad Sucursal 1	Sueldos líquidos	Sueldos líquidos Sucursal 1
Jefes de Compras	Q4,600.00	0	Q 4,054.18	Q -
Jefes de Bodega	Q4,600.00	1	Q 4,054.18	Q 4,054.18
Jefe de Ventas	Q4,600.00	0	Q 4,054.18	Q -
A. de atención al cliente	Q2,074.00	2	Q 1,986.22	Q 3,972.45
Asesores comerciales	Q4,000.00	3	Q 3,548.20	Q 10,644.60
Asistente de compras	Q2,524.00	0	Q 2,379.21	Q -
Encargado de despachos	Q2,200.00	1	Q 3,196.26	Q 3,196.26
Receptor de bodega	Q2,074.00	1	Q 3,023.22	Q 3,023.22
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	2	Q 3,023.22	Q 6,046.45
Total sueldos	Q 28,746.00	10	Q 29,318.88	Q 30,937.16

Tabla 15. Sueldos líquidos mensuales de la Sucursal 2

Empleados	Sueldo base	Cantidad Sucursal 2	Sueldos líquidos	Sueldos líquidos Sucursal 2
Jefes de Compras	Q4,600.00	0	Q 4,054.18	Q -
Jefes de Bodega	Q4,600.00	1	Q 4,054.18	Q 4,054.18
Jefe de Ventas	Q4,600.00	0	Q 4,054.18	Q -
A. de atención al cliente	Q2,074.00	2	Q 1,986.22	Q 3,972.45
Asesores comerciales	Q4,000.00	2	Q 3,548.20	Q 7,096.40
Asistente de compras	Q2,524.00	0	Q 2,379.21	Q -
Encargado de despachos	Q2,200.00	1	Q 3,196.26	Q 3,196.26
Receptor de bodega	Q2,074.00	1	Q 3,023.22	Q 3,023.22
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	2	Q 3,023.22	Q 6,046.45
Total sueldos	Q 28,746.00	9	Q 29,318.88	Q 27,388.96

Además se agregan el décimo tercer sueldo que se refiere al aguinaldo y el décimo cuarto sueldo que se refiere al Bono 14. El descuento del Impuesto sobre la Renta (Decreto 26-92) que grava todas las rentas de toda persona individual o jurídica.

Tabla 16. Aguinaldo y Bono 14 mensual de las sucursales de Decora

Empleados	CENTRAL		SUCURSAL 1		SUCURSAL 2	
	Aguinaldo	Bono 14	Aguinaldo	Bono 14	Aguinaldo	Bono 14
Jefes de Compras	Q 404.17	Q 404.17	Q -	Q -	Q -	Q -
Jefes de Bodega	Q 404.17	Q 404.17	Q 404.17	Q 404.17	Q 404.17	Q 404.17
A. servicio al cliente	Q 774.67	Q 774.67	Q 387.33	Q 387.33	Q 387.33	Q 387.33
Asesores comerciales	Q 2,125.00	Q 2,125.00	Q 1,062.50	Q 1,062.50	Q 708.33	Q 708.33
Asistente de compras	Q 231.17	Q 231.17	Q -	Q -	Q -	Q -
Encargado de despachos	Q 204.17	Q 204.17	Q 204.17	Q 204.17	Q 204.17	Q 204.17
Receptor de bodega	Q 193.67	Q 193.67	Q 193.67	Q 193.67	Q 193.67	Q 193.67
Auxiliar de bodega	Q 387.33	Q 387.33	Q 387.33	Q 387.33	Q 387.33	Q 387.33
Total	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,285.00	Q 2,285.00

En una evaluación rápida de los costos del personal que labora en cada sucursal, se determinó que podría haber un corte de personal, por ejemplo con auxiliares de bodega y el Asistente de Servicio al Cliente. Sin embargo, en el caso del auxiliar de bodega, es una persona que ayuda a la entrega rápida de productos a los clientes y éste es un factor de éxito. Con el Asistente de Servicio al Cliente, la idea es dar el mejor servicio posible con respecto a quejas, reclamos, información etc. Sin él, los clientes debería referirse únicamente con el vendedor que no siempre estaría disponible para estas situaciones.

B. Costos de suministros varios

Son todos aquellos que van relacionados directamente con el proceso de Servicio de *Decora* tales como los suministros de la operación (papelería y útiles, viáticos), telecomunicaciones (teléfono e internet). Por motivos de esta investigación se tomó un promedio de los pagos de telecomunicaciones al igual que los suministros de operación que se realizaron y utilizaron en el año 2012 en cada sucursal:

Tabla 17. Promedio mensual de gastos directos por sucursal

Sucursal	Telecomunicaciones	Suministros de operación	Total gastos directos
Central	Q 9,765.55	Q 1,105.64	Q 10,871.18
Sucursal 1	Q 7,324.16	Q 829.23	Q 8,153.39
Sucursal 2	Q 6,664.98	Q 754.60	Q 7,419.58

C. Costos Indirectos

1. Depreciaciones. Se define como el deterioro que sufren los bienes tangibles en el tiempo. La ley de ISR, artículo 19, establece los porcentajes de depreciación. En la siguiente tabla se presentan los porcentajes de depreciación:

Tabla 18. Depreciaciones

Activos	Porcentaje
Mobiliario y Equipo	20%
Equipo de computo	33.33%
Vehículos	20%

En cada sucursal existen diferentes cantidades de mobiliario y equipo de cómputo. Se presenta el mobiliario y equipo necesario para darle vida a los factores de éxito por sucursal.

Tabla 19. Depreciación de las computadoras anual de la Central

Departamento	Número de máquinas	Precio de la máquina	Porcentaje de depreciación	Total depreciación
Área de Compras	2	Q 4,500.00	33.33%	Q 2,999.70
Áreas de Ventas	15	Q 5,300.00	33.33%	Q 26,497.35
Área de bodega	4	Q 4,500.00	33.33%	Q 5,999.40
Área de Servicio al cliente	2	Q 4,500.00	33.33%	Q 2,999.70
Total depreciación computadoras				Q 38,496.15

Tabla 20 Depreciación de mobiliario anual de la Central

Departamento	No. Escritorios	Precio	No. Sillas	Precio	Total en Mobiliario	Porcentaje de depreciación	Total depreciación
Área de Compras	2	Q 680.00	2	Q 160.00	Q 1,680.00	20%	Q 336.00
Áreas de Ventas	10	Q 680.00	20	Q 160.00	Q 10,000.00	20%	Q 2,000.00
Área de bodega	2	Q 535.20	4	Q 160.00	Q 1,710.40	20%	Q 342.08
Área de Servicio al cliente	2	Q 1,040.00	4	Q 160.00	Q 2,720.00	20%	Q 544.00
Total mobiliario de oficina							Q 3,222.08

Tabla 21. Depreciación de las computadoras anual de la Sucursal 1

Departamento	Número de máquinas	Precio de la máquina	Porcentaje de depreciación	Total depreciación
Área de Compras	0	Q 4,500.00	33.33%	Q -
Áreas de Ventas	3	Q 5,300.00	33.33%	Q 5,299.47
Área de bodega	2	Q 4,500.00	33.33%	Q 2,999.70
Área de Servicio al cliente	2	Q 4,500.00	33.33%	Q 2,999.70
Total Depreciación Computadoras				Q 11,298.87

Tabla 22. Depreciación de mobiliario anual de la Sucursal 1

Departamento	No. Escritorios	Precio	No. Sillas	Precio	Total en mobiliario	Porcentaje de depreciación	Total depreciación
Área de Compras	0	Q 680.00	2	Q 160.00	Q 320.00	20%	Q 64.00
Áreas de Ventas	5	Q 680.00	20	Q 160.00	Q 6,600.00	20%	Q 1,320.00
Área de bodega	2	Q 535.20	4	Q 160.00	Q 1,710.40	20%	Q 342.08
Área de Servicio al cliente	2	Q 1,040.00	4	Q 160.00	Q 2,720.00	20%	Q 544.00
Total mobiliario de oficina							Q 2,270.08

Tabla 23. Depreciación de las computadoras anual de la Sucursal 2

Departamento	Número de máquinas	Precio de la máquina	Porcentaje de depreciación	Total depreciación
Área de Compras	0	Q 4,500.00	33.33%	Q -
Áreas de Ventas	3	Q 5,300.00	33.33%	Q 5,299.47
Área de bodega	1	Q 4,500.00	33.33%	Q 1,499.85
Área de Servicio al cliente	1	Q 4,500.00	33.33%	Q 1,499.85
Total depreciación computadoras				Q 8,299.17

Con la cantidad de equipo de cómputo y mobiliario, *Decora* mejora la comunicación entre el cliente interno. Una empresa con una excelente comunicación podrá dar una buena imagen ante el cliente. La disminución de estos activos podrían repercutir en el pensamiento que tienen los clientes de *Decora*.

Tabla 24. Depreciación de mobiliario anual de la Sucursal 2

Departamento	No. Escritorio	Precio	No. Sillas	Precio	Total en mobiliario	Porcentaje depreciación	Total depreciación
Área de Compras	2	Q 680.00	2	Q 160.00	Q 1,680.00	20%	Q 336.00
Áreas de Ventas	10	Q 680.00	20	Q 160.00	Q 10,000.00	20%	Q 2,000.00
Área de bodega	2	Q 535.20	4	Q 160.00	Q 1,710.40	20%	Q 342.08
Área de Servicio al cliente	2	Q 1,040.00	4	Q 160.00	Q 2,720.00	20%	Q 544.00
Total mobiliario de oficina							Q 3,222.08

Decora tiene ciertos vehículos propios: un camión para transportar mercadería de una sucursal a otro o traslado de mercadería comprada si fuera necesario. Además posee tres montacargas que corresponden a uno por sucursal para las bodegas.

Tabla 25. Depreciación anual de vehículos de Decora

Vehículo	No. de vehículos	Precio	Porcentaje de depreciación	Total depreciación
Camión	1	Q 150,000.00	20%	Q 30,000.00
Montacargas	3	Q 80,000.00	20%	Q 48,000.00
Total depreciación de vehículos				Q 78,000.00

2. Energía Eléctrica y Alquileres. Todos los costos que afectan al proceso de servicio que no pueden ser asignados a un solo rubro sino que tienen que estar diluidos dentro del total de los mismos se le considera como gastos indirectos; dígame energía eléctrica, alquileres varios de inmuebles y vehículos.

Entre los alquileres, *Decora* tiene los edificios que corresponden a cada una de las sucursales, así como las bodegas de las mismas:

Tabla 26. Alquileres mensuales y anuales de los inmuebles de Decora

Inmueble en alquiler	Alquiler mensual	Alquiler anual
Central	Q 20,000.00	Q 240,000.00
Sucursal 1	Q 15,000.00	Q 180,000.00
Sucursal 2	Q 12,000.00	Q 144,000.00
Bodega Central	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Bodega 2	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Bodega 3	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Total alquileres	Q 77,000.00	Q 924,000.00

A pesar de tener sucursales con amplio espacio para material, clientes y parqueo, el espacio no se da abasto para tener la mayoría de productos disponibles para el despacho inmediato. El alquiler de cada una de las bodegas es un costo alto que *Decora* debe mantener para seguir dando ese valor agregado a todos sus clientes.

Además se presenta el gasto promedio en base al 2012 de energía eléctrica por cada una de las sucursales.

Tabla 27. Gasto de Energía Eléctrica promedio en cada sucursal

Sucursal	Promedio mensual de Energía Eléctrica	Promedio anual
Central	Q 7,260.40	Q 87,124.77
Sucursal 1	Q 6,534.36	Q 78,412.29
Sucursal 2	Q 6,076.95	Q 72,923.43

D. Conclusión de los costos asociados a los factores de éxito

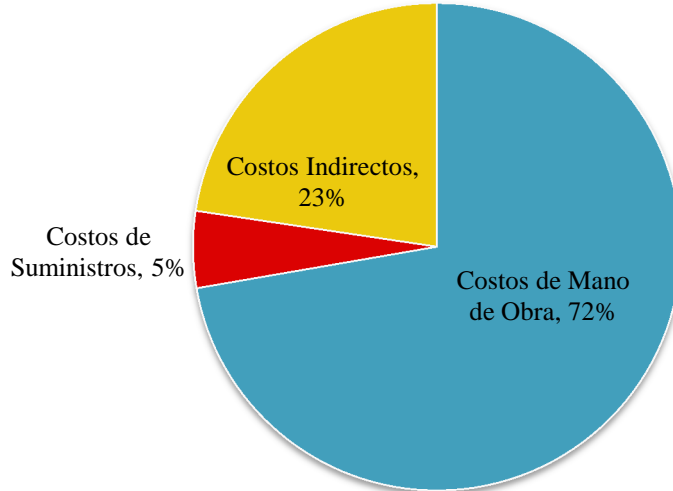
Para concluir se presentan los costos asociados a los factores de éxito en una tabla, por cada una de las sucursales y el total de todo *Decora*.

Tabla 28. Costos asociados a los factores de *Decora*

Costos	Central	Sucursal 1	Sucursal 2	Total
COSTO DE MANO DE OBRA				
Sueldos ordinarios	Q 57,042.00	Q 29,170.00	Q 25,170.00	Q 111,382.00
Bonificación	Q 40,500.00	Q 22,500.00	Q 20,250.00	Q 83,250.00
Comisiones	Q -	Q -	Q -	Q -
Horas extra	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 9,522.00
Aguinaldo	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,285.00	Q 7,563.33
Bono 14	Q 4,724.33	Q 2,639.17	Q 2,285.00	Q 9,648.50
Cuota Patronal Seguro Social	Q 65,558.13	Q 36,421.18	Q 32,779.06	Q 134,758.37
Impuesto sobre la renta	Q 9,612.00	Q 5,340.00	Q 4,806.00	Q 19,758.00
Suma prestaciones laborales	Q 183,249.63	Q 101,883.52	Q 90,749.06	Q 375,882.21
COSTOS DE SUMINISTROS				
Suministros de operación	Q 1,105.64	Q 829.23	Q 754.60	Q 2,689.47
Telecomunicaciones	Q 9,765.55	Q 7,324.16	Q 6,664.98	Q 23,754.69
Suma costos de suministros	Q 10,871.19	Q 8,153.39	Q 7,419.58	Q 26,444.16
COSTOS INDIRECTOS				
Depreciación vehículos	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 19,500.00
Depreciación mobiliario de oficina	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 567.52
Depreciación equipo de cómputo	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 2,824.72
Energía Eléctrica	Q 7,260.40	Q 6,534.36	Q 6,076.95	Q 19,871.71
Alquiler Edificio	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 45,000.00
Alquiler Bodega	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 30,000.00
Suma Costos Indirectos	Q 39,891.15	Q 39,165.11	Q 38,707.70	Q 117,763.95
TOTAL	Q 234,011.96	Q 149,202.01	Q 136,876.34	Q 520,090.31

En la tabla se observa que *Decora* incurre en Q 520,090.31 mensuales en costos asociados a los procesos que se encuentran vinculados a los factores de éxito identificados.

El promedio de las ventas mensuales en el año 2012 fue de Q2,596,544.40, lo que significa que los costos que se refieren a los factores de éxito representan un 20% en promedio de estas ventas.

Figura 26. Gráfica de porcentajes de los costos de *Decora*

Se identificaron algunos costos significativos como el del recurso humano que sus sueldos significan el 72% los costos, y ésta es de los más importante según la encuesta a los clientes, quienes mencionaron que el buen servicio del personal que siempre está disponible para ayudar al cliente. Incluso hubo algunos clientes que mencionaron que probablemente el personal no está siendo suficiente.

También el alquiler de las tiendas que forma parte de los costos indirectos significa un 23% donde la mayoría se trata de los alquileres de edificios y bodegas. Al cliente le gustan los espacios amplios para observar su producto antes de llevárselo y mejor si es en un “Show Room”. En la encuesta de satisfacción vimos que el ambiente de las tiendas aun no les parece suficiente a las personas, había muchos clientes neutros que seguro esperan más de este aspecto. Las bodegas también están incluidas entre los alquileres de *Decora*, y están son necesarias para que siempre haya productos disponibles para su despacho y este es un factor de éxito que ha mantenido *Decora*.

XI. EL MODELO DE NEGOCIO

Una vez investigadas las necesidades y la satisfacción de los clientes de *Decora* y haber revisado los principales costos para el éxito de esta empresa, se procedió a diseñar un modelo de negocios junto a los socios.

La estructura utilizada para la creación de este modelo fue la de CANVAS, la cual fue creada por Alex Osterwalder que a diferencia de otros modelos propuestos por diferentes autores, éste cuenta con mayor profundidad en conceptos claves de un modelo de negocios y su implementación. La estructura CANVAS cuenta con nueve aspectos a definir para complementar el modelo, éstos se describen a continuación.

A. Segmentación de los clientes

La segmentación y el target que fueron elegidos para la empresa *Decora* se basó en las necesidades identificadas de los clientes según la satisfacción de todos los que han utilizado los servicios de la empresa. A continuación se describen los segmentos de acuerdo a sus características y necesidades:

Compradores individuales frecuentes de cantidades pequeñas: (clientes pequeños) se trata de clientes que probablemente visitan la tienda una vez a la semana en busca de artículos menores y de uso común, como lo son tubos, llaves, accesorios de baño, etc. Su necesidad específica es el inventario de productos de ese tipo disponible listo para ser despachado sin esperar tanto tiempo, y los precios bajos de los productos debido a la gran competencia que existe en la ciudad.

Compradores individuales de material de construcción: (Clientes grandes) estos se refiere a personas individuales que están construyendo su casa y desean buscar material como piso, losa, baños, cocinas, etc. Lo que significa una compra de mayor volumen y cantidad que los compradores individuales de cantidades pequeñas frecuentes. Sus necesidades son los precios bajos de los productos y la variedad de los mismos para poder elegir el mejor diseño, además de asesoría en diseño de interiores.

Empresas constructoras o revendedoras que compran al por mayor: (Constructoras y revendedores) este tipo de cliente busca obtener cantidad en un menor precio. Compra todo tipo de material ya que normalmente se dedican a la reventa de material o a la construcción de casas o cualquier edificación. Las cantidades de compra son por mayor y cada cierto tiempo, por lo que sus necesidades son: oportunidad de negociación de precios contra el volumen, productos disponibles para un despacho inmediato y variedad de productos en la tienda.

Como se mencionó en capítulos anteriores de este trabajo, el mayor porcentaje de clientes se trata de compradores individuales frecuentes de cantidades pequeñas aunque su volumen de compra es muy bajo. Los

clientes con mayor volumen de compra con las empresas constructoras o revendedoras ya que su volumen de compra es alto y normalmente tienen una frecuencia definida.

B. Propuesta de valor

La propuesta de valor de *Decora* fue identificada gracias a las entrevistas realizadas a los clientes acerca de los factores de éxito y el nivel de satisfacción. Con esto se identificó qué era lo diferente en *Decora* a comparación de la competencia en Quetzaltenango. A cada segmento de clientes se le definió propuestas de valor distintas ya que sus necesidades son distintas. Pero también existen algunas que son en común.

Compradores individuales frecuentes de cantidades pequeñas

El primer aspecto de propuesta de valor para este segmento es la variedad y cantidad de productos que puede encontrar en *Decora* porque no tiene que pasar a varias tiendas o ferretería a buscar lo que necesita. Otro aspecto es puede obtener todo su producto casi en el momento de ordenarlo con un vendedor ya que estos productos que se venden por menor tienen un inventario muy grande en todas las tiendas.

También se puede mencionar como propuesta de valor para este segmento, las varias ubicaciones de las tiendas alrededor de la ciudad porque le permite tener fácil acceso a *Decora*. Por último son los precios más bajos del mercado en Quetzaltenango, además de la garantía de años de experiencia y servicio.

Compradores individuales de material de construcción

La propuesta de valor por parte de *Decora* para estos clientes es principalmente el servicio personalizado por parte de los vendedores. A este tipo de cliente le interesa mucho la asesoría para realizar buenas compras por lo que los vendedores con experiencia que ofrece la empresa son perfectos para cubrir esta necesidad.

Además están los “showrooms” como otra propuesta de valor. Estos le permiten ver a los clientes las diferentes combinaciones de colores y tendencias en un baño completo, no sólo miran las piezas por separado sino que juntas en un espacio diseñador por profesionales.

Empresas constructoras o revendedoras que compran al por mayor

Este tipo de clientes tiene una necesidad de un buen servicio por parte del vendedor y una persona abierta a negociación. Con los vendedores capacitados y con experiencia *Decora* ofrece el servicio al cliente como una propuesta de valor.

Por otra parte, están los precios bajos que les permite comprar al por mayor a un precio muy bajo. Y por último, los productos disponibles para su despacho inmediato es otra propuesta de valor ya que no se tiene que esperar mucho tiempo para obtener la mercadería y empezar a utilizarla.

C. Relación con los clientes

Los dueños de la empresa *Decora* mencionaron en su entrevista que a todo cliente se le debe tratar “como de la familia” ya que ellos creen en una relación cercana con el cliente de manera que se sienta en confianza. Para los clientes pequeños no se espera mantener una relación muy cercana ya que son personas que llegan “de paso” a la tienda y no se demoran tanto en encontrar lo que necesitan.

En cambio, para los clientes grandes, es necesario crear una relación de confianza llena de honestidad. Estos clientes esperan sentirse bien atendidos y bien asesorados para que estén convencidos que están realizando la mejor compra en el mejor lugar sin ser expertos en el tema de acabados de construcción. De esta relación está encargado el vendedor asignado.

Para los clientes más grandes como lo son constructores y revendedores, también se espera establecer una relación de plena confianza donde el cliente se sienta en la libertad de negociar. El vendedor es el encargado de ayudar a este tipo de clientes a que confíen sus grandes compras a *Decora*.

D. Canales de distribución y comunicación

La propuesta de valor para cada uno de los diferentes clientes y es más que todo física por lo que los canales de distribución deben ser muy gráficos con el objetivo de llevar al cliente a las tiendas lo que necesita para que viva la experiencia en persona.

Un canal de distribución y comunicación muy importante es la publicidad que ofrecen los proveedores, ya que es una relación ganar-ganar entre el proveedor y *Decora*, y también con el cliente y *Decora*. Se trata de una manera fácil y sobre todo barata, ya que los proveedores pagan toda la publicidad. Por otro lado está también la página web *Decora*, las redes sociales y las recomendaciones de los clientes a otras personas. Esta última ha sido la más fuerte para *Decora* desde los inicios ya que así fue como se dieron a conocer en Quetzaltenango.

E. Modelo de ingresos

Los clientes están dispuestos a pagar por la propuesta de valor ofrecida por *Decora*. Los ingresos se basan en la venta de todo tipo de artículos para decoración y personalización de baños, cocinas, etc. Además de la distribución de repuestos para reparación de aparatos del hogar. La venta de activos o cualquier herramienta física es la fuente de ingresos de *Decora*.

Por ser *Decora* una empresa de venta al por menor y por mayor, a cada uno de los segmentos que se identificaron se le quiere cobrar o solicita que se le cobren de acuerdo a sus necesidades.

F. Actividades clave

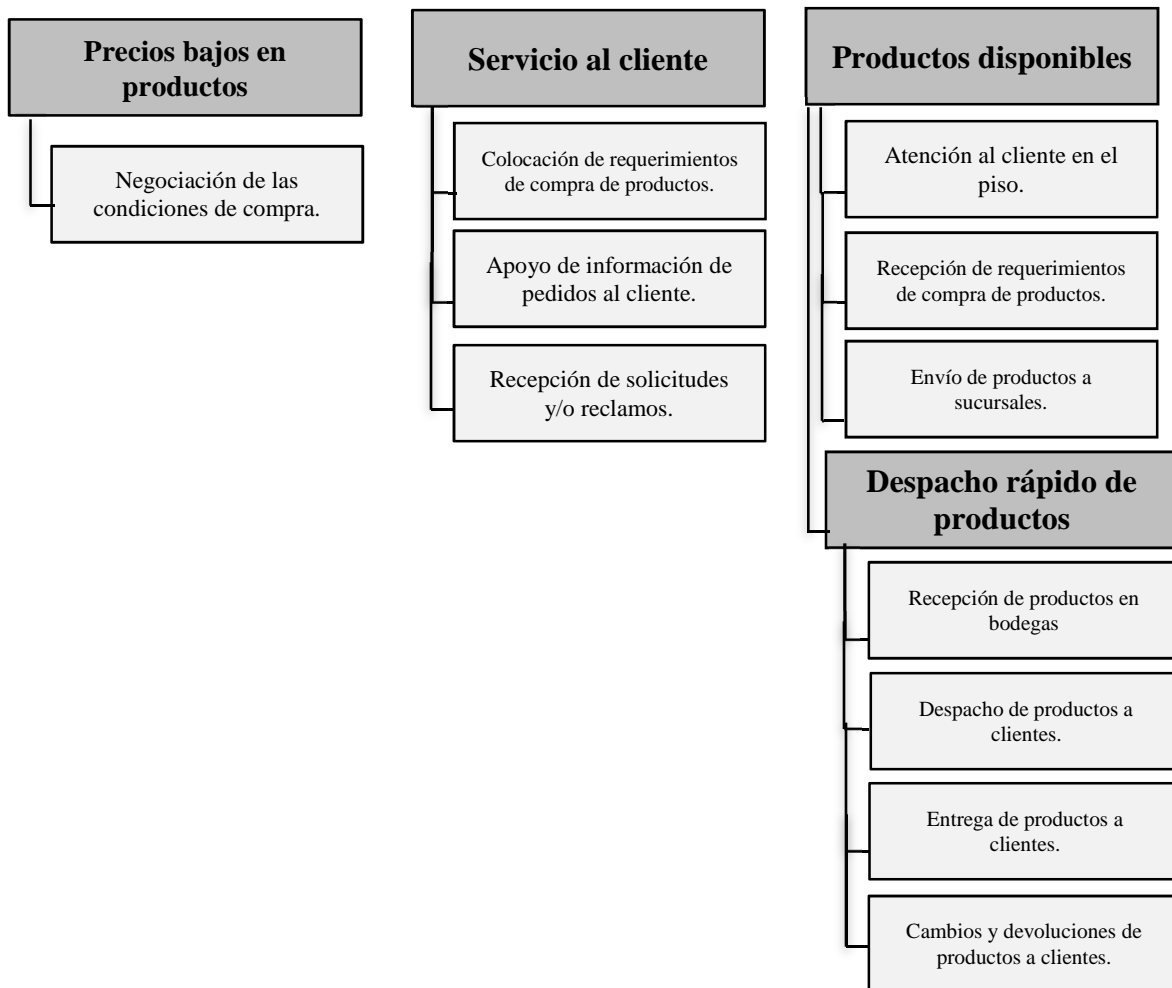
En el capítulo IV de esta investigación se identificaron los principales procesos que hacen que los factores de éxito funcionen. Al redactar la propuesta de valor de la empresa, se observa que los factores de éxito coinciden mucho con esta propuesta. Con el fin de escribir las actividades principales para que los factores de éxito funcionen se redactaron algunos procesos y se realizó un diagrama de operaciones. Estos procesos son las actividades claves para que la propuesta de valor funcione.

Algunas de las propuestas de valor identificadas son:

- Variedad y cantidad de productos disponibles.
- Precios bajos en el mercado.
- Servicio al cliente personalizado.
- Productos disponibles para despacho inmediato.

Las actividades principales para el éxito del negocio se presentan en el siguiente diagrama:

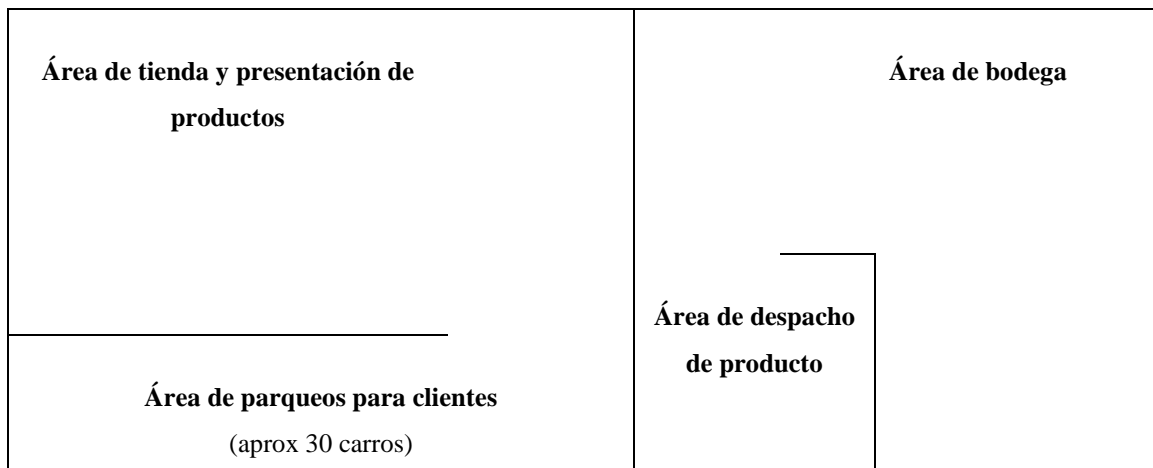
Figura 27. Diagrama de actividades claves



G. Recursos clave

Los recursos clave serán todos aquellos que ayuden a que la propuesta de valor sea cumplida y también apoyen a los canales de comunicación para que el cliente los reciba. En esta investigación los recursos fueron identificados en el Capítulo X. Uno de los recursos claves de *Decora* es el espacio para las tiendas y las bodegas que son alquiladas. Estas le permiten llegar al cliente y que el cliente llegue de manera rápida, ya que son tres tiendas y bodegas alrededor de la ciudad de Quetzaltenango.

Figura 28. Distribución aproximada de una tienda de *Decora*



Por otra parte, están los proveedores que también son un recurso clave porque se lleva trabajando mucho tiempo con la mayoría y ya se tiene una relación abierta para negociación. Además de la publicidad que se ha negociado con los proveedores para que *Decora* no tenga gasto en publicidad.

Por último, el recurso humano. *Decora* posee una baja rotación de personal lo que le permite tener a personas con experiencia para atender a los clientes.

H. Aliados clave

Los aliados o socios claves para *Decora* son todos aquellos que beneficiarán a los clientes y también a la empresa. Uno de los más importante son los proveedores con los que ya se ha creado una relación de años como lo son Ferco, Samboro, Hispacensa y Amanco. Estos proveedores le ofrecen a *Decora* precios especiales que no los tiene nadie más en Quetzaltenango.

Han formado alianzas de publicidad ya que los proveedores pueden llegar a la tienda y realizar exhibiciones de sus productos en un “show room”. También tienen las vallas publicitarias alrededor en Quetzaltenango donde tanto la imagen de *Decora* como la del proveedor resaltan en el arte.

I. Estructura de costos

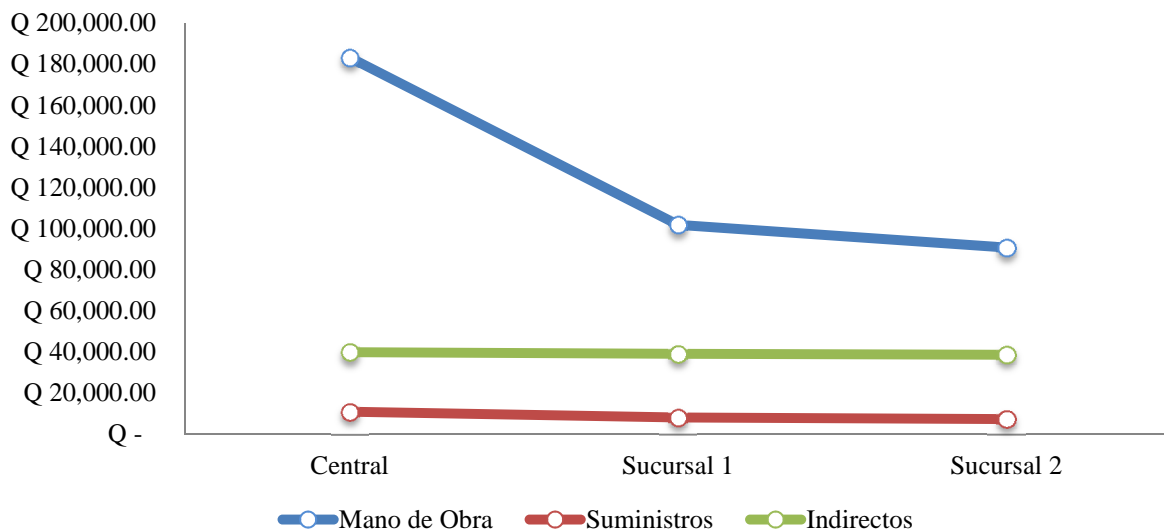
La propuesta valor está amarrada a los factores de éxito o propuesta de valor. Se llegó a la conclusión que son muy similares. En esta investigación en el Capítulo X se mencionaron los principales costos que estaban amarrados a las actividades claves de la propuesta de valor. A continuación un resumen de las mismas.

Tabla 29 Presentación de la estructura de costos de *Decora*

Costo	Central	Sucursal 1	Sucursal 2	Total
Mano de Obra	Q 183,249.63	Q 101,883.52	Q 90,749.06	Q 375,882.21
Suministros	Q 10,871.19	Q 8,153.39	Q 7,419.58	Q 26,444.16
Indirectos	Q 39,891.15	Q 39,165.11	Q 38,707.70	Q 117,763.95
Total por Sucursal	Q 234,011.96	Q 149,202.01	Q 136,876.34	Q 520,090.31

En la siguiente gráfica se presentan los costos y gastos de *Decora* por sucursal:

Figura 29 Gráfica de costos promedio mensuales de *Decora*



En la Central se maneja la mayor cantidad de los costos de *Decora* según la gráfica ya que es la tienda más grande que posee *Decora* y en ella está centrada el personal administrativo de la organización.

J. Canvas – Modelo de Negocios



XII. PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL

Comprende la propuesta de un programa de incentivos en el cual muestra los objetivos, justificación, importancia y alcance como herramienta para alcanzar los factores de éxito por medio de los procesos ya establecidos. De igual forma se presentan los aspectos que comprende un plan de incentivos, entre ellos el diseño de objetivos, políticas, estrategias, acciones, responsables y los recursos involucrados para su realización. Con su puesta en práctica brinda una mejor forma de alcanzar la satisfacción de los empleados, así como también ayude a mejorar gradualmente la eficiencia y la eficacia dentro de la organización.

Esta propuesta está sustentada en los resultados obtenidos en el capítulo cuatro de esta investigación, donde se explica claramente cuáles son los factores de éxito para *Decora* y que procesos son los necesarios para alcanzarlos. Además del modelo de negocios redactado para la organización. Esto brindó información fundamental para saber en dónde debe ser centrado el plan de incentivos en la organización. Se buscó que los dueños de *Decora*, con la puesta en práctica de este plan de incentivos obtenga mayores y mejores resultados, ya que se propone una evaluación para los empleados con el fin de que la organización este centrada en cumplir las expectativas de los clientes.

El objetivo de diseñar un plan de incentivos en la organización es crear un sistema que le permitirá reconocer a sus trabajadores su contribución en el logro de los objetivos organizacionales y orientar los recursos creativos del talento humano a los factores de éxito.

Cuando las personas se sienten bien consigo mismas y con la organización para la que trabajan, se produce una relación de “ganar-ganar”. Se genera entonces un deseo a contribuir a que el personal se esfuerce más y hacer que las cosas sean diferentes, o sean mejores. Se logra hacer coincidir los intereses de la organización con los de los empleados hasta donde sea posible, con lo que se establece una situación donde todos ganan.

Una de las debilidades de *Decora* en el transcurso de los años son los bajos beneficios extras por parte de la institución hacia su personal. Se debe crear un plan de incentivos que tenga un equilibrio en el costo y el beneficio, es decir que no sólo estimule al empleado, sino que ellos también le retribuyan a la organización mediante la eficiencia, productividad y mejoramiento continuo de los procesos.

Figura 30. Costo beneficio para Decora



Para dar inicio al plan de incentivos y las directrices que da la gerencia de recursos humanos referente a las metas que desea alcanzar con este plan, los métodos que tiene para evaluar el desempeño de sus trabajadores y los recursos con que cuenta la organización para el desarrollo e implementación del plan de incentivos.

Esta información se complementó con la opinión de los trabajadores respecto a los diferentes tipos de incentivos que desearía recibir de la organización. Para obtener esta información se realizaron pequeñas entrevistas a los trabajadores para que pudieran exponer sus ideas y sugerencias. Para la implementación de esta metodología se realizó un focus group con diez empleados de cada sucursal.

A. Resultados de la encuesta sobre incentivos

De acuerdo a los resultados obtenidos acerca de las preferencias de los empleados y para efectos de esta investigación se clasifican las respuestas en incentivos monetarios y no monetarios:

- *Incentivos monetarios:* son los que están relacionados directamente con el dinero.
- *Incentivos no monetarios:* son los que están relacionados con aspectos que buscan brindar seguridad y comodidad al empleado.

Esto permite darle un enfoque más claro al diseño del plan, además que le facilita a la organización crear nuevos incentivos en un futuro. A continuación se presenta una síntesis de las respuestas obtenidas:

Tabla 30. Incentivos monetarios y no monetarios

INCENTIVOS MONETARIOS	INCENTIVOS NO MONETARIOS
Incentivos monetarios por el logro de objetivos.	Reconocimiento por buen desempeño.
Aumento salarial.	Días de descanso.

Esta información permite evidenciar que al igual que los incentivos monetarios, los incentivos no monetarios pueden generar un cambio de actitud en el trabajador y ser una motivación para tener un mejor desempeño en su trabajo.

Una vez ya se tiene la información base para el diseño de los incentivos es definir:

- El incentivo adecuado para la organización: se debe determinar si el correcto es monetario o no, dependiendo de las circunstancias de la organización.
- Objetivos: lo que la organización debe alcanzar con su implementación.
- Alcance: definir a quienes va dirigido.
- Período de ejecución: la frecuencia con la que se implementa el incentivo puede ser anual, semestral, mensual dependiendo de la organización.
- Responsable: quiénes serán las personas encargadas para llevar a cabo la implementación del incentivo.
- Metodología: es la descripción de las actividades que se debe de seguir para implementarlo.
- Sueldo aproximado: se definen los recursos que se utilizarán en su implementación para que la gerencia general conozca cuánto debe disponer y así determinar su aprobación y fecha de aplicación.

Para cada uno de los incentivos que se diseñan en esta investigación se definen los ítems anteriormente nombrados. Se describirán de manera individual lo que le facilitará a la gerencia general cuál de ellos es el más adecuado de implementar en la organización. Cabe resaltar que este tipo de planes deben ser revisados de manera anual ya que las necesidades de los trabajadores, las condiciones de la empresa y el entorno están sujetos a cambios y podrían generar modificaciones en su diseño.

B. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento dinámico que ayuda a mostrar con exactitud el desenvolvimiento. La evaluación evalúa el desempeño de una persona de una manera sistemática, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que deben alcanzar y su potencial de desarrollo.

Los incentivos están basados en la calificación de la evaluación de desempeño, lo que significa que podrá optar por el incentivo sólo si tiene una cierta calificación. En *Decora* las evaluaciones de desempeño tendrán las siguientes características:

- La evaluación de desempeño se la realizará a cada empleado su jefe inmediato.
- La evaluación de desempeño se realizará de manera cuatrimestral.
- Los indicadores de la evaluación de desempeño serán establecidos según el puesto y las actividades que esta persona realiza.

Para ver el formato de Evaluación de Desempeño que debe utilizarse en general para toda la empresa Anexo 9.

1. Indicadores de desempeño. A continuación se muestran algunos ejemplos de indicadores de desempeño que se podrían evaluar:

Tabla 31. Indicadores de desempeño para vendedores

Vendedores	
1. Cumplimiento del volumen total de ventas sobre lo pronosticado.	Cada mes se realiza una proyección del volumen que cada vendedor facturará. Se calificará los meses que se ha llegado a la meta y los que no para obtener un porcentaje de cumplimiento.
2. Crecimiento, ventas por período versus ventas del período anterior	Se calificará según pronósticos realizados al inicio de cada año para obtener una calificación.
3. Satisfacción del cliente (vendedor)	Se realiza una encuesta a los clientes y se obtiene una calificación por ponderación de resultados.

Tabla 32. Indicadores de desempeño el personal operativo y administrativo

Personal operativo y administrativo	
1. Puntualidad.	Se evalúa la puntualidad por medio de los marcajes de entrada, almuerzo y de salida. Se obtiene una calificación de esto.
2. Proactividad	Esta será subjetivo y el resultado lo decidirá el jefe inmediato.
3. Satisfacción del cliente (sucursal)	Es responsabilidad de todos que los clientes estén satisfechos con la sucursal. Esto se medirá por medio de una encuesta que abarca varios aspectos.
4. Relaciones Interpersonales	Todo el personal debe tener buenas relaciones interpersonales porque se trata de una empresa que da servicio al cliente. Esto se medirá por medio de retroalimentación del personal interno.

- *Personal operativo*: Se refiere al trabajador que cuya labor está directamente relacionada con los procesos productivos de una empresa al igual que procesos de suministros y distribución.
- *Personal administrativo*: Es el trabajador que desempeña su labor de forma indirecta a los procesos pero que se interrelacionan para que estos puedan ejecutarse, tales como el caso de las ventas, facturación, recursos humanos, etc.

C. Propuesta de incentivos monetarios

El objetivo de los incentivos monetarios es incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados en el desempeño de las funciones diarias a través de recompensas monetarias dirigidas a mejorar la productividad de la organización.

Estos incentivos se basan en recompensas individuales de tipo de financieras para los empleados, reconociendo tanto el trabajo individual como el trabajo en equipo, y el esfuerzo y la dedicación en cada una de sus actividades.

Salario aproximado

Para establecer el cálculo del incentivo satisfacción del cliente, se debe de calcular mediante la siguiente ecuación:

$$Mb = Sm * \%$$

Donde:

Mb = Monto base de Quetzales a pagar por el incentivo.

Sm = Sueldo base mensual.

% = Porcentaje a pagar como incentivo sobre el sueldo.

A continuación se presenta los sueldos de los involucrados:

Tabla 33. Sueldos líquidos por trabajador

Empleados	Sueldo base	Bonificación por ley	Cuota patronal	ISR	Sueldos líquidos
Jefes de Compras	Q4,600.00	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	Q 4,054.18
Jefes de Bodega	Q4,600.00	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	Q 4,054.18
Jefe de Ventas	Q4,600.00	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	Q 4,054.18
Contadora	Q4,600.00	Q 250.00	-Q 582.82	-Q 138.00	Q 4,054.18
Auditor Interno	Q4,000.00	Q 250.00	-Q 506.80	-Q 120.00	Q 3,548.20
Cajeros	Q2,074.00	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	Q 1,986.22
Secretaria	Q2,074.00	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	Q 1,986.22
A. de atención al cliente	Q2,074.00	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	Q 1,986.22
Asesores comerciales	Q4,000.00	Q 250.00	-Q 506.80	-Q 120.00	Q 3,548.20
Asistente de compras	Q2,524.00	Q 250.00	-Q 319.79	Q -	Q 2,379.21
Encargado de despachos	Q2,200.00	Q 250.00	-Q 278.74	Q -	Q 3,196.26
Receptor de bodega	Q2,074.00	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	Q 3,023.22
Auxiliar de bodega	Q2,074.00	Q 250.00	-Q 262.78	Q -	Q 3,023.22
Total Sueldos	Q 28,746.00	Q 2,250.00	-Q 3,642.12	-Q 534.00	Q 29,318.88

1. Bonificación por satisfacción del cliente

BONIFICACIÓN POR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
OBJETIVO	Reconocer al trabajador cuando el cliente está satisfecho por él y por el servicio al cliente de la sucursal en general.
ALCANCE	El incentivo va dirigido a vendedores y a todo el personal de cada sucursal.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Semestralmente.
RESPONSABLE	Gerencia de Ventas y Gerencia de Recursos Humanos.
POLÍTICAS DE BONIFICACIÓN	<p>El trabajador deberá llevar trabajando para la organización por lo menos tres meses para poder tener derecho a este incentivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe contar con contrato directo. • Su evaluación de desempeño debe de tener una calificación superior a 85% en el último trimestre. • Cada vendedor es responsable de pasarle a sus clientes su encuesta de satisfacción para que sea respondida por ellos, al igual que la encuesta de satisfacción de la sucursal en general. • Sus encuestas de satisfacción del cliente deben de tener una calificación superior a 85%.
SUELDO APROXIMADO	Se presenta en la Tabla 35.
METODOLOGÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pasa la encuesta a una muestra significativa de clientes para que sea respondida por ellos. 2. Se tabulan los datos de la encuesta, obteniendo la puntuación del vendedor y de la sucursal en general. 3. Se calcula el incentivo que se le dará a los vendedores y empleados.

a) Encuesta de satisfacción del cliente (vendedor). No siempre lo que una organización piensa respecto a la calidad de sus servicios corresponde a la opinión que tienen los clientes. Uno de los factores de éxito de *Decora* es el servicio al cliente que tienen cada una de las sucursales, además que es también parte de la propuesta de valor del modelo de negocios. El personal que tienen actualmente posee las competencias necesarias para poder cumplir las expectativas del cliente, y esto se puede medir por medio de la encuesta de satisfacción del cliente.

La encuesta es pasada a una muestra significativa de clientes a lo largo del semestre por medio de los vendedores. La muestra deberá ser calculada dependiendo el número de clientes que el vendedor estime que tiene al semestre, calculado con datos del pasado. La encuesta se presenta el Anexo 10.

La ponderación para esta encuesta se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 34. Ponderación de la encuesta de satisfacción del vendedor

	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Insatisfecho
Ponderación	0.1	0.2	0.3	0.4

La mayor cantidad de puntos que podrá obtener en cada encuesta son dos, y en total, dependerá de la muestra encuestada. A partir de la puntuación se obtendrá el porcentaje de calificación que obtuvo el vendedor para saber si puede optar al incentivo.

b) Encuesta de satisfacción del cliente (sucursal). La encuesta de satisfacción del cliente de la sucursal en general abarca temas como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y otros tangibles. Esta encuesta toma en cuenta tanto el personal como las instalaciones. Todo el personal debe preocuparse por que las instalaciones de cada sucursal estén en las condiciones adecuadas y que sus compañeros de trabajo tengan una buena presentación. La encuesta será la misma que se menciona en capítulos anteriores (Anexo 5). Es por esto que el incentivo lo podrán optar todos los empleados de la tienda ya que es responsabilidad de todos que esté en orden.

La encuesta de satisfacción del cliente será pasada a una muestra significativa de cliente que será determinada según el número de clientes que visitó la sucursal el semestre anterior. Es responsabilidad de los empleados entregar la encuesta a los clientes para que sea respondida. Se tabularán los datos y se obtendrá una calificación total de la tienda en forma de Índice de Promotores Neto.

Los porcentajes a pagar como incentivo sobre el sueldo dependerán de la calificación de la encuesta, a continuación se presentan los porcentajes según calificación:

Tabla 35. Calificación de la encuesta

Calificación obtenida (%)	Porcentaje de Incentivo (%)
85 - 90	3
91 - 95	4
96 - 100	5

2. Bonificación por cumplimiento de proceso

BONIFICACIÓN POR CUMPLIMIENTO DE PROCESO	
OBJETIVO	Fomentar el seguimiento apropiado de los procesos a las actividades que corresponda.
ALCANCE	El incentivo va dirigido a todo el personal de las sucursales que esté involucrado en procesos que den vida a los factores de éxito.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Mensual.
RESPONSABLE	Gerencia de Recursos Humanos.
POLÍTICAS DE BONIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador deberá llevar trabajando para la organización por lo menos tres meses para poder tener derecho a este incentivo. • Debe contar con contrato directo. • Su evaluación de desempeño debe de tener una calificación superior a 85% en el último trimestre. • El trabajador deberá llegar a la meta de ventas establecida por la gerencia de ventas para poder recibir el monto de incentivo. (cuando aplique) • El incentivo es una cantidad única y no aumenta conforme a las ventas.
SUELDO APROXIMADO	Se presenta en la tabla 36.
METODOLOGÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizará una auditoría de ruta por parte del auditor interno en el que se evaluará el seguimiento de los procesos establecidos. 2. Se obtendrá una nota según sea el desempeño del empleado a la hora de realizar una actividad siguiendo el procedimiento. 3. Se calcula el incentivo que se le dará a los empleados involucrados.

a) Auditoría de ruta interna. Para *Decora* es importante que los procesos se realicen por parte de sus empleados ya que estos dan vida a los factores de éxito ya mencionadas con la estandarización de procesos, habrá más beneficios para la empresa. Para garantizar que los procesos se estén siguiendo y además estos están siendo productivos en información y tiempo, se debe de realizar una auditoría de ruta de procesos.

Para la auditoría de ruta interna se tomará en cuenta lo siguiente:

- La auditoría se hará por el auditor interno de la empresa.

- Se le realizará a cada empleado o empleados que estén involucrados en algún proceso clave para los factores de éxito.
- La calificación será de cero o cien. No habrá calificación parciales.
- En caso de que el proceso involucre a más de una persona, la evaluación será de cero o cien para ambos.

La auditoría se hará haciendo que en un día normal de trabajo, el empleado realice el proceso explicándoselo al evaluador. El evaluador tendrá el proceso escrito en mano para ir evaluando paso a paso.

Tabla 36. Porcentaje de incentivo según calificación obtenida en auditoría

Calificación obtenida (%)	Porcentaje de Incentivo (%)
85 - 90	3
91 - 95	4
96 - 100	5

D. Propuesta incentivos no monetarios

El objetivo de los incentivos no monetarios es incrementar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados en el desempeño de sus funciones diarias a través de recompensas no monetarias dirigidas a elevar el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Los incentivos no monetarios se diseñan para proporcionar un sentido de crecimiento personal e importancia del empleado frente a la organización. Están basados en recompensas individuales de tipo no financiero para los empleados, reconociendo tanto el trabajo individual como el valor que presenta cada empleado para la organización. En este caso no habrá un sueldo aproximada ya que no se trata de un incentivo financiero.

1. Programa de cursos de estudio

CURSOS DE ESTUDIO	
OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral del empleado a través del otorgamiento de cursos que permitan el crecimiento tanto intelectual como personal. 2. Convertir a los vendedores en asesores de venta para que tengan mejores conocimientos de diseño de interiores y puedan aconsejar a los clientes de una manera más profesional. 3. Cumplir las expectativas del cliente convirtiendo a los vendedores en asesores de venta y pueden tener oportunidad de crecer en la empresa de manera económica y laboral.
ALCANCE	El incentivo va dirigido a vendedores de cada sucursal.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Semestral.
RESPONSABLE	Gerencia de Ventas
POLÍTICAS DE BONIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador deberá llevar trabajando para la organización por lo menos un año para poder tener derecho a este incentivo. • Debe contar con contrato directo. • Su evaluación de desempeño debe de tener una calificación superior a 95% en el último trimestre. • El trabajador tuvo que haber llegado a la meta de ventas por lo menos tres veces en el semestre para poder optar a este incentivo. • Los cursos o seminarios serán costeados por la empresa, es decir no tiene ningún costo para el trabajador.
METODOLOGÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Decora</i> buscará los cursos que sean los necesarios para convertir a un vendedor en un asesor de ventas. 2. La empresa proporcionará a los empleados que obtuvieron el incentivo las opciones de cursos a elegir. Los cursos serán recibidos después del horario laboral o los días sábados donde se ausentarán. 3. Después de graduarse del curso se evaluará si el vendedor tiene los conocimientos necesarios para ser un asesor de ventar y considerar un aumento.

a) Cursos decoración de interiores. Este curso le proporcionará a los empleados de *Decora* una formación que los convertirá en diseño de espacios para hacerlos habitables. Con este curso serán capaces de asesorar en el desarrollo de proyectos para viviendas, oficinas, hoteles, comercios y jardines. Con los conocimientos adquiridos será más fácil para el asesor de ventas interpretar las demandas del cliente y traducirlas a un proyecto. También comprenderá la naturaleza de los materiales, la psicología de los colores y la función de las formas, e integrar estos tres puntos bajo una perspectiva global. Este curso podría ser impartido por el INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) o en la USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala).

b) Curso de fontanería. Al aprender acerca de fontanería los empleados podrá visualizar proyectos de instalación sanitaria para asesorar a su cliente cuando él no sea un experto en el área. Este curso puede ser impartido por el INTECAP.

c) Curso para la instalación de pisos. Es importante que los vendedores sepan cómo colocar el piso cerámico para que el cliente le pueda consultar al respecto. Este curso es impartido por SAMBORO.

2. Programa de empleado del mes

PROGRAMA DE PREMIACIÓN DE EMPLEADO DESTACADO	
OBJETIVO	Valorar la eficiencia en el desempeño de las funciones, la creatividad y el sentido de innovación de los empleados destacados, otorgándoles un premio y oportunidades de ascenso a otros cargos importantes dentro de la empresa.
ALCANCE	El incentivo va dirigido a todo el personal de <i>Decora</i> de todas las sucursales.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Jefes de cada área y Gerencia de Recursos Humanos.
POLÍTICAS DE BONIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador deberá llevar trabajando para la organización por lo menos tres meses para poder tener derecho a este incentivo. • Debe contar con contrato directo. • El trabajador debe ser evaluado con los indicadores según el área donde opere. • Todos los trabajadores deben tener conocimiento de lo que se les evaluará en su evaluación de desempeño. • Su evaluación de desempeño trimestral debe de tener una calificación superior a 85% . • El jefe de cada área nominará a tres trabajadores que tienen una calificación alta en su evaluación de desempeño y que ha superado las expectativas del trabajador. • Existirá un empleado destacado por cada área (una sola persona por las tres sucursales.)
METODOLOGÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La evaluación de desempeño de cada trabajador será realizada por su jefe inmediato de manera mensual. 2. El jefe de cada área nombra a tres candidatos que hayan superado las expectativas. 3. Los candidatos son evaluados por recursos humanos y sus jefes inmediatos para decidir quién es el empleado del destacada. 4. Se realizará una ceremonia con toda la organización cada trimestre en la sucursal central.

XIII. CONCLUSIONES

1. Con el trabajo de graduación realizado se concluye con el modelo de negocios CANVAS, y por medio del mismo se pudo evidenciar que los objetivos estratégicos están alineados con los factores de éxito y las expectativas de los clientes. Por lo que ayudará a futuras expansiones de la empresa.
2. Los factores críticos de éxito que se identificaron para la empresa *Decora* por medio de las entrevistas y encuestas a sus dueños, proveedores, trabajadores y clientes son tres: Servicio al Cliente Personalizado, Productos Disponibles para su Despacho y Precios Bajos en los Productos. Con base en las entrevistas por parte del personal de la empresa (dueños y trabajadores) y las encuestas a clientes se concluyó que el Servicio al Cliente Personalizado es el factor más importante para la empresa.
3. Según el Índice de Promotores Neto de 80 de *Decora* de los diferentes aspectos (tangibles, confiabilidad, seguridad, empatía, responsabilidad) se concluyó que la empresa tiene potencial de crecimiento en la industria de acabados constructivos para expansión de nuevas sucursales debido a que la mayoría de clientes actuales son promotores y neutros. A pesar de la calificación, se dedujo que a los clientes detractores se le deben dar la atención necesaria ya que son clientes insatisfechos y no se les han cubierto por completo sus expectativas.
4. Los procesos identificados son las actividades principales que dan vida a los factores de éxito, por lo que estos procesos son los que realmente agregan valor a la empresa. A partir de la estandarización, se concluye que *Decora* debe enfocar sus recursos en ellos y de esta manera estará enfocando su atención en los factores críticos de éxito identificados en el objetivo uno.
5. La cantidad mensual que cuestan las actividades principales que se enfocan en los factores es de Q520,090.31 lo que representa el 20% de los ingresos mensuales promedio (ventas). Con la identificación de los principales costos que están asociados a las actividades de los factores de éxito se concluye que podrían haber oportunidades de ahorro en personal y activos, pero esto afectaría los factores de éxito directamente.
6. Debido a la investigación realizada se puede concluir que el recurso humano es el activo más importante ya que ayuda a darle vida a los factores de éxito, por lo tanto los incentivos monetarios y no monetarios son una propuesta para motivar a los trabajadores de *Decora* para realizar su trabajo enfocándose en las actividades que suponen los mismos factores.

XIV. RECOMENDACIONES

1. *Decora* posee procesos actuales no documentados por lo que se recomienda utilizar los procesos escritos en este trabajo de cada factor de éxito identificado para poder enfocarse en estas actividades. Los procesos deben implementarse en las sucursales actuales de Quetzaltenango para tener una estandarización de procesos en las tres tiendas.
2. Se recomienda revisar las expectativas de los clientes o el Índice de promotores neto, al menos una vez al año para investigar a fondo el cumplimiento actual de las expectativas del consumidor y sus expectativas futuras. De esta manera, se podrá orientar al personal a cumplir las expectativas identificadas.
3. El plan de incentivos fue realizado para motivar al personal y darle importancia al recurso humano. Se recomienda hacer una revisión del plan de incentivos anualmente para verificar si se necesitan cambios o mejoras.

XV. BIBLIOGRAFÍA

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer edición ed.). México: Pearson.
- Flores, B. (2013). Importancia de la identificación de los FCE. *Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total*.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (Primera edición ed.). México: Person.
- Gordillo, L. (2011). *Plan de Incentivos*. Ministerio de Educación Nacional, Colombia.
- Gómez Duarte, F. (2012). *Estandarización y Documentación de los procesos creativos*. Universidad Autoctona de Occidente de Chile, Santiago.
- Hurtado, J. J. (2012). *Propuesta de Estandarización de Procesos*. Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional de México, México D. F.
- López, A. (2013). *Perspectiva clientes*. Obtenido de Ciberconta: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/300.HTM>
- Martínez, C. (2007). *Estandarización de Procesos* (Primera edición ed.). Argentina: Ministerio de Salud de Buenos Aires.
- Murillo, A. (2010). *¿Qué son los Factores Críticos de Éxito y cómo se vinculan al BSC?* Costa Rica: Deinsa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocios*. Bussiness Model Generation.
- Villafana, R. (2012). *Factores Críticos de Éxito*. Recuperado el Septiembre de 2013, de Innovación Estratégica y Tecnología: <http://inn-edu.com/Estrategia/EstrategiaFactoresCriticos.html>

XVI. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a dueños

Antes de iniciar esta entrevista, me gustaría agradecerle por su tiempo y participación en esta investigación. Esta entrevista nos tomará alrededor de una hora. Me gustaría comentarle que yo soy estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle de Guatemala (Campus Central) y esta investigación es por motivo de mi tesis. El objetivo es analizar e identificar el modelo de negocio de la empresa e investigar las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar una guía para mejoras en la administración del talento humano y preparar futuras expansiones. Su respuesta me ayudará conocer más de la empresa, las expectativas que tiene para el futuro y su opinión acerca de por qué el cliente los prefiere sobre la competencia.

Con este motivo se pide la colaboración de usted que es propietario de esta empresa.

Su respuesta será sumamente valiosa para mi investigación. Por favor, siéntase en libertad de no contestar cualquier pregunta que no desee contestar, o de interrumpir la entrevista en cualquier momento. Por otro lado, quisiera pedir su autorización para grabar esta conversación, ya que esta grabación será valiosa para apoyar mis notas y memoria.

De la misma forma, quisiera decirle que toda información recaba en esta entrevista manejará con total discreción. La tesis, así como cualquier otra presentación o artículo académico se basará en hallazgos generales que expliquen o contribuyan al objeto de nuestra investigación. Le agradezco su cooperación con mi persona y por permitirme realizar mi investigación en su empresa.

¿Tiene alguna pregunta?

Entrevistado:

Nombre y Firma

Fecha

Investigador:

Nombre y Firma

Fecha

EMPRESA

1. ¿Cómo inició la empresa *Decora*?
2. ¿Quiénes fueron sus primeros clientes en la tienda?
3. ¿Qué los llevó a darse a conocer?
4. Historias de éxito. (grandes ventas)
5. ¿Cuál es el grupo objetivo al cual ustedes van dirigidos?

FACTORES DE ÉXITO

6. ¿Qué factores son determinantes para que el negocio sea exitoso?
7. ¿Qué necesita *Decora* para crecer en forma sostenible?
8. ¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al negocio, relacionado a los factores?

LA COMPETENCIA

9. ¿Quién es la competencias? ¿Cómo piensa enfrentarla?
10. ¿Qué diferencia existe entre ustedes y la competencia?
11. ¿Cuáles son las razones por las cuales sus clientes los prefieren ante la competencia?
12. ¿Qué acciones ejecutan para retener a sus clientes?

PLANES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

13. ¿Cuáles son sus planes a corto, mediano y largo plazo? (corto: 1 año/ mediano: 3 años/ largo: 5 en adelante.)
14. ¿Qué proyectos expansión tienen pensados? ¿Cómo pensarían hacerlo?
15. ¿Considera que es rentable la empresa?
16. ¿Qué aspectos considera que la hacen rentable?
17. ¿Cuál cree que sea el futuro de la empresa en el mercado?

Anexo 2. Entrevista a proveedores

Antes de iniciar esta entrevista, me gustaría agradecerle por su tiempo y participación en esta investigación. Esta entrevista le tomará alrededor de quince minutos. Me gustaría comentarle que yo soy estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle de Guatemala (Campus Central) y esta investigación es por motivo de mi tesis. El objetivo es analizar e identificar el modelo de negocio de la empresa e investigar las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar una guía para mejoras en la administración del talento humano y preparar futuras expansiones. Su respuesta me ayudará conocer más de la empresa, las expectativas que tiene para el futuro y su opinión acerca de por qué el cliente los prefiere sobre la competencia. Con este motivo se pide la colaboración de usted que es proveedor de la empresa.

Su respuesta será sumamente valiosas para mi investigación. Por favor, siéntase en libertad de no contestar cualquier pregunta que no desee contestar, o de interrumpir la entrevista en cualquier momento.

De la misma forma, quisiera decirle que toda información recaba en esta entrevista manejará con total discreción. La tesis, así como cualquier otra presentación o artículo académico se basará en hallazgos generales que expliquen o contribuyan al objeto de nuestra investigación. Le agradezco su cooperación con mi persona y por permitirme realizar mi investigación en su empresa.

¿Tiene alguna pregunta?

Entrevistado:

Nombre y Firma

Fecha

Investigador:

Nombre y Firma

Fecha

Entrevista de factores de éxito
Proveedores de *Decora*

Favor responder las siguientes preguntas:

- 1. ¿Qué alianzas posee con la empresa *Decora*?**

- 2. Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es la ventaja competitiva de *Decora* en el negocio de distribución de acabados constructivos en la ciudad de Quetzaltenango?**

- 3. ¿Qué cree que atrae a los clientes a *Decora*?**

Anexo 3. Entrevista a empleados

Antes de iniciar esta entrevista, me gustaría agradecerle por su tiempo y participación en esta investigación. Esta entrevista nos tomará alrededor de 20 minutos. Me gustaría comentarle que yo soy estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle de Guatemala (Campus Central) y esta investigación es por motivo de mi tesis. El objetivo es analizar e identificar el modelo de negocio de la empresa e investigar las expectativas de los clientes en la industria, y así elaborar una guía para mejoras en la administración del talento humano y preparar futuras expansiones. Su respuesta me ayudará a entender mejor lo que el cliente espera de la empresa y por qué prefieren comprar ahí. Su respuesta será sumamente valiosa para mi investigación. Por favor, siéntase en libertad de no contestar cualquier pregunta que no desee contestar, o de interrumpir la entrevista en cualquier momento. Por otro lado, quisiera pedir su autorización para grabar esta conversación, ya que esta grabación será valiosa para apoyar mis notas y memoria.

De la misma forma, quisiera decirle que toda información recaba en esta entrevista será totalmente confidencial y se manejará con total discreción. La tesis, así como cualquier otra presentación o artículo académico se basará en hallazgos generales que expliquen o contribuyan al objeto de nuestra investigación. Las aportaciones que usted nos haga se reportarán de manera que no se pueda identificar de quién proviene ese comentario. Si por alguna razón, tenemos que referenciar sus aportaciones en esta entrevista por ser necesario para justificar alguna conclusión, se le pedirá su previa autorización para poder hacer esta referencia.

¿Tiene alguna pregunta?

Entrevistado:

Nombre y Firma

Fecha

Investigador:

Nombre y Firma

Fecha

CLIENTES

- A. ¿Cuáles son los tipos de clientes que manejan?
- B. ¿Qué tipo de cliente frecuenta más?
- C. ¿Cuáles son los tipos de clientes más difíciles de manejar y por qué?

PRODUCTOS Y COMPETENCIA

- D. ¿Cuál es la familia de productos más vendida de *Decora*?
- E. ¿Quién es la competencia de *Decora*?
- F. ¿Por qué cree que los clientes prefieren a *Decora* por encima de la competencia?
- G. ¿Cuáles cree que son las debilidades del negocio?

FACTORES DE ÉXITO

- H. ¿Por qué considera que el cliente viene a *Decora*?
- I. ¿Cuáles cree que son las fortalezas del negocio?
- J. ¿Qué cree que atrae a los clientes a *Decora*?

Anexo 4. Encuesta para encontrar los factores de éxito

Encuesta al cliente

Buen día señor(a), cliente de esta prestigiosa empresa, gracias por brindarme unos minutos de su preciado tiempo para responder esta encuesta. Toda información recabada en esta encuesta será totalmente confidencial y se manejará con total discreción. Su respuesta serán sumamente valiosas para mi investigación.

Califique cada uno de los atributos que se le presentan a continuación. Usted deberá darle una calificación de 1 a 10, donde 1 es malo y 10 es excelente.

FACTORES	CALIFICACIÓN
1. Las instalaciones de la empresa son atractivas.	
2. Hay precios bajos en los productos.	
3. El número de personas que atienden es suficiente para dar el mejor servicio.	
4. La variedad de los productos es suficiente.	
5. <i>Decora</i> provee su servicio en el tiempo que se prometió.	
6. El personal de <i>Decora</i> desempeñó el servicio correcto a la primera.	
7. Si necesitó resolver algún problema, duda inquietud, se le atendió en tiempo adecuado.	
8. Cuando <i>Decora</i> promete hacer algo en tiempo lo cumple.	
9. El tiempo que espero para recibir el servicio fue satisfactorio.	
10. Existen siempre productos para su despacho inmediato.	
11. Los empleados de <i>Decora</i> nunca están muy ocupados para no atender a un cliente.	
12. La rapidez en la facturación y entrega del producto fue satisfactoria.	
13. El comportamiento demostrado de la persona que le atendió inspira confianza y seguridad.	
14. Usted se siente seguro en las negociaciones con la empresa.	
15. Se le trató siempre con cortesía.	
16. El vendedor que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder sus preguntas.	
17. Recibió atención personalizada.	
18. Los horarios de atención son suficientes.	
19. Está satisfecho con las promociones y precios que le ofrecen los vendedores.	
20. El personal atendió sus necesidades específicas.	

Anexo 5. Encuesta de satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente

Con el propósito de mejorar los servicios que brindamos, le solicitamos responder la siguiente encuesta.

1. ¿Cada cuánto frecuenta usted la tienda?

- Una vez al año
 Una vez al mes
 2 o más veces al mes
 Una vez a la semana
 2 o más veces a la semana

2. ¿Por qué está visitando *Decora* el día de hoy?

- Baños y accesorios
 Cocinas
 Pisos y/o azulejos
 Otros

3. Califique cada uno de los atributos que se le presentan a continuación. Usted deberá darle una calificación de 1 a 10, donde 1 es malo y 10 es excelente.

CONFIABILIDAD	
	Calificación
1. El resultado de su servicio fue el esperado.	
2. Si tuvo problemas, dudas o inquietudes, el vendedor mostró un sincero interés en resolverlos.	
3. El desempeño del servicio se realizó de una manera correcta y a la primera vez.	

RESPONSABILIDAD	
	Calificación
4. El tiempo que espero para recibir el servicio fue satisfactorio.	
5. Se les mostró disponibilidad para atenderle.	
6. La rapidez en la facturación y entrega del producto fue satisfactoria.	

SEGURIDAD	
	Calificación
7. El comportamiento demostrado de la persona que le atendió inspira confianza y seguridad.	
8. Se le trató siempre con cortesía.	
9. El vendedor que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder sus preguntas.	

EMPATÍA	
	Calificación
10. Recibió atención personalizada.	
11. El personal toma en cuenta sus intereses.	
12. El personal atendió sus necesidades específicas.	

TANGIBLES	
	Calificación
13. El ambiente y espacio de lugar es agradable.	
14. Los horarios de atención son suficientes.	
15. El número de personas que atienden es suficiente para dar el mejor servicio.	

4. ¿Regresaría a la tienda cuando necesite comprar algún material de acabos constructivos?

SÍ

NO

5. De tener usted la oportunidad de mejorar o agregar algún aspecto de las tiendas, ¿qué mejoraría?

¡SU OPINIÓN NOS INTERESA!

Si desea agregar algún comentario, el siguiente espacio le servirá para tal propósito:

Anexo 6. Costos por mes de la Central (2012)

Tabla 37. Costos de la Central (2012)

Costos	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Total
<u>COSTOS DE MANO DE OBRA</u>													
Sueldos ordinarios	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 57,042.00	Q 684,504.00
Bonificación	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 40,500.00	Q 486,000.00
Comisiones	Q 16,854.26	Q 15,051.96	Q 15,097.43	Q -	Q 17,700.10	Q 15,126.53	Q 16,476.54	Q 18,544.49	Q 17,344.37	Q 20,463.22	Q 19,963.82	Q 20,911.33	Q 193,534.06
Horas Extras	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 38,088.00
Aguinaldo	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 56,692.00
Bono 14	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 4,724.33	Q 56,692.00
Cuota Patronal	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 65,558.13	Q 786,697.53
Impuesto sobre la renta	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 9,612.00	Q 115,344.00
Suma Costos de Mano de Obra	Q 202,189.05	Q 200,386.76	Q 200,432.23	Q 185,334.79	Q 203,034.89	Q 200,461.32	Q 201,811.34	Q 203,879.29	Q 202,679.16	Q 205,798.02	Q 205,298.62	Q 206,246.12	Q 2,417,551.59
<u>COSTOS DE SUMINISTROS</u>													
Suministros de operación	Q 1,334.00	Q 1,307.32	Q 1,160.58	Q 1,102.55	Q 916.86	Q 893.65	Q 1,120.56	Q 926.14	Q 1,150.44	Q 1,012.39	Q 1,018.76	Q 1,324.38	Q 13,267.63
Telecomunicaciones	Q 10,853.12	Q 10,726.06	Q 10,027.21	Q 9,750.85	Q 8,866.50	Q 8,755.96	Q 9,836.62	Q 8,910.72	Q 9,978.93	Q 9,321.46	Q 9,351.79	Q 10,807.33	Q 117,186.54
Suma Costos de Suministros	Q 12,187.12	Q 12,033.38	Q 11,187.79	Q 10,853.40	Q 9,783.36	Q 9,649.60	Q 10,957.18	Q 9,836.86	Q 11,129.37	Q 10,333.85	Q 10,370.55	Q 12,131.71	Q 360,000.00
<u>COSTOS INDIRECTOS</u>													
Depreciación vehículos	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 78,000.00
Depreciación Mobiliario de oficina	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 3,222.08
Depreciación Equipo de computo	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 3,208.01	Q 38,496.15
Energía Eléctrica	Q 8,760.00	Q 8,584.80	Q 7,621.20	Q 7,240.14	Q 6,020.75	Q 5,868.32	Q 7,358.40	Q 6,081.72	Q 7,554.62	Q 6,648.07	Q 6,689.89	Q 8,696.86	Q 87,124.77
Alquiler Edificio	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 240,000.00
Alquiler Bodega	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Suma Costos Indirectos	Q 48,736.52	Q 48,561.32	Q 47,597.72	Q 47,216.66	Q 45,997.27	Q 45,844.84	Q 47,334.92	Q 46,058.24	Q 47,531.14	Q 46,624.59	Q 46,666.41	Q 48,673.38	Q 566,843.00
TOTAL	Q 263,112.69	Q 260,981.45	Q 259,217.74	Q 243,404.86	Q 258,815.52	Q 255,955.77	Q 260,103.44	Q 259,774.38	Q 261,339.68	Q 262,756.45	Q 262,335.57	Q 267,051.21	Q 3,344,394.59

Anexo 7. Costos por mes de la Sucursal 1 (2012)

Tabla 38. Costos de la Sucursal 1 (2012)

Costos	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Total
<u>COSTOS DE MANO DE OBRA</u>													
Sueldos ordinarios	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 29,170.00	Q 350,040.00
Bonificación	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 22,500.00	Q 270,000.00
Comisiones	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Horas Extras	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 38,088.00
Aguinaldo	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 31,670.00
Bono 14	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 2,639.17	Q 31,670.00
Cuota Patronal Seguro Social	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 36,421.18	Q 437,054.18
Impuesto sobre la renta	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 5,340.00	Q 64,080.00
Suma Costos de Mano de Obra	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 101,883.52	Q 1,222,602.18
<u>COSTOS DE SUMINISTROS</u>													
Suministros de operación	Q 1,000.50	Q 980.49	Q 870.44	Q 826.91	Q 687.64	Q 670.23	Q 840.42	Q 694.61	Q 862.83	Q 759.29	Q 764.07	Q 993.29	Q 9,950.72
Telecomunicaciones	Q 8,139.84	Q 8,044.54	Q 7,520.41	Q 7,313.14	Q 6,649.87	Q 6,566.97	Q 7,377.47	Q 6,683.04	Q 7,484.20	Q 6,991.09	Q 7,013.84	Q 8,105.49	Q 87,889.91
Suma Costos de Suministros	Q 9,140.34	Q 9,025.03	Q 8,390.85	Q 8,140.05	Q 7,337.52	Q 7,237.20	Q 8,217.89	Q 7,377.64	Q 8,347.03	Q 7,750.39	Q 7,777.91	Q 9,098.78	Q 300,000.00
<u>COSTOS INDIRECTOS</u>													
Depreciación vehículos	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00	Q 78,000.00
Depreciación Mobiliario de oficina	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 189.17	Q 2,270.08
Depreciación Equipo de computo	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 941.57	Q 11,298.87
Energía Eléctrica	Q 7,884.00	Q 7,726.32	Q 6,859.08	Q 6,516.13	Q 5,418.67	Q 5,281.49	Q 6,622.56	Q 5,473.55	Q 6,799.16	Q 5,983.26	Q 6,020.90	Q 7,827.17	Q 78,412.29
Alquiler Edificio	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 180,000.00
Alquiler Bodega	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Suma Costos Indirectos	Q 40,514.75	Q 40,357.07	Q 39,489.83	Q 39,146.87	Q 38,049.42	Q 37,912.24	Q 39,253.31	Q 38,104.29	Q 39,429.91	Q 38,614.01	Q 38,651.65	Q 40,457.92	Q 469,981.24
TOTAL	Q 151,538.60	Q 151,265.61	Q 149,764.19	Q 149,170.44	Q 147,270.45	Q 147,032.95	Q 149,354.71	Q 147,365.45	Q 149,660.45	Q 148,247.91	Q 148,313.07	Q 151,440.21	Q 1,992,583.43

Anexo 8. Costos por mes de la Sucursal 2 (2012)

Tabla 39. Costos de la Sucursal 2 (2012)

Costos	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Total
<u>COSTOS DE MANO DE OBRA</u>													
Sueldos ordinarios	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 25,170.00	Q 302,040.00
Bonificación	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 20,250.00	Q 243,000.00
Comisiones	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Horas Extras	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 3,174.00	Q 38,088.00
Aguinaldo	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 27,420.00
Bono 14	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 2,285.00	Q 27,420.00
Cuota Patronal Seguro Social	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 32,779.06	Q 393,348.77
Impuesto sobre la renta	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 4,806.00	Q 57,672.00
Suma Costos de Mano de Obra	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 90,749.06	Q 1,088,988.77
<u>COSTOS DE SUMINISTROS</u>													
Suministros de operación	Q 910.46	Q 892.25	Q 792.10	Q 752.49	Q 625.76	Q 609.91	Q 764.78	Q 632.09	Q 785.18	Q 690.96	Q 695.30	Q 903.89	Q 9,055.16
Telecomunicaciones	Q 7,407.25	Q 7,320.53	Q 6,843.57	Q 6,654.96	Q 6,051.39	Q 5,975.94	Q 6,713.49	Q 6,081.56	Q 6,810.62	Q 6,361.90	Q 6,382.60	Q 7,376.00	Q 79,979.81
Suma Costos de Suministros	Q 8,317.71	Q 8,212.78	Q 7,635.67	Q 7,407.45	Q 6,677.14	Q 6,585.85	Q 7,478.28	Q 6,713.66	Q 7,595.80	Q 7,052.85	Q 7,077.90	Q 8,279.89	Q 264,000.00
<u>COSTOS INDIRECTOS</u>													
Depreciación vehículos	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 48,000.00
Depreciación Mobiliario de oficina	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 268.51	Q 3,222.08
Depreciación Equipo de computo	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 691.60	Q 8,299.17
Energía Eléctrica	Q 7,332.12	Q 7,185.48	Q 6,378.94	Q 6,060.00	Q 5,039.37	Q 4,911.79	Q 6,158.98	Q 5,090.40	Q 6,323.22	Q 5,564.43	Q 5,599.44	Q 7,279.27	Q 72,923.43
Alquiler Edificio	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 144,000.00
Alquiler Bodega	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 120,000.00
Suma Costos Indirectos	Q 34,292.22	Q 34,145.58	Q 33,339.05	Q 33,020.10	Q 31,999.47	Q 31,871.89	Q 33,119.08	Q 32,050.50	Q 33,283.32	Q 32,524.54	Q 32,559.54	Q 34,239.37	Q 396,444.68
TOTAL	Q 133,359.00	Q 133,107.43	Q 131,723.78	Q 131,176.61	Q 129,425.68	Q 129,206.81	Q 131,346.42	Q 129,513.22	Q 131,628.18	Q 130,326.45	Q 130,386.50	Q 133,268.33	Q 1,749,433.45

Anexo 9. Formato de Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Información General			
Período a evaluarse: <input style="width: 150px;" type="text"/>			
Nombre: <input style="width: 150px;" type="text"/>		Puesto: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
Tiempo en la organización: <input style="width: 100px;" type="text"/>		Fecha: <input style="width: 50px;" type="text"/> <input style="width: 50px;" type="text"/>	
Nombre Jefe inmediato: <input style="width: 150px;" type="text"/>			
Evaluación General de Desempeño			
Nivel de desempeño actual: 1 2 3			
Referencia	1	Consistentemente excede las expectativas de su rol	
	2	Consistentemente cumple las expectativas de su rol , a veces excede en sus resultados pero nunca los incumple.	
	3	A veces alcanza las expectativas de su rol y a veces no.	
Discusión:			
Fortalezas y Areas de Mejora			Fortaleza
			Area de Mejora
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
Discusión:			
IV. Revisión de resultados			
Indicador	Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	Status
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Firmas del documento			
Nombre del Trabajador:		Nombre del Jefe inmediato:	

Anexo 10. Encuesta de satisfacción de clientes sobre el vendedor**Encuesta de satisfacción del cliente****Vendedor**

Con el propósito de mejorar los servicios que brindamos, le solicitamos responder la siguiente encuesta.

Nombre del vendedor que le atendió: _____

4. ¿Cuál es su nivel satisfacción en la atención de nuestro vendedor?

Muy satisfecho Satisfecho Algo satisfecho Insatisfecho

5. El vendedor tenía el conocimiento necesario para atenderle?

Muy satisfecho Satisfecho Algo satisfecho Insatisfecho

6. ¿Está usted satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido?

Muy satisfecho Satisfecho Algo satisfecho Insatisfecho

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la información proporcionada por el vendedor?

Muy satisfecho Satisfecho Algo satisfecho Insatisfecho

8. En términos generales, con el servicio que recibió usted se siente:

Muy satisfecho Satisfecho Algo satisfecho Insatisfecho