



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

Trabajo de Suficiencia Profesional

Implementación del Ciclo de Deming para incrementar la fidelización de los
clientes en la empresa Multimarket Leos, Lima 2025

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Presentado por:

Autora: Guaylupo Atoche, Jesse Yeraldine

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5380-2769>

Asesor: Mg. Arce Guevara, Ernesto

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5789>

Lima – Perú

2026

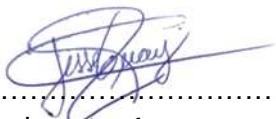
	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, Jesse Yeraldine Guaylupo Atoche, egresada de la Facultad de Facultad de **Ingeniería y Negocios** y Escuela Académica Profesional de **Negocios y Competitividad** de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de investigación "Implementación del Ciclo de Deming para incrementar la fidelización de los clientes en la empresa Multimarket Leos, Lima 2025".

Asesorado por el docente: Arce Guevara Ernesto DNI 09085080 ORCID 0000-0002-3082-5789, tiene un índice de similitud de **9 (nueve) %** con código oid:14912:585377349 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

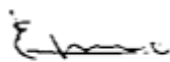
Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor 1
 Jesse Geraldine Guaylupo
 Nombres y apellidos del Egresado
 DNI: 46904283

.....
 Firma de autor 2
 Nombres y apellidos del Egresado
 DNI:



.....
 Firma
 Mg. Ernesto Arce Guevara
 Nombres y apellidos del Asesor
 DNI: 09085080

Lima, 06 de mayo de 2026

	Pág.
Dedicatoria	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia	11
1.1. Reseña de la empresa	11
1.2. Ubicación y actividad empresarial	13
1.3. Misión, visión y valores de la empresa	15
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno	16
1.5. Problemática y objetivos trazados	22
CAPÍTULO II. Fundamento del Tema elegido	26
2.1. Bases teóricas	26
2.2. Marco conceptual	29
2.3. Antecedentes	44
2.4. Justificación de la metodología elegida.	50
CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia	53
3.1. Diagnóstico de la situación problemática	53
3.2. Desarrollo de la experiencia	60
3.3. Modelado de la propuesta o solución	64
3.4. Resultados	81
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias	86
Anexo	91

Índice de figuras

Figura 1 Logo de la empresa Multimarket Leo's.....	11
Figura 2 Croquis de la dirección fiscal de Multimarket Leo's – San Miguel.....	13
Figura 3 Organigrama actual de Multimarket Leo's – San Miguel.	17
Figura 4 Mapa de procesos: Actividad comercial de Multimarket Leo's.....	21
Figura 5 Diagnóstico de la Problemática.	55
Figura 6 Diagnóstico de solución	59
Figura 7 Ciclo de Deming.....	65
Figura 8 Registro de proveedores	69
Figura 9 Lista de proveedore	70
Figura 10 Modelo de plantilla para la carga masiva de productos al sistema de Camaleon Systems	70
Figura 11 También se puede crear los productos de forma unitaria / Seleccionar el botón de Manager	71
Figura 12 Agregar producto nuevo.....	71
Figura 13 Aparecerá la siguiente ficha para poder ingresar los datos	72
Figura 14 Mascara de pantalla de sistema.	72
Figura 15 Reporte de ventas.	73
Figura 16 Anuncio de solicitud de trabajo.....	76

Índice de tablas

Tabla 1 Brecha técnica para mejorar la fidelización al cliente.	58
Tabla 2 Resumen de aportes profesionales	64
Tabla 3 Proceso de inventario	68
Tabla 4 Proceso de inventario luego de implementación.....	74
Tabla 5 Mejora en la gestión digital.....	75
Tabla 6 Rotación de personal antes y después del ciclo de Deming.....	77
Tabla 7 Programación de degustaciones.....	79
Tabla 8 Aplicación del ciclo de Deming y Servqual para fidelización del cliente	80
Tabla 9 Estado inicial vs estado actual	83

Dedicatoria

A mi madre, por ser mi ejemplo de fortaleza, perseverancia y amor incondicional. Gracias por siempre estar, por aconsejarme y por enseñarme a no rendirme ante la adversidad en los momentos más difíciles de este camino académico y profesional.

A mi hija, la razón por la que quiero ser mejor cada día. Su vida ha sido el aliciente para seguir adelante con responsabilidad y compromiso, demostrando que con esfuerzo, disciplina y fe se pueden lograr las metas planteadas.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional, busca analizar y demostrar el uso del Ciclo de Deming como herramienta de mejora continua en la gestión interna del Multimarket Leo's, situado en la ciudad de Lima. La investigación se basa en la experiencia laboral en diferentes áreas funcionales de la empresa, que identifican problemas operativos que impactaban en su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad, como descontrol de inventario, precios inconsistentes, aumento de mermas, falta de promoción de nuevos productos y alta rotación de personal.

Tras el diagnóstico, se implementó el Ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar. En la etapa de planificación se determinaron las principales carencias en las áreas de mercado, inventarios y talento humano. En la etapa de implementación se realizó acciones como degustaciones para promocionar nuevos productos, se adquirió el software Camaleón Systems para controlar el inventario y se redefinieron los criterios de contratación de personal. Luego, en la etapa de verificación, se midieron los resultados, mostrando mejoras en la rotación de productos, control de inventario, disminución de mermas y disminución de rotación de personal. Finalmente, en la etapa de actuación, las mejoras fueron estandarizadas en los procesos de la empresa.

Los resultados muestran que al usar de manera cíclica el Ciclo de Deming se pudo mejorar la administración interna del Multimarket Leo's, mejorar la atención al cliente, fidelizarlo y crear las condiciones para el crecimiento constante. Suma, la mejora continúa fundamentada en la experiencia profesional es una manera de fortalecer la gestión de las micro y pequeñas empresas comerciales.

Palabras clave: Mejora continua; Ciclo de Deming; Gestión de inventarios; Fidelización del cliente; Gestión del talento humano; Multimarket.

Abstract

This professional development project aims to analyze and demonstrate the use of the Deming Cycle as a continuous improvement tool in the internal management of Leo's Multimarket, located in Lima, Peru. The research is based on work experience in different functional areas of the company, which identified operational problems impacting its competitiveness, profitability, and sustainability, such as inventory mismanagement, inconsistent pricing, increased shrinkage, lack of promotion of new products, and high employee turnover.

Following the diagnostic phase, the Deming Cycle was implemented: Plan, Do, Check, Act. During the planning phase, the main shortcomings in the areas of marketing, inventory, and human resources were identified. In the implementation phase, actions such as product tastings to promote new products were carried out, Camaleón Systems software was acquired to manage inventory, and personnel hiring criteria were redefined. Then, in the verification phase, the results were measured, showing improvements in product turnover, inventory control, shrinkage, and employee turnover. Finally, in the implementation phase, the improvements were standardized across the company's processes.

The results show that by cyclically applying the Deming Cycle, Multimarket Leo's was able to improve its internal management, enhance customer service, foster customer loyalty, and create the conditions for sustained growth. In short, continuous improvement based on professional experience is a way to strengthen the management of micro and small businesses.

Keywords: Continuous improvement; Deming Cycle; Inventory management; Customer loyalty; Human talent management; Multimarket.

Introducción

Actualmente el sector retail tiene un gran impacto en la economía local, pues genera empleo y satisface las necesidades diarias de consumo de la población. En ese sentido, los Multimarket se han posicionado como negocios de cercanía que interactúan directamente con los clientes, una oportunidad para fidelizar y hacer sustentable el negocio. Pero la creciente competencia, los cambios en el comportamiento del consumidor y la digitalización obligan a estas empresas a optimizar sus procesos internos y mejorar el servicio al cliente.

Multimarket Leo's, en Lima, no es ajeno a esta situación. La empresa realiza la venta al detalle de bienes de consumo masivo, atendiendo principalmente a familias y pequeños comerciantes de su área de influencia. Pero tiene algunas dificultades que están afectando su desempeño, como la poca gestión digital de sus procesos, la alta rotación de personal y la ausencia de estrategias definidas de fidelización de clientes. Estos problemas causan ineficiencias operativas, disminuyen la calidad del servicio y deterioran la relación con los clientes, disminuyendo la recompra y la diferenciación de la competencia.

Ante tal situación, el presente informe de suficiencia profesional busca aplicar el Ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) como una herramienta de mejora continua para aumentar la fidelización de los clientes de Multimarket Leo's. Desde este objetivo se pretende mejorar los procesos internos, fortalecer la calidad del servicio, mejorar la experiencia del cliente y, por ende, la fidelización y el fortalecimiento competitivo de la empresa.

El estudio se organiza en tres capítulos. El Capítulo I aborda el planteamiento del problema, hablando un poco del contexto general del sector retail y de la situación en Multimarket Leo's. En este capítulo se determinan las principales debilidades que influyen en el desempeño de la empresa, se plantean los objetivos de la investigación y se justifica la aplicación de un enfoque de mejora continua para solucionar las problemáticas encontradas. Además, se acota la investigación y se destaca la importancia de la fidelización del cliente para la sostenibilidad del negocio.

El Capítulo II es el marco teórico, donde se explican los conceptos teóricos que respaldan la investigación. En este espacio se explican las teorías administrativas que sustentan la aplicación

del Ciclo de Deming, como la teoría clásica, estructuralista y de sistemas. Asimismo, se exponen las teorías relacionadas con la fidelización de clientes, tales como la teoría de las relaciones humanas, la teoría del desarrollo organizacional y la teoría del comportamiento organizacional. Asimismo, se conceptualizan las variables de estudio y sus dimensiones —satisfacción del cliente, calidad del servicio y valor percibido— con sus respectivos indicadores, sentando las bases teóricas para abordar la problemática.

Por su parte, el Capítulo III se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para medir los indicadores establecidos y la forma de aplicación del ciclo de Deming en Multimarket Leo's, demostrando cómo cada una de sus etapas permite mejorar los procesos operativos y fortalecer la lealtad de los clientes.

En suma, los capítulos desarrollados demuestran que el uso del Ciclo de Deming es una herramienta factible y relevante para mejorar la gestión interna de Multimarket Leo's y fidelizar a sus clientes, contribuyendo a ser más competitivo y sostenible en el sector retail.

Culminamos presentando las referencias bibliográficas respectivas, además los anexos.

CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción de la empresa

1.1. Reseña de la empresa

El presente trabajo de estudio de suficiencia profesional ha sido realizado para la Empresa Multimarket Leo's, el cual fue fundada el 07 de septiembre del 2009 y se identifica con RUC 10067974099 y con dirección fiscal en la Calle Napo Nro. 95 Urb. Pando 6ta Etapa (tda nro 02 Cc Shopping Center San Miguel) San Miguel - Lima, Perú.

Multimarket Leo's es una empresa que se centra en el sector de ventas al por menor y que se dedica a vender productos indispensables para el consumo diario de las familias. Desde su fundación, se ha distinguido por brindar a sus clientes un servicio cercano y personalizado, con el objetivo de ser un lugar confiable y accesible para adquirir productos en su comunidad (Kotler et al., 2021).

El compromiso de Multimarket Leo's es mantener una administración efectiva que le permita, no solo conseguir nuevos clientes, sino también retener a los actuales por medio de un servicio de alta calidad, promociones constantes y una relación cercana. La empresa enfrenta el reto de modernizar sus medios de comunicación y agregar herramientas tecnológicas que le permitan reforzar su presencia en el mercado local y estrechar la relación con los clientes, en un contexto donde la digitalización crece. El logotipo de la compañía se muestra en la figura 1.

Las compañías pueden mejorar la calidad del servicio, reforzar el vínculo con los clientes y sostener su competitividad en mercados locales cada vez más digitalizados (Kotler et al., 2021) mediante la adopción de instrumentos digitales y una administración enfocada en el consumidor.

Figura 1

Logo de la empresa Multimarket Leo's.



Nota. Logo de la empresa, por Multimarket Leo's.

Principales Clientes

- ✓ iPhone Center
- ✓ Inka Game Shop
- ✓ MUSIC ZONE PERU
- ✓ Japan Music
- ✓ Shawarmas el faraón express
- ✓ Tortas Gaby
- ✓ Largophone
- ✓ El Mundo de las Maletas
- ✓ Lupo - San Miguel
- ✓ Patines Peru
- ✓ TuCelu Store
- ✓ Vape Station San Miguel Perú
- ✓ Wong Pet's
- ✓ Perú Tattoo Supply San Miguel
- ✓ Coney Park
- ✓ Crazy Stuff



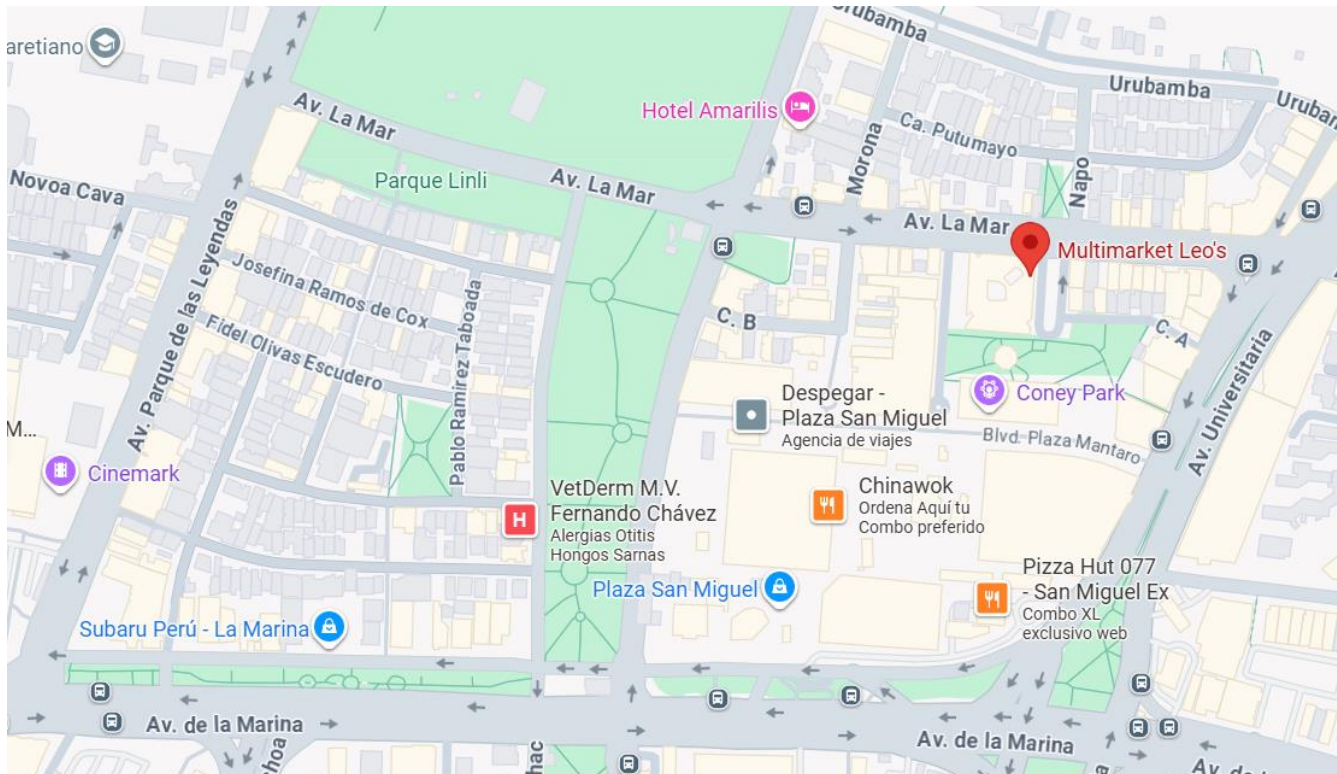
1.2. Ubicación y actividad empresarial

Ubicación

La ubicación fiscal de la empresa MULTIMARKET LEO'S, dirección fiscal en la Calle Napo Nro. 95 Urb. Pando 6ta Etapa (Tda Nro 02 Cc Shopping Center San Miguel) San Miguel - Lima, Perú, como se aprecia en la figura 2, el croquis de la ubicación de la multimarket.

Figura 2

Croquis de la dirección fiscal de Multimarket Leo's – San Miguel



Nota. El croquis muestra la ubicación exacta de la empresa Multimarket Leo's – San Miguel por Google Maps, 2025 (<https://www.google.com/maps/place/C>).

Actividad Empresarial

Multimarket Leo's es una empresa que opera en el sector minorista y se enfoca en vender productos de uso masivo, como alimentos, bebidas, productos de limpieza y artículos de

cuidado personal, entre otros bienes esenciales. Su objetivo es satisfacer la demanda diaria de las familias y pequeños negocios dentro de su zona de influencia en Lima. Su modelo de negocio fusiona el autoservicio con la asistencia en caja, brindando precios competitivos y una extensa gama de productos suministrados por compañías mayoristas, firmas nacionales de consumo masivo y productores locales. Además, Multimarket Leos implementa tácticas adicionales como descuentos, promociones y programas de lealtad para fortalecer vínculos perdurables con sus clientes y colaborar en el suministro eficaz de la comunidad donde opera. Para afianzar la relación entre los usuarios y la empresa, es fundamental la experiencia del cliente y la calidad del servicio, porque afecta directamente a la satisfacción, confianza y visión positiva de la entidad. Por ello, son necesarias tácticas enfocadas en el mejoramiento constante para establecer relaciones estables con los clientes (Merchán Llore y Villamar Pincay, 2024)

Productos y servicios que ofrece:



- **Alimentos y bebidas:** abarrotes, lácteos, carnes, frutas, verduras, conservas, panificados, productos congelados y bebidas alcohólicas/no alcohólicas.
- **Artículos de limpieza y cuidado del hogar:** detergentes, desinfectantes, papeles.
- **Cuidado personal:** shampoo, jabones, higiene femenina, pañales.
- **Bebidas alcohólicas:** vinos, cervezas, piscos, licores.

- **Otros:** artículos básicos de uso diario (pilas, menaje, utensilios pequeños).

Productos:

Tipo de clientes:

- Familias y hogares del área de influencia (consumo diario y semanal).
- Pequeños negocios (bodegas, restaurantes locales) que compren productos al por mayor.

1.3. Misión, visión y valores de la empresa

Misión

Multimarket Leos tiene como misión ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos de consumo masivo, garantizando calidad, precios competitivos y un servicio eficiente, contribuyendo al bienestar de las familias y pequeños negocios de Lima. Su compromiso se centra en la mejora continua de sus procesos y en la fidelización de sus clientes, brindando una experiencia de compra cercana, confiable y satisfactoria.

Visión

Multimarket Leos busca consolidarse al 2030 como una empresa líder en el sector retail local, reconocida por su innovación, excelencia en el servicio y capacidad de generar relaciones de largo plazo con sus clientes, posicionándose como un referente en el abastecimiento responsable, competitivo y sostenible dentro de su comunidad.

Valores

- ✓ **Compromiso:** se trabaja con compromiso y responsabilidad para ofrecer un servicio de alta calidad, satisfaciendo las expectativas del cliente y reforzando la confianza en la compañía.
- ✓ **Honestidad:** se llevan a cabo todas las operaciones de manera ética y transparente, asegurando que las relaciones comerciales se fundamentan en el respeto mutuo y la confianza.
- ✓ **Calidad:** la meta es brindar productos escogidos y un servicio eficaz que garantice la satisfacción y lealtad de los clientes.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Se fomenta la cooperación y la comunicación eficaz entre los

integrantes del equipo con el fin de lograr las metas de la organización y brindar un servicio completo.

1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

El puesto que se ha desarrollado en Multimarket Leos está enfocado en la gestión comercial y operativa del área de ventas y atención al cliente. Su responsabilidad principal es garantizar un suministro efectivo de productos, mantener un orden apropiado en las áreas de exhibición y proporcionar una asistencia oportuna y cortés a los clientes. Entre las tareas concretas que sobresalen están: la supervisión del inventario, el reabastecimiento de góndolas, el seguimiento de fechas de expiración, la comprobación de los precios y las promociones, además del trato individualizado con los clientes para asesorarles sobre sus elecciones de compra.

Funciones principales:

1. **Atención al cliente:** Brindar un servicio cordial, resolviendo consultas y orientando al consumidor en su proceso de compra.
2. **Gestión de inventarios:** Controlar el stock disponible, registrar ingresos y salidas de productos, y solicitar reposiciones cuando sea necesario.
3. **Reposición de mercadería:** Colocar los productos en góndolas y anaqueles de acuerdo con su categoría, fecha de vencimiento y estrategias de exhibición.
4. **Control de calidad y vencimientos:** Verificar el estado de los productos, garantizando frescura, calidad y cumplimiento de normas sanitarias.
5. **Gestión de promociones y precios:** Asegurar la correcta implementación de ofertas, descuentos y material publicitario en el punto de venta.
6. **Operación en caja:** Realizar el cobro de productos, manejo de efectivo, tarjetas y otros medios de pago, asegurando exactitud en las transacciones.
7. **Orden y limpieza del área de trabajo:** Mantener los espacios organizados, higiénicos

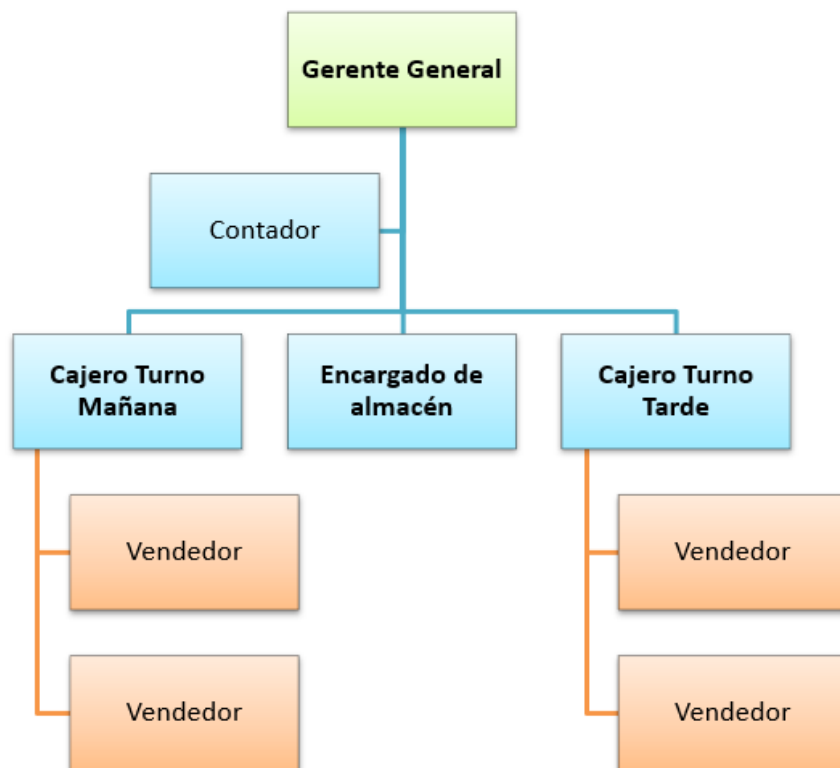
y seguros para clientes y colaboradores.

8. **Coordinación con proveedores:** Recibir mercadería, verificar cantidades y calidades, así como registrar observaciones en caso de incidencias.
9. **Apoyo en la fidelización de clientes:** Promover programas de beneficios, tarjetas de puntos y otras estrategias de retención implementadas por la empresa.
10. **Cumplimiento de normas internas:** Seguir los lineamientos de la organización en materia de seguridad, atención al cliente y mejora continua.

Todas estas funciones están incluidas dentro del organigrama de **Multimarket Leo's** como se puede apreciar en la Figura 3.

Figura 3:

Organigrama actual de Multimarket Leo's – San Miguel.



1. Gerente General

Descripción del cargo:

El máximo responsable de la gestión integral del Multimarket Leos es el Gerente General. Vigila todos los sectores del negocio, administración, finanzas, operaciones, ventas y atención al cliente para garantizar que se cumplan las metas estratégicas y que el establecimiento sea rentable. Es la persona que decide sobre las relaciones con los proveedores, las tácticas comerciales y las políticas internas.

Las funciones primordiales:

- Coordinar y dirigir las acciones de las diversas áreas del Multimarket.
- Desarrollar y poner en marcha planes estratégicos con el fin de que la empresa crezca.
- Vigilar los indicadores operativos y financieros.
- Actuar como representante de la empresa frente a clientes, proveedores y organismos externos.
- Definir políticas de precios, promociones y manejo del inventario.

2. Contador

Descripción del trabajo:

El contador tiene la responsabilidad de gestionar e inscribir las transacciones financieras y contables del Multimarket Leos. Para una toma de decisiones apropiada, garantiza que se cumplan las responsabilidades fiscales, elabora los reportes financieros y ofrece orientación económica a la gerencia.

Funciones fundamentales:

- Registrar y gestionar los ingresos, los egresos y las operaciones en la contabilidad.
- Realizar balances, informes financieros y estados de ganancias.

- Asegurar que se cumplan las leyes laborales y tributarias.
- La administración de cuentas por cobrar y el control de los pagos a los proveedores.
- Ofrecer al Gerente General información financiera exacta.
- Vigilar auditorías tanto internas como externas.
- Mantener al día los libros de contabilidad y las copias de documentos.

3. Cajero

Descripción del cargo:

El Cajero es la persona encargada de llevar a cabo las operaciones de cobro a los clientes, expedir recibos de pago y asegurar que el dinero se maneje adecuadamente y con seguridad.

Es el último contacto con el cliente, así que debe ser cordial y eficaz.

Funciones primordiales:

- Recibir el pago por los productos comprados por los clientes y proporcionar recibos de pago.
- Anotar adecuadamente las operaciones comerciales en el sistema de ventas.
- Proteger el dinero en efectivo y otros métodos de pago durante su jornada laboral.
- Llevar a cabo arqueos y cierres de caja todos los días.
- Conservar el área de caja provista, ordenada y aseada.
- Colaborar en la asistencia al cliente, dando respuesta a preguntas básicas.
- Notificar cualquier anomalía o discrepancia en los ingresos.

4. Vendedor

Descripción del cargo:

El Vendedor es quien se encarga de atender y guiar a los clientes en el Multimarket. Su trabajo es esencial para asegurar una experiencia satisfactoria de compra, fomentar los productos y

ayudar a alcanzar los objetivos de venta.

Funciones fundamentales:

- Orientar al cliente acerca de las promociones, los productos y los precios.
- Sostener la presentación en los estantes de manera ordenada y atractiva.
- Comprobar las fechas de caducidad y reponer los productos que se han acabado.
- Ayudar en la realización de inventarios y el control del stock.
- Ofrecer una atención amable y enfocada en el servicio.
- Suministrar información acerca de las sugerencias o demandas de los clientes.

5. Encargado de almacén

Descripción del cargo:

El encargado del almacén es quien se encarga de la entrada, almacenamiento, control y salida de los productos del Multimarket. Tiene la responsabilidad de asegurar que el inventario esté disponible, rotando de manera apropiada y manteniendo el orden para garantizar que el área de ventas tenga lo necesario.

Funciones fundamentales:

- Recibir, inspeccionar y registrar los productos que llegan al almacén.
- Supervisar el inventario y comunicar las diferencias, pérdidas o mermas.
- Garantizar que los productos sean rotados y conservados adecuadamente.
- Coordinar con el departamento de ventas y compras para reabastecer los estantes.
- Comprobar las fechas de caducidad y reponer los productos que se han acabado.
- Orientar al cliente acerca de las promociones, los productos y los precios.
- Sostener la presentación en los estantes de manera ordenada y atractiva.

Mapa de procesos: Actividad comercial de Multimarket Leo's

El mapa de procesos de Multimarket Leo's proporciona una visión completa de las acciones que participan en la administración del negocio, enfocadas en mejorar continuamente, ser eficientes en términos operativos y satisfacer a los clientes. Estos procesos se dividen en tres categorías: misionales, estratégicas y de soporte. Estos trabajan juntos para crear valor para el cliente final.

Figura 4:

Mapa de procesos de actividad de Multimarket Leo's – San Miguel.

Mapa de Procesos - Multimarket Leo's



1.5. Problemática y objetivos trazados

En la actualidad los Multimarket son una fuente de ingresos para muchos hogares peruanos, es por ello que muchas personas toman la decisión de emprender y formar un negocio, con el fin de tener un sustento y aportar a la economía del país.

Este tipo de negocio permite tener contacto con los clientes ofreciéndoles una variedad de productos y servicios con el fin de fidelizarlos y ampliar su cartera de clientes. Sin embargo, tanto a nivel local como global, surgen algunos problemas con respecto a la atención al cliente cuando recibe un servicio. Este tipo de negocio posibilita que se conserve una comunicación directa con los clientes, brindándoles un abanico de servicios y productos con el propósito de fidelizarlos y expandir su base de clientes. No obstante, a nivel local y mundial aún existen obstáculos vinculados a la atención al cliente y a la calidad del servicio, elementos que tienen un impacto directo en la confianza, la satisfacción y la lealtad del consumidor (Christianti et al., 2025).

La aplicación del ciclo de Deming, en la ciudad de Lima, en el área de los minimarkets y Multimarket, se ha evidenciado una optimización significativa en la administración logística, con un incremento del 15.97% en eficiencia, del 29.35% en eficacia y del 12% en efectividad en campos esenciales como la distribución, las compras y los inventarios (Quispe L. , 2024). Asimismo, después de la aplicación del ciclo, se ha observado un progreso mensurable en el manejo de almacenes dentro de esta industria: el nivel de almacenamiento ha aumentado un 21.22%, la gestión de inventarios un 10.67% y la distribución de productos un 9.44% (Quispe, 2023). En Lima Metropolitana, los multimercados se enfrentan a dificultades estructurales de coordinación interdepartamental y resistencia al cambio cultural, lo que dificulta la optimización completa del ciclo. Esto constituye un reto para establecer una gestión integrada y eficaz, a pesar de estos progresos.

La fidelización al cliente es un elemento clave en Europa, donde el 61.3% de los adultos se involucran en programas de fidelización, lo que demuestra una repercusión positiva tanto en el gasto del consumidor como en la conexión a nivel emocional (Chilli, 2024). En Latinoamérica, la tasa de crecimiento del mercado de programas de fidelización es del 13.2% anual y se ha notado un progreso significativo en México y Brasil, gracias a las Fintech y a la digitalización (Business Wire, 2022). En Perú, este fenómeno es incipiente y está relacionado con tácticas de

retención en el sector minorista, aunque todavía no cuenta con cifras específicas consolidadas. A pesar de que han progresado en la personalización del servicio para aumentar la retención de clientes a mediano plazo, los Multimarket en Lima Metropolitana tienen problemas para poner en marcha programas eficaces de fidelización a causa de la fragmentación del mercado y una integración tecnológica escasa.

En Europa, el Ciclo de Deming muestra que un 28% de las empresas tienen dificultades con el control de los procesos y la resistencia cultural; esto limita su capacidad para mejorar continuamente (Flores, 2024). El 25% de las empresas estudiadas en Asia, la ausencia de liderazgo y los fallos en la planificación obstaculizan que el ciclo sea sostenible (Tello et al., 2023). Latinoamérica afronta retos en cuanto a tecnología y estructura que provocan hasta un 40% de errores en la implementación, lo cual tiene un impacto negativo sobre la calidad y la productividad (Koyanagi, 2021). La mejora continua se ve obstaculizada en Perú porque el 70% de las compañías informa que tienen dificultades con la falta de control documental y la estandarización (Flores, 2024). Las compañías de la industria Multimarket en Lima Metropolitana presentan fallas en la coordinación interna y una resistencia al cambio, lo que dificulta el uso eficaz del Ciclo de Deming y reduce su contribución a la competitividad y adaptabilidad del mercado.

Fidelizar a los clientes es un reto importante en Europa, donde el 69% de los consumidores son leales. Sin embargo, este porcentaje ha decrecido en comparación con 2022, lo que ha impactado la retención (Cormarch, 2025). El desarrollo de programas basados en inteligencia artificial (IA) en Asia fomenta la lealtad; sin embargo, el 40 % de los clientes expresan desconfianza con respecto al tratamiento de su información personal (pretii, 2025). La efectividad de estas estrategias en Latinoamérica es del 30% debido a restricciones culturales y tecnológicas (Custage, 2025). Las compañías Multimarket en Lima metropolitana tienen problemas de fragmentación del mercado e innovación, lo que causa una baja retención y disminución de la competitividad en un ambiente cambiante.

Si no se presta atención a los problemas relacionados con el ciclo de Deming, es posible que la calidad y la eficiencia de la empresa se reduzcan considerablemente, con pérdidas calculadas de hasta un 30% en Europa (Flores, 2024). En América Latina, no tener en cuenta la mejora continua

dificulta la competitividad y hace que los reclamos de fallas en la producción aumenten aproximadamente un 40% (Koyanagi, 2021). En Perú, si no hay procedimientos estandarizados y un control estricto, los errores de calidad podrían aumentar hasta un 70%, lo que tendría un impacto negativo significativo en el mercado local (Flores, 2024). Particularmente en el sector Multimarket, Lima Metropolitana se encuentra ante un escenario crítico en el que la falta de acción produce resistencia a la transformación y disminución de participación en el mercado. Si no se solucionan estas dificultades, se verá comprometida la viabilidad a largo plazo y se reducirá la habilidad de adaptarse a mercados globalizados y competitivos.

En relación con la problemática que enfrenta la empresa Multimarket Leo's, se determinaron algunas problemáticas utilizando el análisis de diagnóstico técnico-económico, tales como: la poca gestión digitalizada, ya que cuentan con procesos manuales que generan baja automatización, nulo uso de herramientas para el análisis de datos y la falta de plataformas integradas para la gestión de inventarios y comunicación omnicanal; la alta rotación de personal en puestos operativos debido a condiciones laborales poco competitivas, lo que genera costos recurrentes, pérdida de conocimiento operativo y deterioro en la calidad del servicio; y la falta de estrategias de fidelización, al no existir programas estructurados que fidelicen al cliente y permitan analizar su comportamiento de compra. Estas carencias resultan en una baja frecuencia de recompra, poca diferenciación de la competencia y una débil relación con el cliente, impactando en la lealtad a largo plazo y la posición competitiva de la empresa (Kotler et al., 2021).

Problema general

¿Cómo la Implementación del Ciclo de Deming incrementa la fidelización de los clientes en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025?

Problemas específicos

P.E1: ¿Cómo la implementación del Ciclo de Deming mejora la gestión digital en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025?

P.E2: ¿Cómo el Ciclo de Deming disminuye la rotación de personal en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025?

P.E3: ¿Cómo el Ciclo de Deming crea estrategias de fidelización en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025?

Como parte de afrontar la situación antes mencionada se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Implementar el Ciclo de Deming para incrementar la fidelización de los clientes en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025.

Objetivos específicos

OE1: Ejecutar la implementación del Ciclo de Deming para mejorar la gestión digital en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025.

OE2: Desarrollar el Ciclo de Deming disminuye la rotación de personal en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025.

OE3: Aplicar el Ciclo de Deming para crear estrategias de fidelización en la empresa Multimarket Leo's, Lima 2025.

CAPÍTULO II: Fundamento del tema elegido

2.1 Bases teóricas

El siguiente informe de suficiencia profesional busca aplicar el ciclo de Deming para mejorar la fidelización de los clientes en la empresa Multimarket Leo's. Para ello, el estudio se apoya en (i) teorías de sistema, (ii) teoría administrativa (iii) teoría Estructuralista corresponde al ciclo de Deming que facilita la planificación, ejecución, verificación y acción y para la fidelización del cliente: (a) teoría de las relaciones humanas; (b) teoría del comportamiento organizacional y comportamiento organizacional, donde la fidelización del cliente está influenciada por el liderazgo organizacional, la gestión de calidad y la atención a las personas, que son componentes propios de las teorías sobre comportamiento y desarrollo organizacional

Teoría de Sistemas: La teoría de sistemas considera a las organizaciones como sistemas abiertos compuestos por partes interdependientes que interactúan entre sí y con su entorno. En este sentido, los procesos, los recursos y las personas no son entes aislados, sino que interactúan, y cualquier cambio en uno de ellos afecta el desempeño de toda la organización. Esta teoría es de gran importancia para el estudio comprensivo de los procesos empresariales y para establecer modelos de mejora continua, como el ciclo de Deming, para reconocer errores, dependencias y oportunidades de mejora en el sistema organizacional (Daft, 2021).

Teoría Administración: La teoría de la administración propone que para lograr la eficiencia organizacional se deben estructurar y coordinar las actividades organizacionales a través de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control. En la actualidad estos principios aún se aplican, ya que son los que permiten establecer procesos, definir responsabilidades y mecanismos de control para lograr la eficiencia en las organizaciones actuales, sobre todo en las empresas comerciales y de servicios (Daft, 2021).

Además, estos principios se relacionan directamente con el ciclo de Deming (PHVA), un modelo ampliamente utilizado para la mejora continua de procesos organizacionales, a través de las etapas cíclicas de planificación, ejecución, verificación y actuación. Esta metodología hace posible que las organizaciones midan su desempeño, corrijan desviaciones y mejoren

continuamente sus procesos productivos y de servicio (Oakland, 2021).

Teoría estructuralista: La teoría estructuralista plantea que las organizaciones deben equilibrar su estructura formal (reglas, jerarquías, procedimientos, autoridad) y las relaciones humanas internas para alcanzar la eficiencia y la sostenibilidad. Desde esta perspectiva, la estructura se concibe como un sistema social complejo en el que la coordinación, la comunicación y la distribución del poder impactan en el desempeño organizacional. (Hall & Tolbert, 2021)

En ese sentido, el ciclo de Deming (PHVA) se adapta bien a las organizaciones jerarquizadas, puesto que sus fases de planear, hacer, verificar y actuar mejoran continuamente los procesos sin cambiar la estructura. La metodología PHVA permite hacerles seguimiento a los procesos formales, mejorar la comunicación interna y fortalecer el control, aspectos en los que se enfoca la teoría estructuralista (Oakland, 2021).

Por lo tanto, el uso del ciclo de Deming desde el estructuralismo ayuda a la mejora continua de los procesos, en coherencia con la organización y en estabilidad del capital humano, tan importante en empresas del sector retail, que necesitan eficiencia operativa y adaptación permanente al entorno competitivo (Daft, 2021).

Teoría de relación humanas: La teoría de las relaciones humanas, en su actualidad, hace énfasis en el factor humano como principal protagonista para alcanzar la satisfacción y fidelización del cliente. En los servicios y en el retail, hoy esta teoría se ha transformado en una mirada relacional que enfatiza la calidad de las interacciones, la personalización y la creación de experiencias como mecanismo para establecer relaciones fuertes y de largo plazo con los clientes (Robbins y Judge, 2024)

En este sentido, el trato humano, la empatía y la comunicación son elementos que impactan en la percepción del servicio y en la confianza del consumidor. Las empresas que cultivan relaciones de respeto, proximidad y orientación al cliente aumentan los niveles de satisfacción y compromiso, determinantes para la fidelización en mercados competitivos (Kotler et al., 2021).

Teoría de desarrollo organizacional: La teoría del desarrollo organizacional, en su sentido moderno, es un proceso planificado y continuo de cambio para hacer más efectiva a la organización en el logro de sus objetivos y el bienestar de sus integrantes, en respuesta a las demandas del ambiente. Enfatiza que el fortalecimiento de la cultura organizacional, el aprendizaje continuo y el desarrollo de capacidades internas hacen a las organizaciones más sensibles a las necesidades de los clientes, generando relaciones estables y de largo plazo (Cummings y Worley, 2020)

Además, el desarrollo organizacional apoya la mejora continua de los procesos internos y el desempeño del personal, para ofrecer un mejor servicio y experiencias al cliente. Estas mejoras impactan en la satisfacción, confianza y fidelización del cliente, determinantes para la fidelización en los mercados competitivos y cambiantes (Robbins y Judge, 2022).

En este sentido, el desarrollo organizacional facilita la implementación de estrategias de cambio orientadas al cliente, fortaleciendo la capacidad de la organización para innovar, adaptarse y mantener relaciones de largo plazo con sus consumidores, lo que contribuye de manera significativa a la retención y fidelización del cliente en el sector comercial y de servicios (Daft, 2021).

Comportamiento organizacional: El comportamiento organizacional estudia las actitudes, percepciones y conductas de los individuos en las organizaciones y cómo éstas afectan el desempeño y la calidad del servicio. En los ambientes tan competitivos de hoy en día, la actitud y el compromiso de los empleados son cruciales para crear experiencias positivas en los clientes, lo que influye en su satisfacción y lealtad hacia la empresa (Robbins y Judge, 2022)

Además, el conocimiento de los procesos motivacionales y de comportamiento individual puede hacer que mejoren las interacciones internas, el trabajo en equipo y las conductas dirigidas al cliente. Estas acciones promueven un ambiente organizacional que resulta en una atención más eficiente, empática y continua, las bases para establecer relaciones a largo plazo con los clientes (Colquitt et al., 2023).

Además, el CO apoya el diseño de prácticas laborales en sintonía con las metas estratégicas de

la organización, fomentando conductas responsables, proactivas y de servicio. Esta orientación permite la estandarización de conductas positivas en el punto de contacto con el cliente, aumentando la confianza, lealtad y permanencia del cliente en mercados altamente competitivos (Robbins y Judge, 2022)

2.2 Marco conceptual

Ciclo de Deming

Definición. - Se caracteriza como un modelo cíclico de gestión que se basa en cuatro etapas interconectadas (Envira, 2024). El Ciclo de Deming es un método de administración que se emplea para la mejora continua, llamado PHVA o PDCA (Tello et al., 2023). Consiste en la implementación continua de cuatro pasos para optimizar los procesos (Suárez y Zeña, 2022). Esta perspectiva sistemática promueve la innovación, mejora la eficiencia y disminuye los errores (Asociaciondec, 2024). La implementación de este ciclo tiene como objetivo disminuir los costos operacionales y mejorar la productividad (Montesinos et al., 2020). Pienso que el Ciclo de Deming es esencial para instaurar una cultura organizacional excelente, ya que formaliza la reflexión y el aprendizaje continuo.

El ciclo PHVA se organiza en cuatro dimensiones interrelacionadas:

Planificar(P): Consiste en analizar la situación actual, identificar problemas o áreas de mejora, establecer objetivos y formular planes de acción basados en datos (Institute, 2023).

Hacer (H): Incluye la ejecución de las acciones planificadas, por lo general a pequeña escala o mediante pruebas piloto, con el fin de validar su efectividad. (DNV, 2024).

verificar(V): Consiste en la valoración de los resultados obtenidos con los objetivos planteados, a través de indicadores de desempeño. (Koyanagi, 2021).

Actuar (A): Orienta la toma de decisiones correctivas o preventivas, la estandarización de las mejoras logradas o la reformulación de estrategias si los resultados no son los deseados. (Institute, 2023).

Características. - El ciclo de Deming, también conocido como PHVA (Planificar, Hacer,

Verificar y Actuar), es una metodología de mejora continua que permite a las organizaciones mejorar sus procesos de forma sistemática, basándose en la información, la medición de resultados y la retroalimentación continua. Su uso apoya la toma de decisiones basada en evidencia, el logro de objetivos organizacionales y la mejora continua del desempeño (Ortega & Ponce, 2024).

Ventajas. -

La aplicación del Ciclo de Deming brinda grandes beneficios dentro de la organización, ya que ayuda a mejorarla eficiencia y eficacia de los procesos. De igual manera, permite disminuir la cantidad de errores y la necesidad, de realizar nuevamente un trabajo, lo cual ayuda a una gestión más óptima. De igual manera, facilitar la toma de decisiones basadas en información objetiva, lo que le da a la organización una ventaja competitiva frente a otras (Ortega etl.2024).

Beneficios. -

Se pueden mencionar entre los principales beneficios los siguientes:

- procesos productivos.
- como eficacia, confiabilidad y eficiencia.
- Se trata de consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al perfeccionamiento de sus procesos (Ortega etl.2024).

Dimensiones del ciclo PHVA

a) Dimensión: Planificar

La planificación constituye el punto de partida del ciclo PHVA, en la cual se identifican problemas, se analizan sus causas y se establecen objetivos y estrategias orientadas a la mejora. Esta etapa implica un proceso sistemático de diagnóstico situacional que permite comprender la realidad organizacional y definir acciones coherentes con los objetivos institucionales (Evans etl. 2023).

De acuerdo con Eurofins (2025), la planificación permite estructurar decisiones estratégicas basadas en datos, facilitando la identificación de indicadores que servirán para evaluar el

desempeño en etapas posteriores. Asimismo, DNV (2024) señala que esta fase es clave para reducir la incertidumbre y aumentar la eficiencia en la gestión de procesos.

Indicadores de la dimensión Planificar:

- **Diagnóstico de necesidades del cliente**

Se refiere al análisis sistemático de las necesidades, expectativas y nivel de satisfacción de los clientes, permitiendo identificar oportunidades de mejora en el servicio. Su medición se realiza mediante el nivel de identificación de necesidades del cliente. (Evans etl.2021).

- **Formulación de objetivos de fidelización**

Consiste en el establecimiento de metas claras, medibles y orientadas a fortalecer la permanencia y satisfacción del cliente. Se mide mediante el nivel de claridad y cumplimiento de los objetivos planteados (Evans etl.2021).

- **Diseño de estrategias de fidelización**

Implica la definición de específicas destinadas a mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su lealtad hacia la empresa. Su indicador es el nivel de coherencia entre estrategias y necesidades del cliente (Evans etl.2021).

b) Dimensión: Hacer

Se refiere a la ejecución de las planificadas, permitiendo llevar a cabo las estrategias y obtener información sobre su desempeño. En esta etapa, se aplican los planos de forma práctica, generalmente en entornos controlados, para comprobar si son efectivos (The Deming Institute, 2023).

Así, según (Asana, 2025), esta dimensión permite comprobar la viabilidad de las estrategias antes de su implementación a gran escala, lo que reduce riesgos y optimiza recursos. (Asana, 2025) señala, asimismo, que la correcta ejecución es fundamental para garantizar la calidad de los resultados.

Indicadores de la dimensión Hacer

- **Ejecución de acciones de fidelización**

Se refiere a la implementación efectiva de actividades como promociones, campañas de atención, seguimiento postventa y programas de beneficios para clientes. Se mide mediante el porcentaje de acciones ejecutadas (Envira, 2024).

- **La capacitación del personal** es el proceso por el cual los colaboradores adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones (Asana, 2025), medido por el nivel de capacitación del personal.
- **Cumplimiento de cronograma** como el grado en que las actividades se están realizando dentro del tiempo planificado (Envira, 2024), se mide por medio del porcentaje de cumplimiento de cronograma. El uso de recursos implica gestionar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros durante la ejecución (Asana, 2025), lo que se evalúa a través del nivel de eficiencia en el uso de los recursos.

c) Dimensión: Verificar

La verificación se evalúan los resultados obtenidos con la ejecución de las acciones, comparándolos con los objetivos propuestos. paso se apoya del análisis de datos e indicadores que permiten identificar desviaciones y oportunidades de mejora. (Envira, 2024)

Lo señala El Instituto Deming (2023) ya que esta dimensión es esencial para el aprendizaje organizacional, que transforma los datos en información utilita toma de decisiones.

Indicadores de la dimensión Verificar

- **Monitoreo de la satisfacción del cliente** es el seguimiento permanente del desempeño de los procesos a través de indicadores (Envira, 2024), que se mide por la frecuencia de monitoreo.
- **Evaluación del nivel de fidelización** consiste en examinar qué medida se logran los objetivos organizacionales (Deming Institute, 2023), lo cual se mide a través del porcentaje de cumplimiento de los objetivos. El análisis de indicadores consiste en la interpretación

de datos con el fin de identificar tendencias y resultados (Envira, 2024), y se evalúa mediante el nivel de análisis de datos. identificación de desviaciones se refiere a detectar diferencias entre los resultados esperados y los resultados obtenidos (Envira, 2024), medidos a través del nivel de desviación de resultados.

d) Dimensión: Actuar

En el Actuar, se deben tomar decisiones basadas en los resultados obtenidos, ya sea implementando acciones correctivas o estandarizando mejoras. Esta fase asegura la continuidad del proceso de mejora continua y la optimización de los procesos organizacionales (DNV, 2024).

Asana (2025) considera que esta dimensión permite consolidar las mejoras logradas y establecer nuevas prácticas organizacionales, promoviendo la retroalimentación continua.

Indicadores de la dimensión Actuar

- **Implementación de mejoras correctivas** son la aplicación de acciones correctivas o preventivas (DNV, 2024) y se evalúan con el porcentaje de mejoras implementadas.
- **Estandarización de procesos de atención** es formalizar las prácticas exitosas para que se puedan replicar (Asana, 2025), y se mide con el nivel de estandarización.
- **Aplicación de acciones preventivas** son medidas tomadas para subsanar desviaciones identificadas (DNV, 2024), evaluándose a través del porcentaje de acciones correctivas aplicadas.
- **La retroalimentación continua** es el proceso de revisión constante para mejorar el desempeño organizacional (Deming Institute, 2023), la cual se mide mediante la frecuencia de retroalimentación.

Proceso y uso del Ciclo de Deming (PHVA)

El ciclo de Deming, también conocido como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), es una metodología de gestión enfocada en la mejora continua de los procesos de una organización. Su uso permite a las organizaciones descubrir problemas, implementar soluciones, medir resultados y estandarizar mejoras de forma sistemática y cíclica, apoyándose en datos y retroalimentación continua. Este enfoque ayuda a mejorar la eficiencia, la calidad de los

productos o servicios y la competitividad de la organización (Oakland, 2021).

El ciclo de Deming es un ciclo continuo, donde los resultados de una iteración informan las mejoras futuras, fomentando el aprendizaje organizacional y la mejora continua de procesos (Daft, 2021).

Ejemplo del Ciclo de Deming en la industria manufacturera

Contexto:

Una empresa manufacturera dedicada a la producción de componentes metálicos presenta un alto porcentaje de productos defectuosos, lo que genera desperdicios y reclamos de los clientes.

- **Planificar:**

La empresa identifica como problema principal el elevado índice de defectos en la línea de producción. Se analizan las causas mediante herramientas de control de calidad y se establece como objetivo reducir los defectos en un 15 %. Se diseña un plan de acción que incluye el ajuste de parámetros de las máquinas y la capacitación del personal (Evans y Lindsay, 2020).

- **Hacer:**

Se implementan los ajustes técnicos y se capacita a los operarios en los nuevos procedimientos. Durante esta etapa se registran datos sobre el rendimiento del proceso y el número de productos defectuosos (Oakland, 2021).

- **Verificar:**

Se comparan los resultados obtenidos con los indicadores definidos. El análisis evidencia una reducción del 14 % en los 77 defectos, lo que demuestra una mejora significativa en el proceso productivo (Evans y Lindsay, 2020).

- **Actuar:**

Con base en los resultados, se estandarizan las mejoras implementadas y se ajustan los procedimientos restantes para alcanzar el objetivo planteado. Posteriormente, se reinicia el ciclo para continuar con la mejora continua del proceso (Oakland, 2021).

Fidelización de los Clientes

Definición. - La lealtad se entiende del cliente como un proceso estratégico enfocado en construir, mantener, proceso y centrado en construir, mantener y fortalecer relaciones a largo plazo con los clientes con el objetivo de producir valor y beneficios sostenidos para la empresa (Campos, 2025). fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes con el objetivo de producir valor y beneficios sostenidos para la empresa (Campos, 2025). Este El proceso implica no solo retener clientes, sino también crear valor organizacional mediante la satisfacción continua de los mismos. Valor sus necesidades y expectativa sal satisfacer continuamente sus necesidades y expectativas (Quispe, 2021). En este sentido, calidad del servicio.

La calidad juega un papel crucial porque elementos como el tiempo de respuesta y la atención personalizada afectan directamente la lealtad del cliente (Giraldo & Huaraca, 2022). Un papel crucial porque elementos como el tiempo de respuesta y la atención personalizada afectan directamente la lealtad del cliente (Giraldo y Huaraca, 2022).

La fidelización es una ventaja competitiva sostenible porque no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece su vínculo emocional con la empresa y garantiza su viabilidad a largo plazo en el mercado.

Características. - Se distingue por ser un proceso estratégico que persigue sostener vínculos duraderos y productivos con los clientes, a través de acciones que fomentan la fidelidad emocional y la repetición de compra (Campos, 2024).

Estructura de los niveles de fidelización del cliente

La Fidelización del cliente no es un proceso homogéneo, sino que evoluciona a través de diferentes niveles que representan la profundidad de la relación entre el cliente y la empresa. Estos escalones muestran cómo las empresas pueden ir construyendo una relación cada vez más fuerte con sus clientes, desde una transacción inicial motivada por un incentivo monetario hasta una relación fuerte y de largo plazo (Kotler et al., 2021).

1.- Fidelización transaccional.

La fidelización transaccional se apoya en incentivos monetarios o recompensas inmediatas (descuentos, ofertas, precios exclusivos, programas de puntos). Este nivel intenta inducir a la recompra en el corto plazo; el cliente vuelve a elegir la empresa por razones económicas. Sin embargo, este tipo de lealtad es débil; el cliente cambia de proveedor en el momento en que la competencia ofrezca mejores precios (Kotler et al., 2021).

En el mundo del retail, la fidelización transaccional es una práctica de captación y retención muy común, pero por sí sola no es garantía de relaciones a largo plazo ni de lealtad hacia la marca.

2.- Fidelización emocional.

La lealtad emocional se basa en el apego emocional del cliente hacia la empresa o marca, como resultado de experiencias positivas, atención personalizada y un trato cercano. Aquí el cliente no sólo compra por precio, sino por confianza, satisfacción, lealtad a la organización. La fidelización afectiva refuerza la lealtad; los clientes permanecen fieles incluso cuando existen opciones similares en el mercado (Rukmana Hasanah, 2025).

Este tipo de fidelización es de gran importancia en los negocios de proximidad, como los Multimarket, en donde el contacto cara a cara y el servicio al cliente impactan en la percepción de valor y en la lealtad del cliente.

3.-Fidelización estructural

El término " fidelidad estructural" se refiere al método mediante el cual una organización crea relaciones duraderas con sus clientes a través de sistemas, procesos, tecnología y beneficios que dificultan la transición hacia la competitividad. Este tipo de lealtad se basa en crear valor más allá de los servicios básicos a través de plataformas digitales, programas personalizados, servicio a largo plazo y automatización de relaciones (Kotler, et al., 2022).

En el contexto actual, la fidelidad estructural es más importante debido a la transformación digital, donde las empresas buscan crear experiencias consistentes y eficientes que les permitan

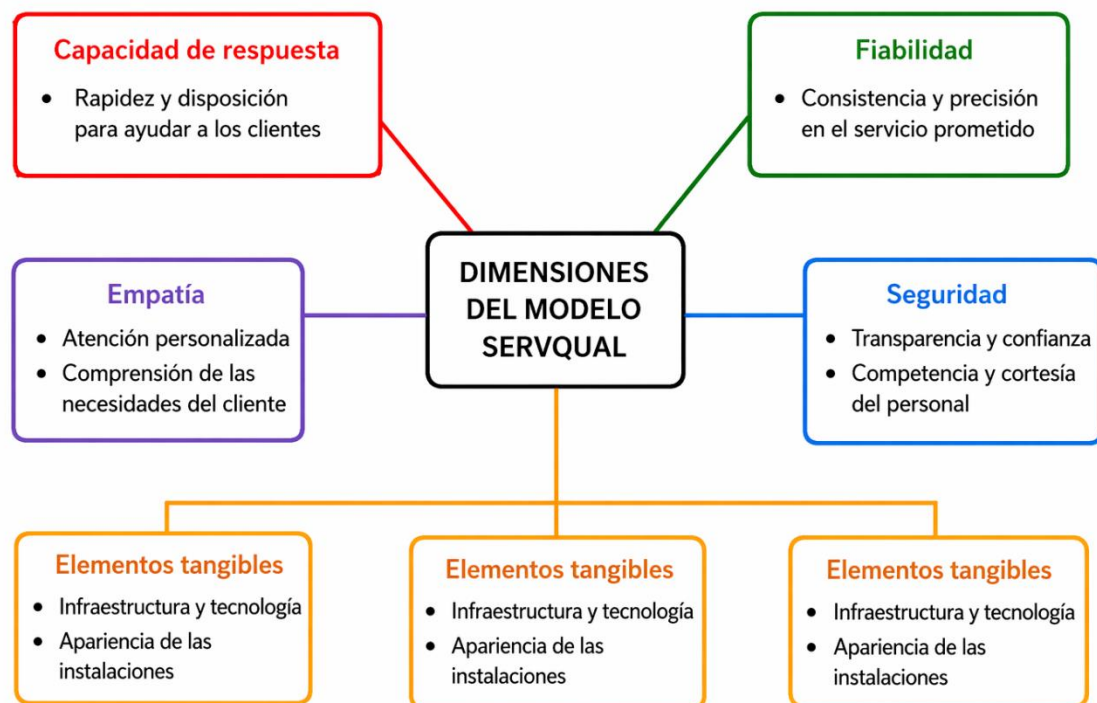
retener clientes en entornos altamente competitivos (Lemon y Verhoef, 2022). La fidelidad es más importante debido a la transformación digital, donde las empresas buscan crear experiencias consistentes y eficientes que les permitan retener clientes en entornos altamente competitivos (Lemon y Verhoef, 2022).

Modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio

Al comparar las expectativas del cliente con su percepción del servicio recibido, el modelo SERVQUAL es una herramienta ampliamente utilizada para medir la calidad del servicio. Este modelo permite identificar deficiencias en la calidad del servicio y es fundamental para mejorar la satisfacción y la fidelización del cliente. Debido a su capacidad de medir aspectos específicos de la experiencia del usuario, el modelo SERVQUAL sigue siendo una referencia útil para evaluar la calidad del servicio en diversos sectores, incluidos la salud, la educación y los servicios públicos (Ali et al., 2021).

Dimensiones del modelo SERVQUAL

Modelo aplicado a la fidelidad estructural del servicio.



ELEMENTOS TANGIBLES

Los elementos tangibles son los aspectos físicos del servicio, como la infraestructura, los equipos, los materiales de comunicación y la apariencia del personal. En el mundo actual, esta dimensión comprende también recursos tecnológicos y plataformas digitales.

Desde una perspectiva teórica, los elementos tangibles impactan en la primera impresión que forma el cliente sobre la organización, influyendo en su credibilidad y siendo determinantes en la evaluación de la calidad del servicio (Slack et al., 2022).

Indicadores De La Dimensión De Elementos Tangibles

- **Instalaciones Físicas**

Se refiere al estado, orden, limpieza, comodidad y presentación de los espacios donde se desarrolla la atención al cliente, tales como locales comerciales, oficinas, áreas de espera y zonas de servicio. Las instalaciones adecuadas generan una percepción positiva, generan confianza en el y mejoran la evaluación global del servicio recibido. El entorno físico afecta directamente la percepción de valor y la satisfacción del consumidor, ya que el cliente asocia la calidad del espacio con la calidad del servicio brindado (Kotler y colaboradores, 2021).

- **Equipos y tecnología**

Entiende las herramientas, maquinarias, sistemas de información, plataformas digitales y recursos tecnológicos utilizados para la prestación del servicio. La modernización tecnológica nos permite optimizar los procesos, reducir los tiempos de espera y brindar una atención más eficiente y precisa. El uso de tecnología actualizada, asimismo, mejora la experiencia del cliente y fortalece la competitividad empresarial. Según (Slack et al. 2022) la percepción de calidad del servicio está formada en gran medida por equipos modernos y recursos tecnológicos, especialmente en el entorno comercial donde el servicio rápido y eficiente es muy valorado.

- **Apariencia del personal**

Se refiere a la presentación personal de los colaboradores, como uniforme, higiene, orden y profesionalismo en su imagen. El aspecto del personal produce en el cliente una impresión inmediata, de confianza, seguridad y credibilidad. Una plantilla bien presentada refuerza la imagen institucional de la empresa y mejora la percepción del servicio. Según (Lovelock y Wirtz (2021), la imagen del personal de contacto es un importante elemento tangible de la experiencia del cliente, ya que representa de forma visual la calidad y seriedad de la organización.

FIABILIDAD

Se define como la posibilidad de que la organización cumpla el servicio prometido de manera exacta, constante y libre de errores. Esta dimensión es fundamental para la construcción de la confianza entre el cliente y la organización.

Varios estudios recientes han demostrado que la fiabilidad es uno de los principales factores que determinan la satisfacción del cliente, ya que asegura la consistencia en la experiencia del servicio (Kotler et al., 2022).

Indicadores De La Dimensión De Fiabilidad

- **Cumplimiento del servicio prometido**

Este indicador hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para dar el servicio en las mismas condiciones que se ofrecen al cliente, cumpliendo con las características, beneficios y compromisos acordados con anterioridad. Cuando la organización cumple su palabra, genera confianza, credibilidad y fortalece la relación con el consumidor. La constancia en el cumplimiento, hace que el cliente perciba seguridad y profesionalismo en la atención que recibe. El cumplimiento efectivo del servicio prometido es uno de los principales factores que determinan la percepción de calidad y satisfacción del cliente (Kotler et al., 2022).

- **Capacidad de respuesta**

Se refiere a la disposición de la voluntad de la organización para ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido. para ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido. Desde una perspectiva

Desde una perspectiva estructural, esto se traduce en sistemas móviles, sistemas instantáneo atención digital instantánea, chatbots y plataformas de respuesta rápida.

La satisfacción del cliente satisfacción y su decisión de seguir utilizando el servicio se ven directamente afectadas por la rapidez de la atención (Lemon et al., 2022). La decisión de seguir utilizando el servicio se ve directamente afectada por velocidad de atención (Lemon et al., 2022).

- **Cumplimiento en el tiempo establecido**

Este indicador hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para dar el servicio en las mismas condiciones que se ofrecen al cliente, cumpliendo con las características, beneficios y compromisos acordados con anterioridad. Cuando la organización cumple su palabra, genera confianza, credibilidad y fortalece la relación con el consumidor. La constancia en el cumplimiento, hace que el cliente perciba seguridad y profesionalismo en la atención que recibe. El cumplimiento efectivo del servicio prometido es uno de los principales factores que determinan la percepción de calidad y satisfacción del cliente (Kotler et al., 2022).

SEGURIDAD

Esta La dimensión se refiere al conocimiento del personal, conocimientos, las deficiencias y la capacidad deficiencias, para transmitir confianza y seguridad. y la capacidad de transmitir confianza y seguridad. La protección de datos, la seguridad de la plataforma digital plataforma y la fiabilidad del sistema están incluidas en la fidelidad estructural. La seguridad y la fiabilidad del sistema están incluidas en la fidelidad estructural. La seguridad es un factor que determina la retención de clientes, particularmente en entornos digitales (Buttle et al., 2023).

Indicadores De La Dimensión De Seguridad

- **Conocimientos y competencias del personal**

Este indicador tiene que ver con el nivel de preparación, de experiencia y de dominio que tiene el personal para poder dar una adecuada atención al cliente. El conocimiento que los colaboradores tengan de los productos, servicios y procesos de la empresa, genera mayor confianza y credibilidad en los usuarios. La seguridad percibida crece cuando el

cliente siente que está siendo atendido por personas preparadas y con capacidad de resolver sus necesidades de manera eficiente. La competencia del personal tiene un efecto directo sobre la percepción de seguridad y la confianza que desarrolla el cliente hacia la organización (Francis Buttle et al., 2023).

- **Protección de datos e información**

Se refiere a la capacidad de la empresa de proteger la información personal, financiera y comercial de sus clientes mientras se asegura de que los datos se mantengan privados y se utilicen adecuadamente. Este aspecto se ha convertido hoy en día en un factor clave en la fidelización de los clientes, especialmente en los entornos digitales. La protección de datos aumenta la sensación de seguridad y disminuye el riesgo de desconfianza o abandono del servicio. (Buttle et al. 2023) dicen que la seguridad de la información es una de las partes más importantes del servicio moderno para los clientes.

- **Confianza y credibilidad en la atención**

Este indicador evalúa la capacidad de la empresa para transmitir honestidad, transparencia y respaldo durante la interacción con el cliente. La confianza se construye cuando el usuario percibe que recibe información clara, respuestas correctas y un trato profesional. La credibilidad institucional fortalece la permanencia del cliente y mejora la relación comercial a largo plazo. Según (Campos, 2024), la confianza generada en el proceso de atención constituye uno de los pilares fundamentales de la dimensión seguridad dentro de la calidad del servicio.

EMPATÍA

La empatía se refiere para personalizarla atención e interés y al interés por las necesidades del cliente. en las necesidades del cliente. La estructural fidelidad se refleja en la personalización de los servicios mediante la utilización de datos, la segmentación de la oferta y la adaptación. Esto se refleja en la personalización de los servicios mediante la utilización de datos, la segmentación de la oferta y la adaptación. Los clientes son más leales y comprometidos con las empresas que pueden personalizar sus servicios (Ali et al., 2021).

Indicadores De La Dimensión De EMPATÍA

- **Asistencia personalizada**

Este indicador se refiere a la capacidad de la empresa para brindar un servicio personalizado a cada cliente, atendiendo a sus necesidades, preferencias y expectativas particulares. El Cuidado personalizado hace que el consumidor se sienta valorado y que se sienta importante dentro de la organización, se fortalece la relación comercial y la satisfacción del servicio. Al adaptar los procesos y las estrategias de la empresa a cada usuario, se aumenta la percepción positiva y la fidelidad. La personalización del servicio impacta directamente en el compromiso y la lealtad del cliente hacia la empresa, según (Ali et al., 2021).

- **Comprensión de las necesidades del cliente**

Hace referencia a la habilidad del personal para identificar, escuchar y comprender las necesidades específicas del consumidor, ofreciendo soluciones adecuadas y apropiadas. La empatía se muestra cuando la empresa demuestra un interés real en resolver los problemas del cliente y en hacer mejor su experiencia de compra. Este entendimiento genera confianza y relaciones comerciales más duraderas. Según (Kotler et al., 2022), comprender las expectativas y necesidades del cliente es un elemento esencial para la calidad del servicio y la fidelización.

- **3. Amabilidad y simpatía**

El indicador evalúa la actitud positiva, el respeto, la cortesía y la disposición del personal en la atención al cliente. Un El trato amable genera una experiencia más satisfactoria, mejora la percepción de la empresa, pues el cliente no sólo valora la solución a su necesidad, sino también la forma como fue atendido. La calidad de la interacción humana y el trato cordial son factores decisivos en la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes (Kotler et al., 2022). La cordialidad fortalece la relación entre las personas y ayuda a que el consumidor se mantenga fiel. La calidad de la interacción humana y el trato cordial son factores decisivos en la construcción de relaciones sólidas

y duraderas con los clientes (Kotler et al., 2022).

Importancia teórica de las dimensiones de SERVQUAL

Las dimensiones del modelo SERVQUAL permiten analizar integralmente la calidad del servicio, facilitando la identificación de brechas y oportunidades de mejora. Juntas, estas dimensiones contribuyen a:

- ✓ Evaluar la percepción del consumidor
- ✓ Mejorar la experiencia de usuario
- ✓ Hacer más grande la satisfacción
- ✓ Fortalecer la lealtad

En la actualidad, la incorporación de estas dimensiones con herramientas tecnológicas y estrategias de gestión permite a las organizaciones obtener ventajas competitivas sostenibles (Kyeongmin et al., 2023).

La relación entre el modelo SERVQUAL y fidelidad estructural

La aplicación del modelo SERVQUAL en la fidelidad estructural permite determinar cómo cada aspecto del servicio fortalece la relación con el cliente. La integración de tecnología, procesos eficientes, procesos y atención personalizada permite mejorar la experiencia del usuario y fortalecer su fidelización.

Según varios estudios recientes, existe una correlación directa entre la calidad del servicio recibido (medida por SERVQUAL) y la lealtad del cliente, siendo la fiabilidad y la capacidad de respuesta los factores que más influyen en dicha lealtad (Lemon et al. 2022).

2.3 Antecedentes

Antecedentes internacionales

El estudio realizado por Huilcapi et al. (2021) “gestión de calidad una reflexión sobre la fidelización de clientes en pymes y emprendimientos de la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador” el propósito general fue reflexionar sobre la administración de calidad como elemento esencial para conseguir la lealtad del cliente. La indagación fue cuantitativa, con un diseño no experimental, descriptivo. La población estuvo formada por personas encargadas de pymes y empresas locales, sumando un total de treinta participantes. Se utilizó un cuestionario, el cual se realizó a través de encuestas. Los resultados de la encuesta revelaron que el 98% de los participantes considera que la gestión de calidad incide en la retención. En conclusión, general se destaca que la calidad es fundamental para asegurar la permanencia de las pymes en el mercado. Se debe aconsejar a los emprendedores una formación continua para perfeccionar la calidad y el servicio que presten.

El estudio llevado a cabo por Dubuc (2022), titulado “Marketing sensorial como estrategia persuasiva para la fidelización del cliente en el sector de servicios” del Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía, Venezuela, tuvo como fin fundamental proponer un modelo de marketing sensorial como técnica persuasiva para obtener la lealtad del consumidor en el sector servicios. Fue un estudio cualitativo con diseño emergente y enfoque positivista. Se utilizó un tipo de investigación descriptiva, bajo el método fenomenológico. La población estuvo conformada por restaurantes de alta gama del municipio de San Francisco, en una muestra que contó con cuatro informantes principales. Se utilizó un cuestionario como instrumento, el cual se aplicó mediante entrevistas cualitativas y observación directa. Los resultados indicaron que el marketing sensorial tiene un impacto positivo en la fidelización, a través de la estimulación de los cinco sentidos. En conclusión, se puede afirmar que las experiencias sensoriales refuerzan el vínculo emocional marca-consumidor. Para elevar la calidad del servicio y reforzar la fidelidad del cliente, se aconsejó la implementación de estrategias sensoriales personalizadas.

El estudio realizado por Villalobo et al. (2021), llamado Estudio de los factores que inciden en la atención al cliente en las droguerías de barrio de la ciudad de Barranquilla (Atlántico, Colombia), Universidad de Simón Bolívar, pretendió describir la relevancia del marketing por correo electrónico para retener a los clientes. Fue una investigación descriptiva, no experimental, con una fase exploratoria. La población estuvo conformada por clientes de compañías que hacen uso del email marketing, mientras que la muestra se basó en suscriptores con datos de contacto. Se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, evaluando indicadores como tasa de apertura, clics, entregas y abandonos. El 59% de los encuestados considera que la gestión de calidad ejerce una influencia moderada sobre la fidelidad del cliente. El 39% de los encuestados coincide en que la gestión de calidad tiene una influencia importante sobre la fidelización. Sólo el 2% de los encuestados considera que la gestión de calidad tiene poco impacto en la fidelidad de los clientes. Estos resultados demuestran que el 98% de los encuestados reconoce que la gestión de calidad influye en cierto modo en la fidelización. Los resultados mostraron cómo es fundamental contar con datos segmentados y contenido personalizado para evitar el spam. En conclusión, el marketing por correo electrónico constituye un recurso eficaz para mantener la relación empresa cliente y fomentar la fidelidad del mismo. Se recomendó mejorar las vías de comunicación y poner en práctica estrategias que valoren la privacidad y los gustos del cliente.

El estudio realizado por Martos (2021), titulado Círculo de la Mejora Continua, de la Fundación Internacional para la Mejora Continua, Argentina, tuvo como finalidad principal dar a conocer la metodología PHVA como recurso para resolver problemas organizativos y elevar la calidad del servicio. El diseño de la investigación es no experimental, nivel descriptivo y aplicada. La población estuvo dada por los procesos internos de una institución educativa, mientras que la muestra estuvo conformada por sus proveedores, clientes y relatores. Se utilizó como herramienta un cuestionario que se ha usado en auditorías internas y en encuestas de satisfacción. Los resultados evidenciaron que la disminución de las matrículas se debía a carencias en los servicios tercerizados y a una supervisión de calidad insuficiente. Se comprobó que, respecto al año anterior, la cantidad de alumnos matriculados descendió un 50 %, lo que evidenció un problema organizativo que requería ser analizado a través del ciclo de mejora continua, mientras que, en la evaluación de los maestros o relatores de la institución, los alumnos les asignaron una nota media de 6,9 sobre 7. Esto señalaba que el inconveniente no estaba

relacionado directamente con la calidad del docente, sino con otros elementos del proceso educativo. El ciclo PHVA permite identificar las causas fundamentales y realizar las medidas correctivas adecuadas, en función del resultado global. Se recomienda disponer de laboratorios propios, formar al personal y rediseñar los indicadores para mejorar la fidelización de los clientes.

Mejia y Pin (2025) en su estudio Propuesta de mejora de procesos en la gestión de distribución de una comercializadora de sistemas hidráulicos basado en la aplicación del ciclo de Deming, realizado en la Universidad Politécnica Salesiana, tuvo como fin principal formular una propuesta orientada a optimizar los procesos de administración de distribución de una empresa comercializadora de sistemas hidráulicos. Se pretendía mejorar la eficiencia y productividad en el suministro de productos. La investigación es de tipo mixto, ya que integra tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. Se hicieron encuestas a los clientes y entrevistas al personal clave de la empresa. Esta perspectiva permitió una visión completa del problema. El diseño de la investigación fue descriptivo-aplicado con el objetivo de optimizar los procesos logísticos. Se organizó en cuatro pasos: planificar, realizar, comprobar y actuar. Estas etapas se relacionan con el ciclo Deming PHVA. El estudio destaca el crecimiento del sector con una tasa anual compuesta del 3,62% proyectada hasta 2029, subrayando la necesidad de optimizar procesos internos para mantener la competitividad en el mercado. Se aplicó a nivel de investigación para resolver problemas operativos. Se buscó perfeccionar la administración de la distribución a través de instrumentos de mejora continua. La población estuvo conformada por los clientes y los empleados de la empresa. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se incluyeron en la muestra 70 clientes y tres colaboradores esenciales. Se utilizó un cuestionario con nueve preguntas dirigido a los clientes. También se realizó una entrevista semiestructurada al jefe de bodega, al operador de facturación y al gerente general. Estas herramientas permitieron identificar problemas de la logística. Los resultados mostraron problemas en la gestión de la distribución, entre los que se incluyen demoras y errores. El 61% de los clientes manifestó retrasos en la entrega de artículos. Asimismo, se detectó la inexistencia de procedimientos logísticos claros. En resumen, la compañía presenta ineficiencias en su logística que afectan la satisfacción del cliente. Se planteó implementar el ciclo de Deming, como una solución para perfeccionar la administración de la distribución. Se aconsejó la aplicación inmediata de los remedios sugeridos. Para asegurar un progreso constante se recomienda supervisar los procesos

logísticos. Se recomienda, asimismo, una formación permanente del personal.

Antecedentes Nacionales

El estudio llevado a cabo por Guzmán (2023), titulado “Servicio postventa y su influencia en la fidelización del cliente en el sector automotriz: caso de la empresa Diveimport s.a.”, la institución Pedro Ruiz Gallo, de la ciudad de Chiclayo, desarrolló un modelo de gestión de calidad total con el objetivo de optimizar los procesos de control y dirección en una institución educativa. El estudio es de tipo aplicado, con un diseño no experimental y enfoque cualitativo. La población de la investigación estuvo conformada por los docentes y directivos de la I.E.P. N° 18086 – Suyobamba, el nivel de estudio fue descriptivo-propositivo. La muestra se eligió por conveniencia y no probabilística. Como instrumento de recolección de datos para la investigación se utilizó un cuestionario, así como una guía de observación y entrevistas. Las deficiencias detectadas se relacionan con la organización, la planificación y el liderazgo de la institución. El resultado fue que alrededor del 68% de los clientes calificó el servicio postventa como bueno, destacando aspectos como la atención y el seguimiento posterior a la compra. aproximadamente el 22% lo calificó como regular, mostrando oportunidades para mejorar la atención al cliente, y un 10% lo encontró deficiente, principalmente por retrasos en la atención o resolución de problemas. Sobre fidelización, cerca del 70% de clientes manifestó intención de volver a adquirir servicios o productos de la empresa, lo que indica un nivel aceptable de lealtad, un 20% se mostró indeciso, lo que sugiere que su fidelización depende de mejoras en el servicio, mientras que solo el 10% indicó que no volvería, evidenciando insatisfacción en la experiencia postventa. En líneas generales señala que la calidad del servicio queda perjudicada por la administración tradicional. Se propuso la implementación de un modelo de gestión de calidad total basado en las teorías de Fayol, Deming y Bertalanffy.

El estudio realizado por los autores Paredes et al. (2022), titulado “Marketing digital y fidelización de clientes en el desarrollo de la sostenibilidad comercial de la región Junín”, tuvo

como principal objetivo determinar la relación entre marketing digital y fidelización de clientes en la sostenibilidad comercial de Tarma. El estudio es de naturaleza básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo transversal y nivel correlacional. La muestra estuvo constituida por 120 individuos, que fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, y la población estuvo compuesta por clientes de negocios comerciales. Se utilizaron dos cuestionarios como herramientas: un cuestionario de marketing digital (con 12 ítems) y un cuestionario de fidelización de clientes (con 15 ítems), los cuales fueron validados por expertos. Los resultados mostraron que el 47,5% considera que la aplicación del marketing digital es regular, mientras que el 63,3% considera que la fidelización de los clientes también es regular. En conclusión, general se señala que el marketing digital y la fidelización de los clientes tienen una conexión directa y relevante. Se recomendó la realización de programas de difusión sobre marketing digital para optimizar la competitividad y la sostenibilidad comercial.

Huayanay (2021), en su estudio titulado Propuesta de mejora de los factores relevantes de la estrategia de fidelización para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes en la ciudad de Huaraz, Uladech, buscó determinar las características de la gestión de calidad y la lealtad del cliente en las microempresas y pequeñas empresas (MYPE) dedicadas a hospedajes en Amarilis. El estudio fue cuantitativo, de nivel descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra estuvo constituida por 4 propietarios, 20 trabajadores y 68 clientes, mientras que la población estaba integrada por una cantidad ilimitada de clientes, más los mismos 4 dueños y 20 empleados. Se utilizó un cuestionario como herramienta, que se aplicó mediante encuestas. Los resultados mostraron que el 75% de los dueños identifican problemas de gestión y que el 100% prioriza a sus clientes. En general, se puede concluir que las MYPE cuentan con políticas de calidad, analizan sus servicios y dan importancia a la satisfacción del cliente. Es recomendable reforzar las tácticas de fidelidad y optimizar continuamente el control de calidad.

El estudio fue desarrollado por (Prudencio et al., 2022), tiene como título Implementación del ciclo de Deming para mejorar el servicio de internet en la empresa OPCI en la ciudad de Trujillo, de la Universidad Privada del Norte, el objetivo general fue determinar en qué medida el

marketing relacional se correlaciona con la fidelización de los clientes de una empresa de capacitación profesional en la ciudad de Trujillo, la investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, orientado a medir variables mediante datos numéricos y análisis estadístico para comprobar la relación entre marketing relacional y fidelización. El diseño de investigación fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas, observándose los fenómenos en su contexto natural durante el desarrollo del estudio, el nivel de investigación fue correlacional, ya que se buscó establecer la relación existente entre el marketing relacional y la fidelización de los clientes en la empresa analizada, La población estuvo conformada por 14,961 clientes de una empresa de capacitación profesional en la ciudad de Trujillo, quienes representaron el universo de estudio, la muestra estuvo constituida por 375 clientes seleccionados de la población total, permitiendo obtener información representativa para el análisis estadístico de la investigación, el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado compuesto por 25 ítems, aplicado mediante encuestas para recolectar información sobre las variables de estudio, Los resultados evidenciaron que el 91% de los clientes percibe alto marketing relacional, mientras que el 65% presenta nivel medio de fidelización y el 33% nivel alto. También se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.705, lo que indica una alta relación positiva entre las dos variables analizadas, concluyendo que existe una relación significativa y positiva entre el marketing relacional y la fidelización de los clientes, lo cual confirma la hipótesis planteada en la investigación, por lo tanto se recomienda fortalecer las estrategias de marketing relacional, enfocadas en la personalización del servicio, con el fin de aumentar los niveles de fidelización de los clientes.

El estudio fue desarrollado por (Delgado et al., 2025), tiene como nombre Influencia del marketing relacional en la fidelización de clientes: estudio de una empresa del sector heladero en Chepén, La libertad, Universidad Señor de Sipan, su objetivo general fue determinar la relación entre el marketing digital y la fidelización de clientes en la sostenibilidad comercial de la región Junín. El tipo de investigación fue cuantitativa, básica, con un diseño no experimental, transversal, nivel correlacional, considerando una muestra de 120 clientes de establecimientos comerciales de la provincia de Tarma, a quienes se les aplicó dos cuestionarios estructurados, de 12 ítems para marketing digital y de 15 ítems para fidelización. Los resultados mostraron que el 47,5% considera el marketing digital en nivel regular, el 36,7% en nivel bajo y sólo el 15,8%

en nivel alto, mientras que el 63,3% considera la fidelización en nivel regular, el 21,7% en nivel alto y el 15% en nivel bajo, identificando una relación significativa entre variables con un valor de significancia $p=0,001$ y un coeficiente Tau-b de Kendall de 0,553. Por último, se determinó la existencia de una relación directa y significativa entre el marketing digital y la fidelización de clientes, recomendando la necesidad de fortalecer las estrategias digitales, mejorar la interacción con los clientes y optimizar el uso de las herramientas tecnológicas para aumentar la lealtad y la sostenibilidad comercial.

2.4 Justificación de la metodología escogida

El presente informe de suficiencia profesional denominado “Implementación del ciclo de Deming para incrementar la fidelización de los clientes en la empresa Multimarket Leo’s, Lima 2025”, se encuentra sustentado en la aplicación de procedimientos metodológicos y herramientas de gestión orientadas a la mejora continua. En este sentido, se adopta el ciclo Deming (PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) como enfoque metodológico, por su carácter sistemático y su eficacia en la optimización de los procesos organizacionales y el mejoramiento de la calidad del servicio.

La elección de esta metodología se justifica en su capacidad para identificar problemas, implementar mejoras progresivas y evaluar resultados de forma continua, lo que es fundamental para fortalecer la fidelización de los clientes en entornos competitivos. El ciclo PHVA también permite integrar herramientas de análisis y control que ayudan a tomar decisiones basadas en evidencia, lo que mejora la eficiencia operativa y el desempeño de la organización (Oakland et al., 2021).

De igual manera, diversos estudios recientes destacan que la mejora continua, aplicada mediante el ciclo de Deming, tiene un impacto significativo en la satisfacción y retención del cliente, al optimizar la calidad del servicio y reducir las deficiencias en los procesos (Buttle & Maklan, 2023). En este sentido, la aplicación de esta metodología no sólo permite evidenciar los resultados del análisis desarrollado en el presente trabajo, sino fortalecer las competencias profesionales adquiridas durante la experiencia laboral, contribuyendo al logro del título profesional.

Justificación Teórica

El ciclo Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una herramienta que permite a las organizaciones mejorar continuamente sus procesos, identificando errores y aplicando soluciones de forma ordenada. En el sector retail es de uso fundamental ya que ayuda a optimizar la calidad del servicio y la atención al cliente (Slack et al., 2022).

Asimismo, la fidelización del cliente está fuertemente vinculado a la experiencia que éste percibe, por lo que la aplicación del ciclo PHVA permite incorporar su retroalimentación para mejorar el servicio y fortalecer la relación con la empresa (Buttle & Maklan, 2023). En este sentido, esta metodología promueve la mejora continua, lo cual aumenta la confianza del cliente y fomenta su fidelidad (Sokovic et al., 2021).

Justificación Practica

Este trabajo de suficiencia profesional desarrolla el ciclo de Deming (PHVA) como herramienta práctica para la mejora de la fidelización de clientes de la empresa Multimarket Leo's. Su uso facilita la optimización de la gestión operativa a través de la detección de fallas, la aplicación de medidas correctivas y el monitoreo constante de los procesos, garantizando una mejora continua en el servicio ofrecido (Campos, 2024).

Estos Los métodos permiten estandarizar procesos y tomar decisiones basadas en resultados, lo que ayuda a reducir errores, mejorar la experiencia del cliente y fomentar su fidelidad (Buttle & Maklan, 2023). En ese sentido, el empleo del ciclo PHVA permite generar soluciones efectivas y sostenibles dentro del contexto real de la organización.

Justificación Metodológica

El ciclo de Deming (PHVA) se adopta como metodología en el presente estudio debido a su

enfoque sistemático para la mejora continua de los procesos. Su aplicación permite identificar las causas de los problemas, evaluar acciones de mejora y corregir desviaciones de manera controlada, contribuyendo a optimizar la fidelización del cliente (Slack et al., 2022).

Asimismo, esta metodología facilita la recopilación y análisis de información, la estandarización de procedimientos y la implementación de mejoras sostenibles, lo que fortalece la calidad del servicio y la toma de decisiones basada en evidencia (Buttle et al., 2024).

Justificación Económica

El presente trabajo de suficiencia profesional está justificado económicamente debido a que aprovecha la experiencia laboral adquirida durante la ejecución de las actividades en la empresa, optimizando recursos sin requerir elevadas inversiones. De igual forma, ten en cuenta la inversión en capacitación profesional, equipos de cómputo y herramientas logísticas que contribuyen a optimizar la gestión de inventarios y agilizar los procesos operativos. Con la aplicación del ciclo Deming se logra disminuir los errores, optimizar los tiempos y mejorar la eficiencia del servicio, mejorando así la rentabilidad de la empresa a corto plazo. De este modo, la utilización de herramientas de recolección de información y mejora continua propicia una toma adecuada de decisiones y el uso eficiente de los recursos disponibles (Slack et al., 2022).

Justificación Social

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene una justificación de carácter social ya que la aplicación del ciclo de Deming (PHVA) promueve la mejora continua de los procesos, contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento de la empresa. Esto permite mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes, lo que ayuda a que el negocio se mantenga estable en el mercado (Buttle et al., 2023).

Asimismo, el fortalecimiento organizacional, tiene un impacto positivo en la generación y sostenibilidad del empleo, beneficiando a los trabajadores y sus familias, y aportando al desarrollo económico de la sociedad. En este sentido, la mejora continua no solo impulsa el desempeño empresarial, sino que también contribuye al bienestar social y económico del entorno (Slack et al., 2022).

CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia

El siguiente capítulo aborda las contribuciones y el crecimiento de la experiencia a través de la investigación del Informe de Suficiencia Profesional. Como parte de la investigación, evaluar los resultados y analizar el crecimiento y aprendizaje que se logró durante el desarrollo de la investigación. El diagnóstico situacional reveló fallas en la fidelización al cliente de la empresa Multimarket Leo's, afectando a su crecimiento y rentabilidad.

3.1. Diagnóstico de la situación problemática

El análisis de la situación problemática mostró fallas en la fidelización al cliente en Multimarket Leo's, lo que afectó de forma negativa la rentabilidad de la compañía.

Los problemas enumerados a continuación fueron identificados en el siguiente análisis:

P1: Poca gestión digital: debido a que se percibe en los procesos operativos con poca automatización, un empleo restringido de instrumentos para el análisis de datos, falta de plataformas integradas para la gestión del inventario y problemas de comunicación por todos los canales. Esta falta provoca que la reposición se demore, que las adquisiciones sean menos exactas, que la experiencia del cliente tenga escasa personalización y que el grado de fidelidad baje. (Kotler et al., 2021)

P2: Alta rotación de personal: a causa de la continua entrada y sustitución de empleados, particularmente en funciones operativas como reposición. Los motivos que suelen causar este problema son los siguientes: turnos de trabajo rotativos inflexibles, carga laboral desproporcionada, pocas oportunidades para crecer y entornos laborales con reconocimiento limitado. Cuando hay una rotación continua de trabajadores, baja la calidad del servicio, se reduce la productividad y aumenta el riesgo de cometer errores en procesos cruciales como el

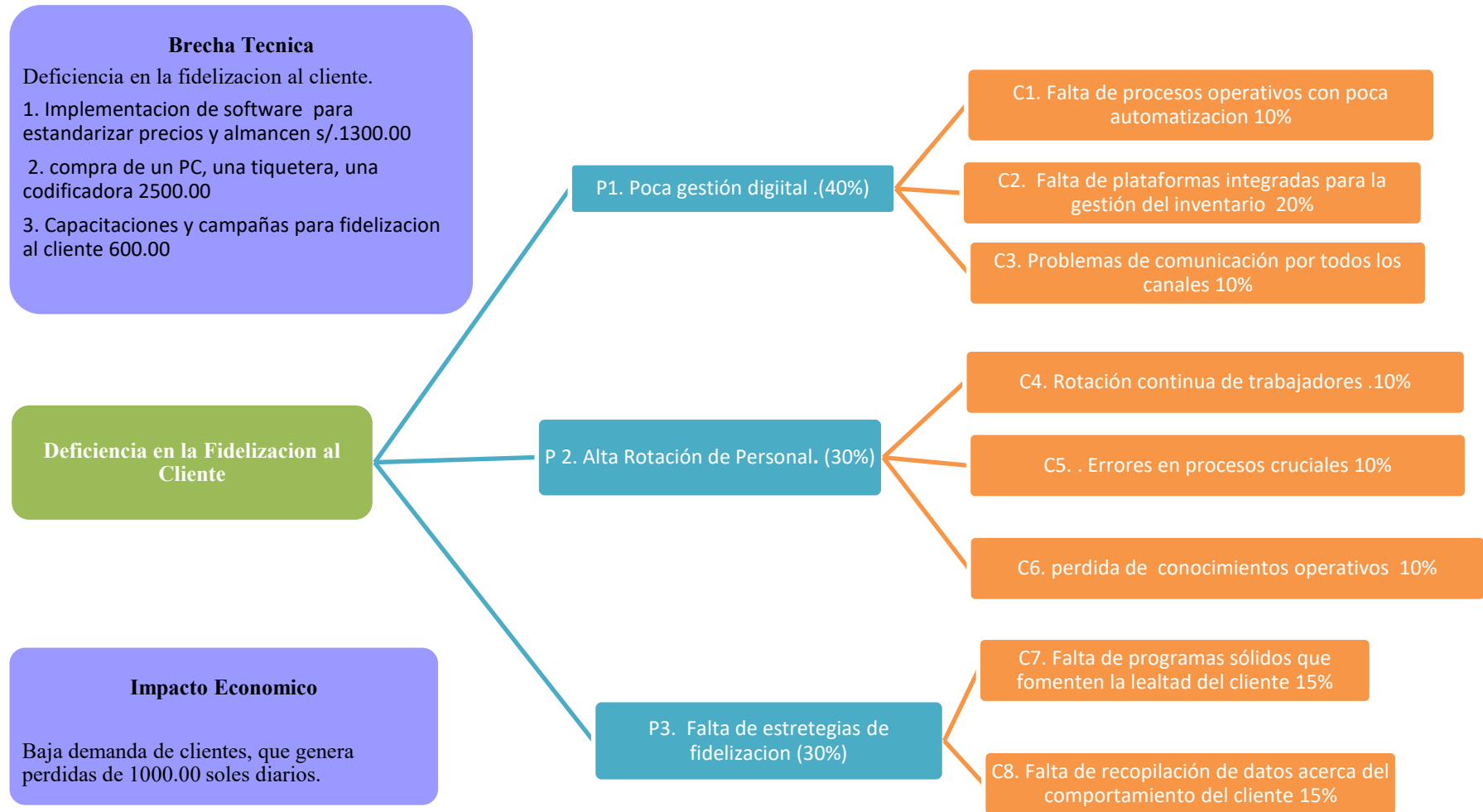
control de mermas, el inventario y la atención al cliente. Además, se producen gastos cíclicos relacionados con la selección y capacitación de personal y se pierde conocimiento operativo.

Asimismo, obstaculiza la formación de equipos estables que sean capaces de mantener el compromiso del cliente y la eficiencia, además de afectar negativamente en la imagen interna de la empresa. (Kotler et al., 2022)

P3: Falta de estrategias de fidelización: Sucede debido a que no hay programas sólidos que fomenten la lealtad del cliente, por ejemplo, bonificaciones personalizadas, sistemas de puntos, promociones específicas o seguimiento después de la venta. La falta de información dificulta el análisis y recopilación de datos acerca del comportamiento del cliente, lo que obstaculiza la personalización de las ofertas y disminuye la habilidad de la empresa para prever preferencias o modificar surtidos. (Buttle et al., 2024)

Figura 5

Diagnóstico de la Problemática



En la empresa Multimarket Leo's, se ha revisado las principales causas que tienen, las cuales se detallan a continuación, utilizando el KPI - Porcentaje de incidencia de problemas operativos:

- P1: Poca gestión digital, que representa un 40% en los problemas presentados, generado por las siguientes causas:
- C1: Falta de procesos operativos con poca automatización, esto se debe a la falta de programas o software que mantenga al día la información de los productos, tanto como el stock, los precios, la fecha de caducidad y la rotación de los mismos que le se brinda al cliente, que presenta un 10% dentro de los sub problemas.
- C2: Falta de plataformas integradas para la gestión del inventario, debido a que no se cuenta con un sistema operativo especializado para mantener al día el stock de los productos, lo que genera baja rotación de los mismos y pérdida de ventas, que presenta un 20 % dentro de los sub problemas.
- C3. Problemas de comunicación por todos los canales, generado por la falta de información de los productos en stock, el precio asignado y la información que maneja cada colaborador de la empresa, que presenta un 10% dentro de los sub problemas.
- P2: Alta rotación de personal, que representa un 30% de los problemas presentados, generado por las siguientes causas:
- C4: Rotación continua de trabajadores, debido a los turnos establecidos de trabajo, la posibilidad de crecimiento, sueldos acordes a la remuneración vigente, que hacen que los colaboradores no se mantengan por muchos tiempos en el puesto, que presenta un 10% dentro de los sub problemas.
- C5: Errores en procesos cruciales, generado por la alta rotación de personal, ya que se tenía que capacitar nuevamente al colaborador y muchas veces generaba el error de la información de los productos, brindando una atención al cliente deficiente, que presenta un 10% dentro de los sub problemas.
- C6: Pérdida de conocimientos operativos, al tener cambios de personal constantes se tenía que brindar los conocimientos al personal que reemplazaba lo que genera un retraso en las operaciones diarias en el Multimarket, que presenta un 10% dentro de los sub problemas.

- P3: Falta de estrategias de fidelización, que representa un 30% de los problemas presentados, generado por las siguientes causas:
- C7: Falta de programas sólidos que fomenten la lealtad del cliente, generado por la falta de promociones o descuentos de productos que generen la atención del cliente al momento de su visita o la compra de los productos que requiera, que presenta un 15% dentro de los sub problemas.
- C8: Falta de recopilación de datos acerca del comportamiento del cliente, esto se genera por que la empresa no realiza encuestas de satisfacción y sugerencias del cliente para así saber lo que requieren y que tan conformes están, con la atención brindada en el Multimarket, que presenta un 15% dentro de los sub problemas.

Finalmente, se detecta una brecha técnica relacionada con la necesidad de optimizar la gestión operativa para así aumentar la lealtad del cliente. En la actualidad, la ausencia de herramientas tecnológicas dentro del Multimarket impide que la atención sea de buena calidad, lo que provoca retrasos, fallos en los datos de stock y problemas para controlar el inventario. Para vencer estos límites, se pondrá en marcha el software Camaleón Systems, que posibilitará la estandarización de los precios de los productos, el control exacto del inventario del almacén y la supervisión en tiempo real del stock disponible. También hará posible identificar productos con fecha de vencimiento cercana. Este avance tecnológico ayudará a proporcionar un servicio más rápido, fiable y personalizado, lo que aumentará el grado de satisfacción y, por lo tanto, la lealtad del cliente. La inversión calculada para comprar el software es de S/. 1.300,00. Además, se prevé la adquisición de equipamiento adicional (una computadora, una tiquetera y un codificador) por un total de S/. 2 500.00, que son requeridos para garantizar el funcionamiento y la integración adecuados del sistema en el punto de venta. Por otro lado, se realizará capacitaciones y campañas para fidelización al cliente por un costo de S/. 600.00.

Tabla 1

Brecha técnica para mejorar la fidelización al cliente.

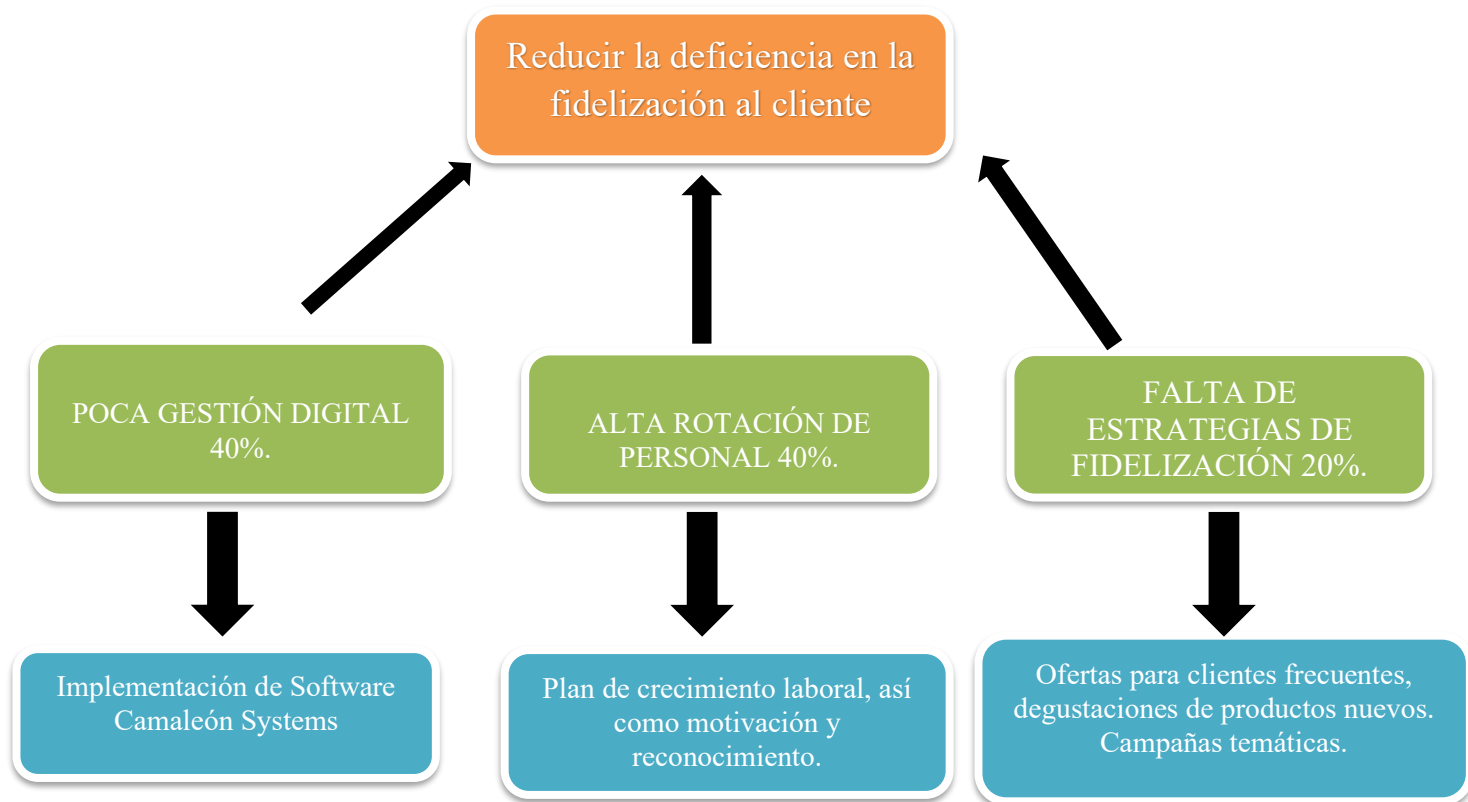
Actividad Económico	Descripción	Impacto
Implementación De software	Software Camaleón Systems	S/. 1300.00
Compra de equipos	Computadora, codificador y tiquetera	S/. 2500.00
Capacitación y campañas	Capacitaciones 1 mes en utilización de software, campañas de fidelización	S/. 600.00
Brecha Técnica		S/. 4400.00

En los primeros meses del año 2023 la empresa perdió una cantidad importante de clientes, debido a la mala calidad del servicio y a la falta de información precisa en el momento de vender los productos solicitados. Esta situación, ocasionó una disminución en los ingresos, estimándose una pérdida aproximada de S/ 1,000.00 por día.

En la Figura 6, se exponen las acciones de mejora propuestas, orientadas a optimizar los procesos de atención al cliente, con el fin de incrementar la satisfacción, reducir las pérdidas económicas y fortalecer la fidelización de los clientes.

Figura 6

Diagnóstico de solución



Para abordar el problema de la escasa fidelización de clientes en Multimarket, se proponen tres estrategias de mejora relacionadas directamente con las causas principales: la baja gestión digital, una alta rotación de empleados y la ausencia de tácticas para conseguir que los clientes sean fieles. Estas sugerencias buscan perfeccionar la experiencia de compra, mejorar los procesos internos y fortalecer el vínculo con los clientes.

Primeramente, se propone emplear el software Camaleón Systems, una herramienta que va a simplificar la digitalización y automatización de los procesos comerciales esenciales debido a la limitada gestión digital. La gestión de inventarios, el seguimiento de las ventas y la creación de una base de datos actualizada con los clientes serán más sencillos gracias a este sistema. Además, permitirá realizar un seguimiento y enviar promociones a medida.

En segundo lugar, se sugiere la elaboración de un plan de desarrollo laboral que se complemente con acciones para estimular y reconocer a los trabajadores como una manera de tratar la alta rotación de personal. Esto incluye la oferta de capacitaciones continuas, el establecimiento de oportunidades claras para ascender, la promoción de un ambiente laboral positivo y el reconocimiento del desempeño mediante incentivos. Una rotación más baja permitirá contar con empleados más comprometidos, estables y capacitados, lo cual se traducirá en una atención al cliente más efectiva y satisfactoria.

En resumen, estas propuestas contribuyen a optimizar el servicio, diseñar estrategias centradas en el cliente y mejorar la gestión interna, lo que permite reducir los errores de fidelización y establecer una relación más sólida, duradera y sustentable con los clientes del Multimarket.

3.2 Desarrollo de la experiencia

En el mes de Julio del 2020, inicié a trabajar en la empresa Multimarket Leo's, desde julio de 2020, He asumido roles variados que me han permitido desarrollar mis habilidades en el ámbito comercial y operativo. que me han permitido desarrollar mis habilidades en el ámbito comercial y operativo. Comencé como asesor de ventas y atención al cliente, donde brindé orientación personalizada y me aseguré de la satisfacción del cliente durante todo el proceso de compra. Más adelante, me desempeñé en el área de almacén, encargándome del control de inventarios, la organización de productos y el registro de entradas y salidas.

De la misma forma, trabajé como cajera, velando por una eficiente atención en el proceso de pago y el correcto manejo de las transacciones. Por último, trabajé en la administración de tienda, supervisando al personal, controlando los inventarios, coordinando con proveedores y analizando indicadores para mejorar la atención al cliente y la productividad. Esta experiencia integral me permitió fortalecer mis habilidades en gestión, servicio al cliente y mejora de procesos dentro del entorno retail.

Asesor de ventas y atención al cliente:

Como consultor de ventas, mi obligación es brindar un servicio personalizado a cada uno de los clientes. Para ello, identifico las necesidades de los clientes y les oriento en su decisión de compra

a través de información precisa y transparente sobre los productos que ofrezco. Se le acompaña desde el comienzo hasta el final y después de la venta para asegurar su satisfacción y promover su lealtad. También, superviso de forma elemental el inventario. A través de estas funciones, colaboro directamente con el fortalecimiento de la relación con los clientes.

Encargado de Almacén y atención al cliente:

Como responsable de almacén, tengo la responsabilidad de administrar eficazmente el inventario en términos de recepción, organización y control, garantizando que los productos estén disponibles para su venta o distribución y en condiciones óptimas. Para asegurar información puntual y precisa, superviso los procedimientos de almacenamiento, me aseguro de que se registre correctamente la entrada y salida de productos y mantengo al día el sistema de inventarios.

Cajera

En mi función de cajera de un Mulimarket, me encargo de proporcionarles a los clientes un servicio rápido, amable y eficaz durante el proceso de pago. Mi trabajo consiste en registrar los productos en el sistema de manera precisa, cobrar en efectivo o con diversos métodos electrónicos, emitir comprobantes y garantizar que cada transacción se lleve a cabo correctamente. Asimismo, reviso el fondo de caja al principio y al final del turno, mantengo mi área laboral en orden y reporto cualquier diferencia o incidencia que se descubra. Además, ayudo con la asesoría básica al cliente, coordino con el departamento de almacén en caso de que surja alguna pregunta sobre stock o precios y, cuando es requerido, contribuyo a reponer productos en las góndolas.

Administrador de Tienda

El administrador de tienda tuvo una función estratégica en la operación comercial, porque estuvo a cargo de coordinar y supervisar todas las tareas necesarias para asegurar que el establecimiento funcione bien. La supervisión de los empleados, garantizando que se cumplan los horarios, las funciones y las normas de atención al cliente, fue una de sus principales obligaciones. También supervisó los inventarios, se aseguró de que el suministro de productos fuera a tiempo y monitoreó los niveles de existencias para prevenir excesos o quiebres. Asimismo, supervisó los procesos de venta, implementó políticas comerciales, analizó indicadores de rendimiento y tomó determinaciones con el objetivo de optimizar la satisfacción del cliente y la productividad.

Además, mantuvo la comunicación constante con proveedores, gestionó la caja diaria y veló por el orden, la seguridad y la presentación de la tienda. En conjunto, sus acciones permitieron optimizar los recursos, fortalecer la experiencia del cliente y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Análisis de experiencia.

A través de las funciones que cumplió en diferentes áreas del Multimarket Leo's, logré determinar que las deficiencias estructurales en la administración interna de la empresa eran la causa de los problemas operativos. Primero, la escasez de tácticas para fomentar nuevos productos mostró que no existía un plan de marketing bien definido, lo cual restringía la habilidad del establecimiento para generar ventas, implementar innovaciones y atraer la atención de los consumidores. Esta falta producía una escasa rotación de productos nuevos y disminuía la competitividad en comparación con otras tiendas del mismo sector.

Después, en mi trabajo como cajera, noté que el desorden en el inventario, las inconsistencias de precios y la merma creciente no eran situaciones aisladas, sino que eran consecuencia de procesos manuales imprecisos y de la falta de herramientas tecnológicas que posibilitaban un control efectivo. No codificar, registrar ni seguir el inventario provocaba desabastecimiento, escasez de productos y problemas para detectar los artículos que estaban próximos a caducar; Todo esto impactaba directamente en la rentabilidad del negocio.

Por último, cuando asumí la administración en 2023, pude concluir que el elevado índice de rotación de personal afectaba de manera importante la estabilidad operativa del Multimarket. Este problema se relacionaba con no tener un perfil de puesto definido, con procedimientos de selección sin criterios claros y con la ausencia de estrategias para fidelizar a los empleados. Por lo tanto, la continua entrada y salida de resultados empleados en una carga excesiva de trabajo, interrupción del servicio y un incremento en los costos de formación.

En conjunto, estas dificultades muestran la urgencia de poner en marcha mejoras completas dirigidas a optimizar la administración interna, reforzar los procedimientos operativos y garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Aportes

En julio de 2020, empecé a trabajar en el Multimarket Leo's como vendedor y responsable de la atención al cliente. Me di cuenta que los clientes frecuentes siempre preguntaban por los productos nuevos, En este lapso, llevé a cabo campañas de degustación para introducir nuevos productos, motivando a los clientes habituales a probar y consumir las novedades de la tienda. Además, coordiné actividades de promoción con proveedores como AJE, Coca-Cola, Bimbo y otros, creando los llamados "jueves de degustación", lo que consolidó la relación comercial y optimizó la experiencia de compra.

En el 2021, ocupé el cargo de cajera y desde allí detecté varias incongruencias con los precios, además de dificultades en lo que respecta a la organización del inventario y al control. Con base en este análisis, sugirió la utilización del software Camaleon Systems, el cual posibilitó la codificación de todos los productos, el registro de las fechas de caducidad y una mejora considerable del proceso de inventario. El sistema posibilitó la elaboración de una base de datos actualizada, produjo informes exactos acerca del inventario disponible en tienda y almacén, y favoreció un manejo más eficaz de los productos.

Para concluir, tomó el control del Multimercado Leo's en 2023. Como resultado de la experiencia obtenida en diferentes campos, se observó que el principal problema era la elevada rotación de personal. Después de examinar el perfil de los empleados, determiné que aquellos con edades entre 30 y 35 años aspiraban a un desarrollo profesional más allá del negocio. Por Eso, sugirió una táctica de contratación enfocada en jóvenes de entre 18 y 20 años, los cuales demostraron estar más estables y dispuestos a crecer al interior de la compañía. Esta medida posibilitó la reducción de la rotación y el fortalecimiento de la continuidad del funcionamiento del establecimiento.

Tabla 2*Cuadro resumen de aportes profesionales*

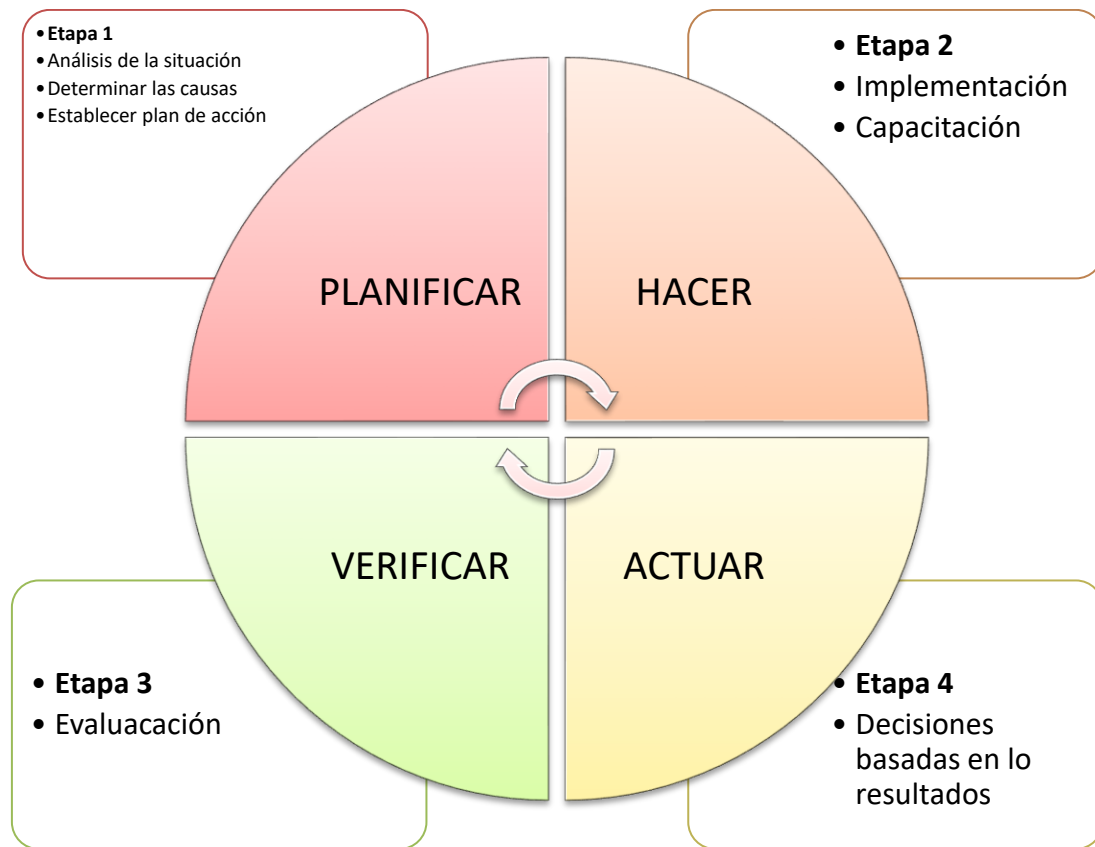
Cuadro resumen de aportes profesionales			
Año	Cargo / Rol	Aporte realizado	Resultado obtenido
2020	Asesor de ventas y atención al cliente	Implementación de campañas de degustación y “jueves de degustación” en coordinación con proveedores (AJE, Coca-Cola, Bimbo)	Incremento en la prueba de nuevos productos, mejora en la experiencia del cliente y fortalecimiento de relaciones comerciales
2021	Cajera	Identificación de errores en precios y control de inventario. Propuesta e implementación del software Camaleon Systems	Mejora en la gestión de inventarios, registro de productos, control de fechas de caducidad y generación de reportes precisos
2023	Administrador de tienda	Análisis de la alta rotación de personal y propuesta de nueva estrategia de contratación (jóvenes de 18 a 20 años)	Reducción de la rotación de personal y mayor estabilidad operativa en la empresa

3.3 Modelado de la propuesta de solución

Con el objetivo de fortalecer y optimizar la gestión operativa del Multimarket Leo's, se implementó el ciclo de mejora continua propuesto por Deming, denominado PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Esta metodología facilitó el abordar ordenada y sistemáticamente los procesos internos de la organización, permitiendo la identificación de problemas críticos, su análisis de causas y la formulación de acciones orientadas a su solución. El empleo de este enfoque, a su vez, propició la aplicación de estrategias orientadas a la mejora y el seguimiento y evaluación de los resultados, impulsando un aprendizaje constante y la adaptación organizacional (Evans y Lindsay, 2020).

Figura 7

CICLO DE DEMING



1. Planificar

En la fase de planificación se hizo un diagnóstico inicial de la situación del establecimiento, el cual permitió identificar las principales problemáticas que afectaban su desempeño operativo. En la fase de planificación se hizo un diagnóstico inicial de la situación del establecimiento, el cual permitió identificar las principales problemáticas que afectaban su desempeño operativo.

Durante la etapa de planificación identifiqué tres problemas principales:

- En primer lugar, se hizo evidente la ausencia de estrategias de promoción orientadas a la introducción y posicionamiento de productos nuevos, lo cual limita su rotación y visibilidad en el mercado.
- En segundo lugar, se encontraron inconsistencias en la fijación de precios, así como deficiencias en el control del inventario, lo que generaba desorden en la gestión de existencias y un incremento significativo de la merma.

- Por último, se dio cuenta de una alta rotación del personal, lo que afectaba negativamente a la continuidad de las operaciones y a la estabilidad del servicio prestado. El análisis realizado permitió sentar una base sólida para la formulación (Oakland, 2021).

2. Hacer

En la etapa de ejecución se implementaron las acciones planificadas previamente, con el objetivo de resolver los problemas identificados. En la etapa de ejecución se implementaron las acciones planificadas previamente, con el objetivo de resolver los problemas identificados.

En la fase de ejecución implementé las acciones planificadas.

- Primero realice campañas de degustación junto a proveedores estratégicos, se promovió lo que se denominó los “jueves de degustación” como una actividad periódica orientada a promover nuevos productos y mejorar su rotación.
- También se trabajó en la instalación y configuración del software Camaleón Systems, así como en la capacitación del personal para su uso adecuado, especialmente en la codificación, registro y control de inventarios.
- Finalmente, se implementó una nueva estrategia de selección y contratación de personal, evaluando a los candidatos en función de un perfil previamente definido, con el fin de aumentar la estabilidad laboral y disminuir la rotación del personal (Evans etl, 2020).

-

3. Verificar

En esta etapa se realizó el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las acciones, para determinar su efectividad.

En esta etapa se realizó el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las acciones, para determinar su efectividad.

- Las campañas de degustación, en primer lugar, ayudan a generar más interés por parte de los clientes en los nuevos productos, lo que se vio reflejado en una mayor rotación y mejor posicionamiento en góndola.
- En segundo lugar, la implementación del sistema Camaleón Systems permitió reducir significativamente los errores en el registro de los productos, disminuir los niveles de sirena

y facilitar la identificación de los productos cercanos a su fecha de vencimiento, manteniendo el inventario actualizado y accesible en tiempo real para la toma de decisiones.

- Finalmente, la aplicación de la nueva política de contratación permitió evidenciar (Oakland, 2021).

4. Actuar

Finalmente, se consolidaron y estandarizaron las mejoras implementadas con el objetivo de garantizar su sostenibilidad en el tiempo, en base a los resultados favorables obtenidos durante la etapa de verificación.

- En primer lugar, las acciones de degustación pasaron a formar parte de la estrategia comercial del establecimiento de forma permanente, aportando al posicionamiento de nuevos productos y al crecimiento de las ventas.
- Se consolidó el uso del sistema Camaleón Systems como herramienta oficial para el control de inventarios, incluyendo actualizaciones periódicas y capacitaciones para el personal nuevo.
- Se formalizó un perfil de puesto para los cargos operativos, lo que permitió optimizarlos procesos de selección y contratación orientándolos a la permanencia.

Como resultado, la aplicación del Ciclo Deming optimizó los procesos internos, fortaleció la gestión administrativa y operativa, y mejoró la experiencia del cliente y la estabilidad del equipo de trabajo, contribuyendo significativamente a la sostenibilidad y crecimiento de Multimarket Leo's (Oakland, 2021).

Finalmente, basándome en los resultados positivos obtenidos, estandaricé las mejoras implementadas:

- Se mantuvieron de manera permanente las campañas de degustación como parte de la estrategia comercial.
- Se consolidó el uso del sistema Camaleón Systems como herramienta oficial para el control de inventarios, incluyendo actualizaciones periódicas y capacitaciones para el personal nuevo.
- Se formalizó un perfil de puesto para los cargos operativos del negocio, asegurando

procesos de selección más eficientes y orientados a la permanencia.

Como resultado, el ciclo de Deming permitió optimizar los procesos internos, fortalecer la gestión administrativa y mejorar tanto la experiencia del cliente como la estabilidad del personal, contribuyendo a la sostenibilidad del Multimarket Leo's. (Oakland, 2021).

Para la ejecución de ciclo de Deming se aplicó dentro de los objetivos específicos del presente trabajo:

OE 1: Ejecutar la implementación de Ciclo de Deming para mejorar la gestión digital

TABLA 3

Proceso de Inventario



Planificación:

Se detectó que la falta de registros actualizados, productos sin codificar y desconocimiento de las fechas de caducidad ocasionaban desorden en la administración y pérdidas económicas; por tanto, se hizo necesario mejorar el control del inventario y establecer los precios correctamente. Para hacer frente a esta problemática, se diseñó la implementación de un sistema digital de inventarios como Camaleon Systems. Esto tiene como finalidad codificar los productos, anotar las fechas de caducidad y tener datos fiables para tomar decisiones.

El incorporar un sistema digital de inventario (Camaleon Systems) que permitiera codificar productos, registrar fechas de vencimiento y generar reportes actualizados de stock.

Puntos de mejora:

- *Control de inventario
- *Establecer precios

Hacer: Se llevó a cabo la implementación del sistema digital de inventario Camaleon Systems, que incluyó la codificación de cada uno de los productos, el registro de las fechas en que vencen y la entrada de precios actualizados. Además, se capacitó al personal encargado para que utilizara el sistema de manera apropiada y así garantizar la correcta registración de entradas y salidas de mercancía.

Figura 8

Registro de proveedores

The screenshot displays the 'Customer Information' window of the Camaleon Systems software. The interface is divided into several sections:

- Left Panel:** Contains a sidebar with a search bar labeled 'advance' and a filter '=>50'. Below it are input fields for 'Apellidos', 'No. de Cliente', 'Teléfono', '# Archivo', 'Empresa', 'Service Type', 'NO Service', and 'Nombres'. A button 'Mostrar todos (Activo/Inactivo)' is at the bottom. Further down are 'open>>' and 'Limpiar' buttons, and a 'notes' section with a 'Cliente' tab.
- Main Form:**
 - Top: 'Swipe:' field, 'Status:' dropdown (set to 'Inactive'), and 'No. de Archivo'.
 - Form Fields: 'Salutation', 'Nombres', 'Apellidos', 'Teléfono', 'Empresa', 'Dirección' (with 'Home' dropdown and 'Ship to' checkbox), 'Avenida', 'Apto.', 'Urbanización: Distrito', 'Teléfono Trabajo', 'Teléfono adicional', 'Fax', 'Correo Electrónico', 'RUC/ Tax', 'Exempt No:', 'Exempt Exp' (set to 28/11/2018), 'TaxExempt' checkbox, 'Invoiced at end' checkbox, and 'Apply 100% Discounts' checkbox.
 - Right Side: 'Prender Camara' button, 'start camara' button, 'take picture' button, 'Tomar Foto' button, and fields for 'No. de Cliente', 'Fecha de Nac.', 'Lic. de conducir', 'D.N.I.', 'Nota', and 'Swipe Card'.
 - Bottom: Tabs for 'Notas', 'Historial', 'Cheques', 'Recordatorios', and 'Services'. The 'Notas' tab is active, showing 'Agregar notas' and 'Notas Generales'.
- Bottom Right:** Action buttons: 'Guardar' (save), 'Nuevo' (new), 'Borrar' (delete), and 'Cerrar' (close). A 'Fecha Creada:' label is also present.

Figura 9

Lista de proveedores

Lista de clientes										
Cargar		☐ Con DNI		Crear programa lealtad con DNI						
ID	Nombre/Razón social	Apellido	Telefono	Identificador	Empresa	Fecha de Nacimiento	Direccion	Departamento	Dirección +	Ciudad
1	alimentos y bebidas gourmet sac			20552935030			victor andres belaunde 276			san isidro
2	INVERSIONES SHILOMO SAC			20451471938			ANGAMOS OESTE 393			MIRAFLORES
3	PROMOTORA S CONSTRUCTO			20522233349			calle los coines 107			san isidro
4	J & A GARRIGUES PERU S.C.R.L			20555113499			ANDRES BELAUDE 332 I			SAN ISIDRO
5	empresa d generacion huallaga sa			20507024051			san isidro			
6	EMPRESA DE GENERACION HU			20507024051			VICTOR ANDRES BELAUN			
7	KARIBAR EIRL			20548641378			SAN ISIDRO			
8	RAY INDUSTRIAS SAC			20552824718			LA PERLA			LA PERLA
9	CONDOR TRAVEL SA			20100140692			SAN ISIDRO			
10	VMCONSULTING GROUP S A C		4225874	20543422682			CENTRO COMERCIAL CAN			
11	COMSTRUCTORA QUEIROZ GA		2046363	20346814731			AV. RIVERA NAVARRETI			SAN ISIDRO
12	KALLPA GENERACION SA			20510992904			SAN ISIDRO			
13	PAREDES, ZALDIVAR, BURGA &			20504645984			VICTOR ANDRES BELAUN			SAN ISIDRO
14	RUTAS DE LIMA SAC			20550372640			SAN ISIDRO			
15	LOGROS PERU			20554863958			SAN ISIDRO			
16	Odebrecht Peru Ingenieria y Const			20166012687			San Isidro			
17	CAMPOSOL S.A.		6347111	20340584237			AV. EL DERBY 250			MONTE
18	PRICE WATER HOUSE COOPER		2116500	20101071562			AV. SANTO TORIBIO 143			SAN ISIDRO
19	H2O LMO S.A.			20523611250			VICTOR ANDRES BELAUN			
20	TSNET S.A.			20381041957			JAVIER PRADO #2612			
21	SIGN DESIGN S.A.		7193737	20300738616			CALLE COLON 571			MIRAFLORES
22	coltech solution sac			20510325860			san isidro			
23	CERTERO S.A.C.		7179559	20524625505			AV. AREQUIPA 4277			MIRAFLORES
24	ALT AFFINITY LATAM S.A.C.			20555230452			SAN ISIDRO			
25	DCC CONSULTORES SAC			20511091803	DCC CONSUL		SAN ISIDRO			
26	GASODUCTO SUR PERUANO S.			20563236354			SAN ISIDRO			
27	ODEBRECHT LATINVEST PERU			20513396571			SAN ISIDRO			
28	MIRANDA & AMADOS ABOGADO			6104747			AV. LARCO 301 - PISO 20			
29	ASESORIA & SERVICIOS ESPECI			20500220450			LIMA			
30	ENFOCA SAFI SAC			20430180275			SAN ISIDRO			
31	GAVELIO APARICIO Y ASOCIADO		2116500	20106896276			AV. SANTO TORIBIO 143			LIMA
32	STUDIO 197 SAC			20600021282			SURCO			
33	REBAZA & ALCAZAR ABOGADO		4425100	20505269531			AV. CANAVAL Y MOREYR			SAN ISIDRO
34	PANTIGOSO & ASOCIADOS SCR		4232143	20507758526			CALLE GOZOLI 450			SAN B
35	KANTAR WORLDPANAL PERU S		7129400	20504499716			AV. SANTO TORIBIO 103 I			SAN IS
36	ABB S.A.		4195100	20100022142			AV ARGENTINA 3120			

Figura 10

Modelo de plantilla para la carga masiva de productos al sistema de Camaleon Systems

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
CODIGO DE BARRA	DESCRIPCION	UNIDAD COMPRA	EQUIVALENCIA	UNIDAD DE VENTA	DEPARTAMENTO	CLASE	CATEGORIA	PRECIO VENTA INC IGV	COSTO SIN IGV	STOCK
1	ANIS FILTRANTE CAJA X 100 und	UNIDADES	1	UNIDADES	ABARROTES	INFUSIONES	ABARROTES	S/ 12.00	S/ 11.82	20
2	COCA COLA X 500 ML	UNIDADES	1	UNIDADES	BEBIDAS	GASEOSAS	BEBIDAS	S/ 3.50	S/ 3.32	50
3										
4										
5										
6										

Figura 11

También se puede crear los productos de forma unitaria / Seleccionar el botón de Manager



Figura 12

Agregar producto Nuevo



Figura 13

Aparecerá la siguiente ficha para poder ingresar los datos.

Figura 14

Mascara de Pantalla de sistema



En la ventana que aparece a continuación se pueden visualizar las ventas. Primero se selecciona la fecha que se desea visualizar y luego si se desea ver por clase o categoría, por empleado.

Figura 15

Reporte de ventas

De: 02/10/2014 a: 02/10/2014 Empleado Artículo Cerrar
12:00:00 a.m. 11:59:59 p.m. Accounts FORMATO 14.1
MSISCONT
Report Maker
Selección de reporte
Por categoría
Por clase
Per Department
Por empleado
artículo/mesero(ra)
Open Items
Per Order Type
Per Drivers
Per Mode Sold
Por cliente
Per Register
Detalles boleto
Pago detalles
Artículos/ Por mes
Artículos/ Por día
Por día
Por hora
Caja/ Tiquetes
Mejor vendido
Returns
No. Rows: 2

Código	Descripción	Cant.	Precio	Costo	Venta Total	Imp1	Imp2	Imp3	Impuestos	T.Costo
--------	-------------	-------	--------	-------	-------------	------	------	------	-----------	---------

Verificar: La revisión regular de los informes de stock se utilizó para rastrear la operación del sistema, asegurando que la información fuera precisa, que el control de los productos que estaban a punto de caducar fuera adecuado y que existiera coherencia entre lo establecido en precios y el inventario disponible. Este período posibilitó la detección de avances en la disminución de pérdidas y un mejor ordenamiento del inventario, tal como se realizó en la capacitación en el **Anexo 1**.

Actuar:

A partir de los resultados obtenidos, se desarrollaron procedimientos estandarizados para el uso del sistema de inventarios, garantizando su aplicación continua en la gestión diaria. Se reforzó la capacitación del personal y se impulsó el monitoreo permanente del sistema para que la información esté actualizada.

De igual manera, se planteó la mejora continua del proceso a través de la incorporación de nuevas funcionalidades del sistema y la evaluación periódica de los resultados, con el objetivo de optimizar la gestión del inventario, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la calidad del servicio al cliente.

TABLA 4

Proceso de inventario luego de la implementación



TABLA 5*Mejora en la gestión digital*

Aspecto evaluado	Situación inicial (Problema)	Situación mejorada (Post implementación)	Mejora lograda
Control de inventarios	Registros desactualizados y desordenados	Sistema digital actualizado en tiempo real	Alto
Codificación de productos	Productos sin codificar	Productos correctamente codificados	Alto
Control de fechas de caducidad	Desconocimiento de vencimientos	Seguimiento digital de fechas de caducidad	Alto
Fijación de precios	Errores en la asignación de precios	Precios establecidos correctamente en el sistema	Medio - Alto
Gestión de información	Procesos manuales y propensos a errores	Automatización mediante sistema digital (ej. Camaleon Systems)	Alto
Nivel de problemas (%)	40% de incidencias en la gestión	20% de incidencias	50% de reducción

La tabla 5 demuestra que, a través de la aplicación del Ciclo de Deming, se logró cambiar una gestión desordenada y manual, a un sistema digital, estructurado y eficiente. Se logró mejorar el control de inventarios, la codificación de los productos, la gestión de fechas de caducidad y la correcta fijación de precios, disminuyendo el nivel de problemas de 40% a 20%, lo cual representa una mejora del 50%.

OE 2: Desarrollar el Ciclo de Deming puede disminuir la rotación de personal

Planificación:

Una de las cuestiones más relevantes que perjudicaban el funcionamiento continuo y la productividad del Multimarket Leo's fue la elevada rotación de personal. Se concluyó que una selección inapropiada del perfil de los empleados contribuía a la inestabilidad en el trabajo, después de examinar las causas. Como respuesta, se decidió replantear la estrategia de reclutamiento, enfocándola en un perfil de jóvenes entre 18 y 20 años, ya que este grupo etario muestra más flexibilidad, capacidad para adaptarse y proyección de permanencia en el puesto, tal como figura 15.

Figura 16

Anuncio de solicitud de trabajo



Hacer:

Se puso en marcha la reciente táctica de contratación, modificando los métodos de reclutamiento y los criterios de selección con el fin de dar prioridad a candidatos jóvenes que evidencien interés por la estabilidad en el trabajo y dedicación hacia la compañía. Además, se llevaron a cabo entrevistas centradas en el análisis del compromiso, la responsabilidad y la disposición para trabajar en equipo.

Verificar(V):

Se hizo el seguimiento del rendimiento y la permanencia de los empleados contratados bajo el nuevo perfil, cotejando las tasas de rotación antes y después de que se pusiera en marcha la estrategia. Para evaluar la eficacia de las acciones implementadas, además, se valoró el grado de adaptación, puntualidad y desempeño del personal joven.

Actuar (A)

Siguiendo los resultados alcanzados, la estrategia de contratación centrada en el perfil juvenil se estandarizó e implementó como política interna de Multimarket Leo's. Asimismo, se propusieron acciones de mejora continua, como intensificar la inducción y el acompañamiento inicial, con el objetivo de garantizar que el personal permanezca y disminuir progresivamente la rotación.

Tabla 6

Rotación de personal antes y después del Ciclo de Deming

Aspecto evaluado	Situación inicial (Problema)	Situación mejorada (Post implementación PHVA)	Mejora lograda
Clima laboral	Ambiente laboral inestable y baja motivación	Clima organizacional más positivo y participativo	Alto
Capacitación del personal	Falta de capacitación continua	Programas de capacitación periódicos (Planificar - Hacer)	Alto
Comunicación interna	Deficiente comunicación entre áreas	Mejora en la comunicación y retroalimentación (Verificar)	Medio - Alto
Satisfacción laboral	Bajo nivel de satisfacción del personal	Incremento de la satisfacción laboral	Alto
Supervisión y seguimiento	Escaso control y evaluación del desempeño	Evaluación constante y mejora continua (Actuar)	Alto

Tasa de rotación de personal (%)	30% de rotación	15% de rotación	50% de reducción
---	-----------------	-----------------	------------------

La tabla 6 refleja que la aplicación del Ciclo de Deming permitió mejorar factores fundamentales, tales como el clima laboral, la capacitación, la comunicación interna y la supervisión del desempeño. Como En consecuencia, se logró reducir la tasa de rotación de personal de un 30% a un 15%, lo que representa una disminución del 50 %. Esto nos muestra que el aplicar el enfoque de mejora continua aportade forma significativa en la estabilidad laboral y retención del talento humano.

OE 3: Aplicar el clico de Deming para crear estrategias de fidelización

Planificación:

La ausencia de estrategias para fidelizar a los clientes fue reconocida como un punto débil en la gestión comercial del Multimarket Leo's, lo que dificultaba atraer y conservar a los clientes. En vista de esto, se organizó la ejecución de campañas periódicas de degustación con el propósito de promover la venta de productos nuevos, optimizar la experiencia de compra y consolidar la conexión con los clientes, así como también se generó una pequeña en cuentas de satisfacción al cliente frecuentes, la cual figura en el **anexo 2**.

Hacer:

Se llevaron a cabo de forma regular campañas de degustación, eligiendo productos novedosos o con baja rotación. Las degustaciones se llevaron a cabo en los momentos de mayor afluencia de clientes, con personal preparado para promocionar el producto, explicar sus ventajas y registrar la aceptación del mismo por los consumidores.

Tabla 7*Programación de degustaciones***Cuadro de Degustaciones – Multimarket Leo's**

Nº	Marca	Tipo de producto	Producto a degustar	Objetivo de la degustación	Día	Horario	Responsable
1	San Fernando	Embutidos	Salchicha Frankfurter	Incrementar la rotación del producto y promover su consumo	Jueves	4:00 p. m. – 7:00 p. m.	Proveedor / Personal de tienda
2	Otto Kunz	Embutidos	Hot dog clásico	Fidelizar clientes e incentivar la compra recurrente	Jueves	4:00 p. m. – 7:00 p. m.	Proveedor
3	Braedt	Embutidos	Jamón inglés	Introducir nuevos productos al mercado local	Sábado	11:00 a. m. – 2:00 p. m.	Proveedor
4	Red Bull	Energizante	Red Bull Original	Incrementar el consumo y posicionamiento de marca	Viernes	5:00 p. m. – 8:00 p. m.	Marca / Tienda
5	Volt	Energizante	Volt tradicional	Aumentar visibilidad del producto y ventas	Viernes	5:00 p. m. – 8:00 p. m.	Proveedor
6	Monster	Energizante	Monster Energy	Fidelizar al público joven y generar recompra	Sábado	5:00 p. m. – 8:00 p. m.	Marca

Verificar:

Se analizaron los resultados de las campañas a través del examen de la respuesta de los clientes, la frecuencia de compra y el aumento en las ventas de los productos promocionados. Igualmente, se recogieron las opiniones y los comentarios de los clientes para evaluar el grado de satisfacción y cómo la estrategia impactó la fidelización.

Actuar:

Se normalizó la implementación de campañas de degustación como táctica constante de fidelización, basándose en los resultados logrados. También se modificaron elementos como la elección de productos, la periodicidad de las campañas y los métodos de promoción, con el objetivo de maximizar su eficacia y garantizar que el proceso mejore constantemente.

Tabla 8*Aplicación del Ciclo de Deming y SERVQUAL para la fidelización de clientes*

Dimensión SERVQUAL	Situación inicial (Problema - 30%)	Aplicación del Ciclo de Deming (PHVA)	Situación mejorada (Resultado)	Mejora lograda
Tangibilidad	Deficiencia en infraestructura, equipos y presentación del servicio	P: Diagnóstico de recursos H: Implementación de mejoras físicas V: Evaluación A: Ajustes	Mejora en instalaciones y recursos visibles	Alto
Fiabilidad	Incumplimiento en el servicio y errores frecuentes	P: Estandarización de procesos H: Ejecución controlada V: Medición A: Corrección	Servicios más consistentes y confiables	Alto
Capacidad de respuesta	Lentitud en la atención y solución de requerimientos	P: Diseño de tiempos de respuesta H: Implementación de protocolos V: Seguimiento A: Mejora	Atención más rápida y eficiente	Alto
Seguridad	Baja confianza del cliente en el servicio	P: Capacitación H: Aplicación de normas V: Evaluación A: Mejora continua	Mayor confianza y credibilidad	Alto
Empatía	Atención poco personalizada	P: Identificación de necesidades	Atención más cercana y	Alto

		H: Personalización V: Retroalimentación A: Ajustes	personalizada	
Nivel de problemática (%)	30% de insatisfacción o fallas en el servicio	Aplicación integral del PHVA en las dimensiones SERVQUAL	15% de problemática	50% de reducción

La tabla 8 muestra como la aplicación del Ciclo de Deming, articulado con las dimensiones del modelo SERVQUAL, permitió mejorar de manera significativa la calidad del servicio. Se optimizaron aspectos clave como la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía a través de la planificación, ejecución, verificación y acción correctiva. De esta manera, se logró que la problemática se redujera de 30% a 15%, es decir un mejoramiento del 50%, lo que contribuye directamente al fortalecimiento de la fidelización de clientes (Lemon et al..2022).

3.4 Resultados

Se identificó que los principales problemas operativos de la empresa estaban relacionados con el descontrol del inventario, la ausencia de estrategias promocionales para productos nuevos, inconsistencias en la fijación de precios, el incremento de pérdidas y una alta rotación del personal. Estas deficiencias impactaban directamente en la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad del negocio, según la experiencia profesional desarrollada en Multimarket Leo's.

Asimismo, la falta de estrategias de marketing limitaba la capacidad de la empresa para incrementar sus ventas, introducir nuevos productos y fortalecer la fidelización de clientes, generando una baja rotación de productos innovadores en comparación con empresas del mismo sector.

En el desempeño de funciones como cajera y asesora comercial, se evidenció que las inconsistencias en precios, el desorden en el inventario y el incremento de mermas eran consecuencia de procesos manuales ineficientes y de la ausencia de herramientas tecnológicas. Frente a ello, se implementó el software Camaleon Systems, permitiendo mejorar la codificación de productos, el control de fechas de caducidad y la generación de reportes actualizados.

Por otro lado, se determinó que la elevada rotación de personal afectaba la estabilidad operativa,

debido a la falta de procesos estandarizados de selección, estrategias de retención y claridad en las funciones laborales. Como respuesta, se aplicó un plan de contratación dirigido a jóvenes entre 18 y 20 años, logrando mayor estabilidad y continuidad operativa.

Las acciones desarrolladas se basaron en el Ciclo de Deming, permitiendo obtener los siguientes resultados:

Resultados obtenidos:

Mejora en el control de inventarios, mediante la implementación del sistema Camaleon Systems, que permitió la codificación de productos y el registro adecuado del stock.

Reducción de pérdidas y mermas, gracias al control de fechas de vencimiento y una mejor gestión del inventario.

Optimización en la fijación de precios, disminuyendo inconsistencias y errores en el proceso de venta.

Incremento en la rotación de productos nuevos, a través de estrategias de promoción como degustaciones.

Mejora en la toma de decisiones, debido a la disponibilidad de reportes actualizados y confiables.

Disminución de la rotación de personal, mediante la implementación de nuevos criterios de contratación.

Mayor estabilidad operativa, reduciendo interrupciones en el servicio y sobrecarga laboral.

Incremento en la eficiencia organizacional, al estandarizar procesos internos bajo el enfoque del Ciclo de Deming.

Mejora en la calidad de atención al cliente, producto de una gestión más ordenada y eficiente.

Fortalecimiento de la sostenibilidad del negocio, al mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Tabla 9

Estado inicial vs Estado actual

Aspecto evaluado	Estado inicial (Problema)	Estado actual (Mejora implementada)
Control de inventarios	Desorden, productos sin codificación y sin registro actualizado	Inventario digitalizado con Camaleon Systems, productos codificados y control en tiempo real
Pérdidas y mermas	Altas pérdidas por caducidad y mala gestión de stock	Reducción de mermas mediante control de fechas de vencimiento
Fijación de precios	Inconsistencias y errores en precios de productos	Precios estandarizados y mayor precisión en el proceso de venta
Rotación de productos nuevos	Baja rotación por falta de promoción	Incremento de ventas mediante degustaciones y estrategias promocionales
Toma de decisiones	Decisiones empíricas sin información confiable	Decisiones basadas en reportes actualizados del sistema
Gestión del personal	Alta rotación de personal y falta de estabilidad	Reducción de rotación mediante nuevos criterios de contratación
Carga laboral	Sobrecarga de trabajo y desorganización	Mejor distribución de funciones y mayor orden operativo
Continuidad del servicio	Interrupciones frecuentes en la atención	Mayor estabilidad y continuidad en las operaciones
Eficiencia organizacional	Procesos manuales e ineficientes	Procesos estandarizados bajo el Ciclo de Deming
Atención al cliente	Servicio lento y poco organizado	Atención más ágil, ordenada y eficiente
Rentabilidad del negocio	Disminuida por pérdidas y mala gestión	Incremento de rentabilidad por control y optimización de recursos

Conclusiones

Primera: Se determina que los principales problemas operativos del Multimarket Leo's fueron el descontrol de inventario, falta de estrategias promocionales para nuevos productos, precios inconsistentes, aumento de mermas y alta rotación de personal, que impactaban en la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad del negocio. Estos hallazgos fueron identificados a partir de la experiencia profesional desarrollada en las distintas áreas funcionales de la empresa.

Segunda: Se determina que la ausencia de instrumentos tecnológicos y el uso de procesos manuales ineficientes afectarán la gestión de inventario, provocando desabastecimientos, pérdidas por caducidad y dificultades para la toma de decisiones. Con la implementación del software Camaleón Systems se logró mejorar el control de inventario, codificando productos, registrando fechas de caducidad y generando informes actualizados, optimizando el control de stock y precios.

Tercera: Se concluye que la alta rotación de personal afectó la estabilidad operativa de Multimarket Leo's, debido a la ausencia de perfiles de puesto definidos, procesos de selección no estandarizados y la falta de estrategias de fidelización del talento humano. Implementar una estrategia de contratación enfocada en jóvenes de 18 a 20 años ayudó a disminuir la rotación y mejorar la continuidad del negocio.

Cuarta: Se determinó que el uso del Ciclo de Deming sirvió para implementar mejoras integrales en las áreas de marketing, inventarios y personal. Las acciones implementadas, como las degustaciones para promocionar nuevos productos, la implementación de un sistema digital de inventarios y la redefinición de los criterios de contratación, mejoraron la rotación de productos, redujeron las mermas, controlaron los inventarios y disminuirán la rotación de personal.

Recomendaciones

- Primera:** Es recomienda fortalecer la administración operativa del Multimarket Leo's, implementando de manera continua estrategias integrales para el control de inventario, estandarización de precios, disminución de mermas y la planificación de promociones para nuevos productos. Estas acciones permitirán hacer más rentable, competitivo y sostenible en el tiempo al negocio.
- Segunda:** Se sugiere conservar y mejorar el uso del software Camaleon Systems como herramienta principal para el control de inventario, herramienta garantizando para el control de inventario, garantizando una codificación adecuada de productos, registrando las fechas de caducidad y actualizando los informes de stock. una codificación adecuada de productos, registrando las fechas de caducidad y actualizando los informes de stock. Además, es Recomendable formar al personal de manera regular en el manejo del sistema para asegurar la calidad de la información y apoyar la toma de decisiones.
- Tercera:** Se recomienda definir perfiles de puesto y procesos de selección estandarizados, enfocados en reclutar personal con mayor potencial de permanencia. De la misma manera, se recomienda acompañar la estrategia de contratación juvenil con acciones de fidelización del talento humano, tales como programas de inducción, capacitación continua, reconocimiento por desempeño, con el fin de disminuir la rotación de personal y garantizar la continuidad del Multimarket Leo's.
- Cuarta:** Se recomienda institucionalizar el Ciclo de Deming como modelo de gestión de mejora continua en las áreas de marketing, inventarios y personal. La aplicación continua de este ciclo permitirá medir los procesos, tomar medidas correctivas y estandarizar las mejoras, garantizando resultados sostenibles como el aumento de la rotación de productos, la disminución de mermas, el control de inventario y la disminución de rotación de personal.

Referencias

- Aparicio, D., & Horna, C. (2022). *Revisión sistemática de la literatura sobre los principales factores de fidelización al cliente en América Latina en los últimos 10 años*. UPN-Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/29736>
- Asociaciondec. (17 de 06 de 2024). *asociaciondec.org*. ¿Qué es el ciclo Deming y Cómo Puede Mejorar tu Negocio?: <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-ciclo-deming-y-como-puede-mejorar-tu-negocio/65946/>
- Bayad Jamal , A., Bayar , G., Baban Jabbar, O., Shahla Ali , A., Nechirwan Burhan, I., Pshdar Abdalla, H., . . . Govand, A. (2021). The effect of service quality on customer satisfaction: Evidence from service sectors. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–12, 5, 15. <https://doi.org/https://aipublications.com/ijebm/issue-detail/vol-5-issue-3/>
- Beckhard, R. (1969). *Organization development : strategies and models*. trent_university. <https://doi.org/https://archive.org/details/organizationdeve0000beck>
- Beer, M., & Walton, A. (1987). Organization Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339 - 367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.002011>
- Berry , L. (1995). Relationship marketing of service growing interest, emerging perspectives. *Special Issue On Relationship Marketing*, 23, 236 - 235. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1177/009207039502300402>
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoria General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Economica . <https://doi.org/https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43). https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300007
- Bourimech, Z., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2025). KMCMS - Knowledge Management Content Management System. *Understanding customer experience throughout the customer journey.*, 96. <https://doi.org/https://kmcms.net/posts/26525>
- Brief, & Motowidlo. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710 - 725. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/247584907_Prosocial_Organizational_Behaviors
- Business Wire. (2022). *businesswire*. Eastern Daylight Time: <https://www.businesswire.com/news/home/20220516005741/en/Latin-America-Loyalty-Programs-Market-Intelligence-Databook-2022-50-KPIs-on-End-Use-Sectors-Operational-KPIs-Retail-Product-Dynamics-and-Consumer-Demographics-2017-2026---ResearchAndMarkets.com>
- Buttle, F., Maklan, S., & Prior, D. D. (2024). Customer Relationship Management 5th Edition. En D. D. Prior, F. Buttle, & S. Maklan, *Customer Relationship Management 5th Edition* (pág. 372). 5th Edition.
- Campos, J. (2024). *Marketing digital y fidelización de clientes en el sector empresarial: una revisión de literatura en los últimos 5 años*. UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/161584>
- Campos, J. (2025). *Marketing digital y fidelización de clientes en una empresa Courier de la ciudad de Chiclayo, 2024*. ucv repositorio digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/161954>
- Chilli, P. (2024). *Understanding Loyalty in Europe*. Yougov. https://chillipepper.ie/wp-content/uploads/2024/06/Understanding-Loyalty-in-Europe-2023-Study-Chillipepper.ie_.pdf
- Christianti, G., Hasanah, N., & Hartoyo. (2025). La influencia del marketing mix en la satisfacción, la confianza y la lealtad del cliente. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* , 13 (6), 4249–4260., 13(6), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4117>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2023). *Organizational Behavior: Improving Performance and*

- Commitment in the Workplace 7th Edition*. McGraw-Hill Education.
- Cormarch. (10 de 02 de 2025). *comarch.es*. Fidelización y customer experience: <https://www.comarch.es/gestion-de-fidelizacion-de-clientes/noticias-y-eventos/fidelizacion-de-los-clientes-en-2025/>
- Cruz, Y., & Olaya, M. (2021). *CRM y su relación con la fidelización de los clientes en la empresa Impacto Visual SG SAC, Ate 2021*. ucv repositorio digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/154832>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization development and change 11.ª edición*. Cengage Learning.
- Custage, A. (18 de 03 de 2025). *Medallia*. estadísticas de fidelización de clientes que los profesionales de CX deben conocer: <https://www.medallia.com/es/blog/top-2025-customer-loyalty-statistics/>
- Daft, R. (2021). *Organization theory and design (13th ed.)*. NINTH EDITION. <https://doi.org/https://www.hutamaindo.com/wp-content/uploads/2025/05/Organization-Theory-and-Design-Richard-L.-Daft.pdf>
- Delgado Arana, L., Purisaca Saba, C., & García Yovera, A. (2025). INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: ESTUDIO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR HELADERO EN CHEPÉN, LA LIBERTAD. *Horizonte Empresarial*. 2025. Vol. 12, pp. 103-116, 12(103-116), 116. <https://doi.org/https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/3147/3288>
- DNV. (2024). Ciclo PDCA en la gestión de calidad. *Ciclo PDCA en la gestión de calidad*. <https://doi.org/https://www.dnv.com>
- Dubuc, A. (2022). *Marketing sensorial como estrategia persuasiva para la fidelización del cliente en el sector de servicios*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1642>
- Envira. (08 de 01 de 2024). *envira.es*. El Ciclo de Deming o PDCA, ¿en qué consiste?: <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- envira. (s.f.). El Ciclo de Deming o PDCA, ¿en qué consiste? *El Ciclo de Deming o PDCA, ¿en qué consiste?* <https://doi.org/https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2022). *Managing for quality and performance excellence 11th edition*. Cengage Learning.
- Fayol, H. (1980). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing. <https://doi.org/https://books.google.com.co/books?id=WFp5DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Flores, M. (2024). *Implementación del ciclo deming para el proceso de homologación de la empresa Consitop Perú S. A. C.-Junín, 2023*. Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial.
- French, W., & Bell, C. (1990). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall. <https://doi.org/https://archive.org/details/organizationdeve0000fren>
- Giraldo , I., & Huaraca, J. (2022). *Calidad de servicio y la fidelización de los clientes de una universidad privada de Lima, 2022*. Universidad Peruana Unión. <https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04>
- Gutierrez , L., & De Leon, C. (2024). La creación de valor para el cliente, según Zeithaml, desde la perspectiva del estudiante universitario en Guatemala. *Revista Espacios* , 45(4). <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n04p10>
- Guzmán, W. (2023). *Servicio postventa y su influencia en la fidelización del cliente en el sector automotriz: caso de la empresa Diveimport s.a. de la ciudad de Chiclayo*. Repositorio institucionla pedro ruiz gallo. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/13785>
- Hackman, & Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250 - 279. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/223142046_Motivation_Through_the_Design_of_Work_Test_of_a_Theory

- Hall, R., & Tolbert, P. (2021). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Routledge.
- Huayanay, R. (2021). *Propuesta de mejora de los factores relevantes de la estrategia de fidelización para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes en la ciudad de Huaraz, 2021*. Repositorio Institucional Uladech. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/28649>
- Huilcapi, M., Huilcapi, N., & Bayas, A. (2021). *GESTIÓN DE CALIDAD UNA REFLEXIÓN SOBRE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN PYMES Y EMPRENDIMIENTOS LOCALES*. Universidad Tecnica de Babahoyo.
- Institute, T. D. (2023). Plan-Do-Study-Act. *The Deming Institute*. <https://doi.org/https://deming.org>
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing management (16th ed.)*. pearson educación. <https://doi.org/https://es.scribd.com/document/902006648/Marketing-Management-16th-Edition-PDF>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *MARKETING 5.0*. Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey. https://doi.org/https://rudycr.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf
- Koyanagi, K. (2021). *Historia de la Calidad*. Galeon. <https://doi.org/http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>
- Kyeongmin, Y., & Byungjoon, Y. (2023). The Impact of Service Quality on Customer Loyalty through Customer Satisfaction in Mobile Social Media. *Business, Computer Science*(4), 14. <https://doi.org/https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Service-Quality-on-Customer-Loyalty-Yum-Yoo/16c31c0f0e731eb9423318174c644fc7b26f887d>
- Martins, J. (2025). Ciclo PDCA o Deming: En qué consiste y cómo utilizarlo para la mejora continua de tu empresa. *asana*. <https://doi.org/https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>
- Martos, A. (2021). *Círculo de la Mejora Continua*. Fuminec. <https://doi.org/http://www.funimec.org>
- Mejia, C., & Pin, D. (2025). *PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE SISTEMAS HIDRÁULICOS BASADO EN LA APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING*. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/29733>
- Merchán Llore, D., & Villamar Pincay, M. (2024). EXPERIENCIA DEL CLIENTE. *ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN ELECGALAPAGOS S.A*, 16(3), 7. <https://doi.org/https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4460/4347>
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>
- Muñoz, M. (2019). *Estrategias de fidelización de clientes y su influencia en el crecimiento empresarial. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años*. UPN-Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/21178>
- Oakland, J., Oakland, R., & Turner, M. (2021). *Total Quality Management and Operational Excellence* (Vol. 5th ed.). Fifth edition published. https://doi.org/https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781317202967_A39581962/preview-9781317202967_A39581962.pdf
- Oliver, R. (1980). Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460 - 469. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Organ. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43 - 72. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/284704675_The_Motivational_Basis_of_Organizational_Citizenship_Behavior
- Ortega, D., & Ponce, R. (2024). *Ciclo Deming para mejorar la productividad en el área de servicio técnico en una empresa del sector comercial, Callao 2024*. UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/155530>
- Paredes, M., Palomino, A., Amaya, A., Sanchez, G., & Aliaga, H. (2022). Marketing digital y

- fidelización de clientes en el desarrollo de la sostenibilidad comercial de la región Junín. *Gaceta Científica*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.8.2.1444>
- pretii. (01 de 08 de 2025). *pretii.lat*. Informe Detallado sobre Fidelización de Clientes en 2025: <https://pretii.lat/articulo/fidelizacion-clientes-2025>
- Prudencio Albino, L., & Robles Llaulli, P. (2022). *IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE DEMING PARA MEJORAR EL SERVICIO DE INTERNET EN LA EMPRESA OPC I E.I.R.L.* Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e540f0e6-d8e1-490c-b060-9f8efec09479/content>
- Quispe, A. (2023). *Ciclo de deming para mejorar la gestión del almacén en una empresa privada, Lima 2023*. Universidad Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/b8de71cf-74da-420d-a2a7-923582932f2e>
- Quispe, F. (2021). *Marketing digital y fidelización de clientes en Industrial Pozo E.I.R.L., Puente Piedra, 2021*. ucv repositorio digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68838>
- Quispe, L. (2024). *Ciclo de Deming para mejorar la gestión logística en una empresa privada, Lima 2023*. Universidad Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/73fcf3c7-4557-4405-961b-09a6d18cd195>
- Quispe, W., & Rojas, S. (s.f.).
- Rasha, E., & Moira, C. (2025). Revista de Ciencias Empresariales y de la Gestión . 2025 , vol. 13, n.º 4 , 102-111. *Insights from A Major Egyptian Telecommunications Company*, 13(4), 102-111. <https://doi.org/10.12691/jbms-13-4-3>
- Rathery, R., Abbas, Z., Rehman, M., & Ahmad Rat, R. (2023). Handbook of Customer Engagement in Tourism Marketing. *Capítulo 10: Compromiso del cliente y compromiso del empleado, dos caras de una moneda: estructuras intelectuales mediante análisis bibliométrico*, 142–157. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781802203943>
- Rivera, C., Brandan, A., Callan, R., Mallqui, S., Agustin, A., & Martel, B. (2025). Sabores que conectan: marketing sensorial y fidelización de clientes en restaurantes temáticos. *Revista InveCom*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.16581962>
- Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior 18.ª*. Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2024). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson Education. [https://doi.org/http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](https://doi.org/http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)
- Rukmana Hasanah, S. (2025). Customer experience and customer loyalty: The mediating role of customer engagement. *Journal of Management and Business Insight, Volume 3(2)*, Page 26-40. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/398810602_Customer_experience_and_customer_loyalty_The_mediating_role_of_customer_engagement
- Silva, N. (2017). *Aplicación del ciclo Deming para mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de CEA SAC, Lima 2017*. UCV-Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14039>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management*. Pearson. https://doi.org/https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292408217_A43165390/preview-9781292408217_A43165390.pdf
- Soto, Amanda, & Pineda, Y. (2021). *Aplicación del ciclo Deming para mejorar la productividad en el área de producción de la empresa Modepsa S.A.C., Callao 2021*. UNAC-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12952/7153>
- Suárez, K., & Zeña, J. (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Revista de investigacion científica y tecnológica*, 2(1), 63 -79. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>
- Tello, Á., Medardo, E., & Allayca, F. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa “Inoxidables Élite” de la ciudad de Riobamba – Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay*, 4(3), 3 - 943. <https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1124>

- Tello, A., Ulloa, M., & Allayca, F. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa "Inoxidables Élite" de la ciudad de Riobamba – Ecuador. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 943 - 953.
<https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1124>
- Veliz, A. (2017). *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar la productividad en el área de producción de la empresa Máquinas y Equipos de Acero s.a. Breña – Lima 2017*. ucv repositorio digital.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/13831>
- Villalobo, M., Torres, G., Llinás, M., & Pérez, A. (2021). *Estudio de los factores que inciden en la atención al cliente en las droguerías de barrio de la ciudad de Barranquilla (Atlántico, Colombia)*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/9154>

Anexos

Anexo 1

Capacitación del sistema Camaleón Systems

Cuadro de Capacitación del Sistema Camaleon Systems

Empresa: Multimarket Leo's

Nº	Módulo / Tema	Objetivo de la capacitación	Contenido principal	Personal dirigido	Duración	Responsable
1	Introducción a Camaleon Systems	Familiarizar al personal con el uso e importancia del sistema para la gestión del negocio	Acceso al sistema, interfaz general y funciones principales	Todo el personal	2 horas	Administrador / Cajero responsable
2	Codificación de productos	Garantizar el correcto registro y orden de los productos	Creación de códigos, categorías y unidades de medida	Cajeros y personal de almacén	3 horas	encargado de almacén
3	Registro de fechas de caducidad	Reducir pérdidas por vencimiento de productos	Ingreso y control de fechas de caducidad en el sistema	Almacén y cajeros	2 horas	Administrador
4	Control de inventarios y stock	Optimizar el control y rotación del inventario	Entradas, salidas, stock mínimo y kardex	Personal operativo	3 horas	encargado de almacén
5	Generación de reportes	Facilitar la toma de decisiones administrativas	Reportes de ventas, inventarios y mermas	Administración y gerencia	2 horas	Administrador
6	Control y actualización de precios	Evitar inconsistencias en los precios de venta	Actualización, validación y control de precios en el sistema	Cajeros y administración	2 horas	Administrador

Anexo 2

Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Multimarket Leo's

Objetivo: Evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios del Multimarket.

Instrucciones: Por favor marque con una (X) su respuesta.

I. Planificación

1. Frecuencia de compra en el Multimarket:

☐ Diaria ☐ Semanal ☒ Quincenal ☐ Mensual ☐ Ocasional

2. ¿Qué tan importante es para usted la variedad de productos? 1 2 3 ☒ 4 5 ☐

H. Hacer

3. ¿Cómo califica la atención del personal? 1 2 3 4 ☒ 5 ☐

4. ¿Le agradaron las promociones y degustaciones? 1 2 ☒ 3 4 5 ☐

III. Verificación

5. ¿Cómo evalúa los precios del Multimarket? 1 2 3 ☒ 4 5 ☐

6. ¿El local está limpio y ordenado? 1 2 3 ☒ 4 5 ☐

7. ¿Le resolvieron sus consultas rápidamente? 1 ☒ 2 3 4 5 ☐

IV. Actuar

8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el Multimarket Leo's? 1 2 3 4 ☒ 5 ☐

9. ¿Recomendaría el Multimarket Leo's a otras personas? Sí ☒ No

10. ¿Volvería a comprar en el Multimarket Leo's? Sí ☒ No

11. ¿Qué aspectos cree que deberíamos mejorar?

Más ofertas y mejor organización de los productos.

Anexo 3



CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

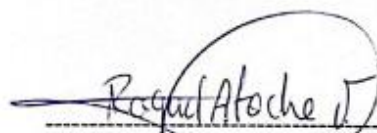
Yo, Raquel Dora Atoche Vásquez, identificado con DNI N° 06797409, en mi calidad de Gerente General de la Empresa MULTIMARKET LEO'S, con RUC 10067974099, ubicado en CALLE NAPO N° 95 TDA 2 SHOPPING CENTER, San Miguel, otorgo la siguiente autorización:

A la señorita Jesse Geraldine Guaylupo Atoche , identificado con DNI N° 46904283 de la Carrera Profesional de Administración de Negocios Internaciones de la Universidad Privada Norbert Wiener que realiza la investigación titulada "Marketing digital para potenciar la fidelización de clientes en MULTIMARKET LEO'S, Lima 2025" para que se le proporcione la información necesaria y se autorice la difusión de los resultados obtenidos, con la finalidad de desarrollar su investigación con fines académicos.

Indicar si representante autoriza:

- (X) Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la institución o
() Mencionar el nombre de la institución.

Lima, 20 de agosto de 2025


RAQUEL DORA ATOCHE VASQUEZ
GERENTE GENERAL

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
1030 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	3%
2	Internet	www.coursehero.com	1%
3	Internet	hdl.handle.net	<1%
4	Internet	dspace.ups.edu.ec	<1%
5	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-08	<1%
6	Internet	web.worldbank.org	<1%
7	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2026-04-09	<1%
9	Internet	pt.scribd.com	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD on 2024-07-23	<1%
11	Internet	repositorio.ucsg.edu.ec	<1%