



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Propuesta de diseño para optimizar sistema posventa en empresa B2B: La
Llave S.A.**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Maestra en
Administración de Negocios

AUTOR

Bachiller Gavonel Cano de Isla, Florinda Yolanda (0000.0001.9893.0422)

ASESOR

Doctora Roque Paredes, Ofelia (0000.0001.8280.021X)

Lima, Perú

2022

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Gavonel Cano de Isla, Florinda Yolanda

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 07197043

Datos de asesor

Doctora Roque Paredes, Ofelia

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 06243124

Datos del jurado

JURADO 1: Doctor Bancayán Oré, Carlos Armando, DNI N°09600178,
ORCID 0000-0003-1970-0288

JURADO 2: Magister Alcayhuaman Guzmán, Marco Antonio, DNI
N°10316126, ORCID 0000-0002-5501-2696

JURADO 3: Magister Valdez Barber, Carlos Eduardo, DNI N°08250465,
ORCID 0000-0002-5388-9830

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 413207

Código del Programa: 5.02.04

Miembros del Jurado Examinador para la evaluación de la sustentación de la tesis, que está integrado por:

Presidente: Doctor Bancayán Oré, Carlos Armando.

Miembro: Magister Alcayhuaman Guzmán, Marco Antonio.

Miembro: Magister Valdez Barber, Carlos Eduardo.

Asesor: Doctora Roque Paredes, Ofelia.

Representante de la EPG

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a todas las personas que han hecho posible que la culmine, en especial a aquellas que compartieron sus conocimientos y tiempo desinteresadamente.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen del Carmen, quienes me acompañan siempre, a mi esposo Edgar, mi compañero incondicional, quien siempre me anima a seguir adelante en todos mis emprendimientos y por su cariñosa, atenta e increíble compañía en mis largas noches de estudio, a mis hijos: Illary y Ayar por su crítica constructiva y animo constante, a mi madre y a mis suegros por su aliento, cariño y apoyo. De igual manera agradezco de todo corazón a mi asesora, la Profesora Ofelia Roque, increíble ser humano, a mi querida amiga y compañera de estudios Verónica Lavado y a todos los profesores de la Maestría y personal del área de posgrado, ¡¡¡Muchas gracias!!!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Descripción del Problema	2
1.2 Formulación Del Problema	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.3. Importancia y justificación del estudio	7
1.3.1 Importancia del estudio.....	7
1.3.2 Justificación del estudio	7
1.4 Delimitación Del Estudio	9
1.4.1 Delimitación espacial.....	9
1.4.2 Delimitación teórica.....	9
1.4.3 Delimitación tecnológica	9
1.4.4 Delimitación temporal	9
1.5 Objetivos de la Investigación.....	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Marco Histórico	12
2.2 Investigaciones Relacionadas Con El Tema	17
2.2.1 Antecedentes Nacionales	17

2.2.2	Antecedentes Internacionales	25
2.3	Estructura Teórica y Científica Que Sustenta El Estudio	32
2.4	Definición De Términos Básicos.....	67
2.5	Fundamentos Teóricos.....	72
2.6.	Hipótesis.....	83
2.6.1	Hipótesis general	87
2.6.2	Hipótesis Específica.....	87
2.7	Variables.....	87
	CAPÍTULO III: METODOLÓGIA DEL ESTUDIO.....	88
3.1	Tipo De Estudio	88
3.3.	Población y Muestra.....	90
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	96
3.5.	Descripción de procedimiento de Análisis	102
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	103
4.1.	Resultados	103
4.2.	Análisis de resultados	106
	CONCLUSIONES	159
	RECOMENDACIONES.....	161
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
	ANEXOS.....	167

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Las dimensiones de análisis del comportamiento de compra</i>	11
Tabla 2	<i>Principales Ventajas y desventajas del servicio Posventa</i>	14
Tabla 3	<i>Las 4P y 4C Del Marketing Mix</i>	42
Tabla 4	<i>Tipo de servicio e Indicadores</i>	74
Tabla 5	<i>Variables, Dimensión e Indicadores</i>	94
Tabla 6	<i>Pruebas de cuadrado</i>	105
Tabla 7	<i>Periodo de ser cliente</i>	106
Tabla 8	<i>Satisfacción del cliente</i>	107
Tabla 9	<i>Precios Competitivos</i>	108
Tabla 10	<i>Calidad de atención</i>	108
Tabla 11	<i>Nivel de reclamos</i>	109
Tabla 12	<i>Nivel de solución a reclamos</i>	110
Tabla 13	<i>Tiempo de respuesta a problemas</i>	111
Tabla 14	<i>Tiempo de adquisición</i>	113
Tabla 15	<i>Apreciación del servicio postventa</i>	114
Tabla 16	<i>Análisis de correlaciones de dos variables</i>	115
Tabla 17	<i>Relación entre la dimensión empatía y determinación de hábitos de consumo</i>	116
Tabla 18	<i>Relación entre la dimensión tangible y evaluación de Calidad</i>	117
Tabla 19	<i>Relación entre la dimensión confiabilidad y definición de procesos y procedimientos</i>	118
Tabla 20	<i>Frecuencias Observadas</i>	119
Tabla 21	<i>Frecuencias Esperadas</i>	120
Tabla 22	<i>Lluvia de ideas de problemas en el proceso</i>	123
Tabla 23	<i>Resultado de encuestas</i>	124
Tabla 24	<i>Porcentajes acumulados de problemas</i>	125
Tabla 25	<i>Horas pérdidas acumuladas en el mes de Julio 2017</i>	127
Tabla 26	<i>Categorización de matriz de oportunidades</i>	130
Tabla 27	<i>Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente Posventa</i>	133
Tabla 28	<i>Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente I</i>	135

Tabla 29 <i>Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente II</i>	136
Tabla 30 <i>Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente III</i>	138
Tabla 31 <i>Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Planificación de la OT e Informe Técnico I</i>	139
Tabla 32 <i>Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Planificación de la OT e Informe Técnico II</i>	140
Tabla 33 <i>Primera fase</i>	142
Tabla 34 <i>Segunda fase</i>	144
Tabla 35 <i>Tercera fase</i>	144
Tabla 36 <i>¿En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto?</i>	147
Tabla 37 <i>¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?</i>	148
Tabla 38 <i>¿Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?</i>	149
Tabla 39 <i>¿Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Empresa?</i>	150
Tabla 40 <i>¿Conocemos el Manual de Procedimientos de cada área, así como los valores, misión y política de la Empresa?</i>	151
Tabla 41 <i>¿El área de Posventa realiza la labor esperada con seguridad y correctamente?</i>	152
Tabla 42 <i>¿El personal de Servicios y Posventa se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?</i>	153
Tabla 43 <i>¿El personal del área de posventa está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?</i>	154
Tabla 44 <i>¿Cuándo acudo al área de posventa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?</i>	155
Tabla 45 <i>¿El personal del área de Posventa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?</i>	156
Tabla 46 <i>¿Cómo usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el área de posventa?</i>	157

Tabla 47 <i>¿He observado mejoras en el funcionamiento general del área de Posventa en mis distintas visitas al mismo?</i>	158
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Valor CIF (US\$) de los principales productos importados el 2016 por La Llave S.A.	2
Figura 2 Valor CIF (US\$) de los principales productos importados el 2017 por La Llave S.A.	3
Figura 3 Nivel de Satisfacción General versus la Atención Posventa en los años: 2015-2016-2017	5
Figura 4 Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing	43
Figura 5 Modelo ACSI de Satisfacción del cliente	48
Figura 6 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	60
Figura 7 Foda	64
Figura 8 Diagrama de Ishikawa o causa-efecto	67
Figura 9 Diagrama de Venn Básico de Intersección: La Propuesta	78
Figura 10 Mapa de proceso del Área de Servicios (IST)	81
Figura 11 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	100
Figura 12 Periodo de ser cliente	106
Figura 13 Satisfacción del cliente	107
Figura 14 Precios Competitivos	108
Figura 15 Calidad de atención	109
Figura 16 Nivel de reclamos	110
Figura 17 Nivel de solución a reclamos	111
Figura 18 Tiempo de respuesta a problemas	112
Figura 19 Tiempo de adquisición	113
Figura 20 Apreciación del servicio postventa	114
Figura 21 Expectativas y percepciones de los clientes en el criterio: tangible	118
Figura 22 Campana de Gauss	121
Figura 23 Afinidades de los problemas del proceso	124
Figura 24 Diagrama de Pareto de frecuencias de problemas del proceso	125
Figura 25 VII Descoordinación entre áreas	128
Figura 26 IX Atención lenta de almacén	128
Figura 27 Organigrama del equipo de trabajo	130
Figura 28 ¿En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto?	147

Figura 29 <i>¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?</i>	148
Figura 30 <i>¿Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?</i>	149
Figura 31 <i>¿Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Empresa?</i>	150
Figura 32 <i>¿Conocemos el Manual de Procedimientos de cada área, así como los valores, misión y política de la Empresa?</i>	151
Figura 33 <i>¿El área de Posventa realiza la labor esperada con seguridad y correctamente?</i>	152
Figura 34 <i>¿El personal de Servicios y Posventa se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?</i>	153
Figura 35 <i>¿El personal del área de posventa está totalmente calificado para las áreas que tiene que realizar?</i>	154
Figura 36.....	155
Figura 37 <i>¿El personal del área de Posventa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?</i>	156
Figura 38 <i>¿El personal del área de Posventa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?</i>	157
Figura 39 <i>¿He observado mejoras en el funcionamiento general del área de Posventa en mis distintas visitas al mismo?</i>	158

RESUMEN

La presente tesis radica en el desarrollo de una Propuesta de diseño para optimizar el sistema posventa en una empresa B2B. Caso de estudio: La Llave S.A., cuyo objetivo es mejorar su sistema posventa, el cual admita fijar indicadores para optimizar la calidad del servicio e incrementar los niveles de agrado de sus clientes.

Para la elaboración de la presente propuesta, se detalla el macroentorno en el cual la empresa podría prosperar, y se presenta de manera objetiva la conducta de compra de los distintos representantes involucrados. Aspira equiparar las decisiones enfocándose en el proceso de atención, venta, servicios y posventa, con el otorgamiento de estrategias de marketing Mix y marketing B2B que son posibles de realizar tanto en el corto como en el largo plazo. Para lograr lo citado anteriormente, se reunió información tanto a nivel primario como secundario. Más aún, es importante destacar que los datos primarios fueron recabados directamente en la empresa, con los colaboradores involucrados en las actividades comerciales.

Para generar mayor rentabilidad a la empresa, se incrementará la competitividad en el mercado nacional. Un factor influyente dentro de una organización es la buena gestión posventa, es por ello que se va profundizar en optar por mecanismos que hagan de este un factor determinante. Finalmente, se realizará la propuesta de mejora que se presentará al mercado, precisando los objetivos de la empresa y las probabilidades con respecto a referido mercado. Serán utilizadas las oportunidades, enfatizando las fortalezas del desarrollo y se hará todo lo posible para limitar las amenazas y atenuar el peso de las debilidades para hacer frente al desafío.

Palabras clave: Posventa, optimizar, fortalezas, calidad del servicio y propuesta de mejora.

ABSTRACT

This thesis is based on the development of a Design Proposal to optimize the after-sales system in a B2B company. Case study: La Llave S.A., whose objective is to improve its after-sales system, which allows setting indicators to optimize the quality of service and increase the satisfaction levels of its customers.

For the preparation of this proposal, the thesis details the macro environment in which the company could prosper, and presents the purchasing behavior of the different representatives involved. It aspires to equate decisions focusing on the process of attention, sale, services and after-sales, with the granting of marketing Mix and B2B marketing strategies that are possible to carry out both in the short and long term. To achieve the above, information was collected at both the primary and secondary levels. Furthermore, it is important to highlight that the primary data was collected directly in the company, with the collaborators involved in commercial activities.

To generate greater profitability for the company, competitiveness in the national market will be increased. An influencing factor within an organization is good after-sales management, which is why it will go deeper into opting for mechanisms that make this a determining factor. Finally, the proposal will be implemented to the market, specifying the company's objectives and the probabilities in respect to said market. Opportunities will be seized, emphasizing the strengths of development and everything possible will be done to limit threats and mitigate the weight of weaknesses to face the challenge.

Keywords: After sales, optimize, strengths, service quality and improvement proposal.

INTRODUCCIÓN

En los últimos cinco años la empresa LA LLAVE S.A. y muchas empresas del mismo rubro, han estado marcadas por grandes desafíos, con un mercado muy complicado y competitivo y con clientes cada vez más exigentes que demandan premura en la atención a sus necesidades. Por tal motivo, es prioridad para empresa LA LLAVE S.A., mejorar todas sus áreas, pero en especial su sistema de posventa, pues a pesar de que la empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional, no dispone de un área o departamento exclusivo de servicio posventa que permita instaurar indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de sus presentes clientes. De igual modo, la rentabilidad y sostenimiento del negocio en el tiempo, aseguran la permanencia de la empresa en el mercado.

Esta investigación considera importante conocer la percepción actual de los clientes y de los colaboradores que laboran en ella, con el propósito de plantear estrategias de posventa que permitan afianzar la imagen y reputación de la empresa en el mercado, conservando a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

De esta manera el objetivo del presente trabajo es presentar a la empresa La Llave S.A., una propuesta de diseño para optimizar su sistema posventa. Se analizarán los factores claves para determinar cómo impactara la gestión posventa en la fidelización de una empresa B2B como La Llave S.A., buscando un enfoque particular a la problemática de posventa, para generar mayor utilidad a la empresa.

La tesis se ha organizado en cuatro capítulos: i) En el primer capítulo se menciona la descripción, formulación y problemática que se debe investigar, junto con la importancia, justificación, delimitaciones y objetivos de la investigación; ii) en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico para delimitar las hipótesis y las variables de la investigación; iii) en el tercer capítulo se desarrolla la metodología del estudio, determinando el tipo de estudio, diseño de la investigación, población, tamaño de la muestra, técnicas e instrumentos para recolectar la data y descripción del procedimiento de análisis; iv) posteriormente en el cuarto capítulo, se presentan la evaluación y análisis de los resultados establecidos a los objetivos de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la contribución de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

La empresa LA LLAVE S.A., provee lubricantes industriales, bombas, compresores de aire, calderas de vapor, intercambiadores de calor, válvulas, generadores, cojinetes y un amplio espectro de productos para áreas como producción y control de vapor, manejo de materiales, sistemas para protección de incendio, equipamiento para construcción y minería, gestión de fluidos, bombeo industria y generación y control de aire comprimido. Aun cuando la empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional, y diversas de sus políticas de servicio y ventas se basan en las establecidas por su Casa Matriz en Ecuador, no dispone de un área o departamento exclusivo de servicio posventa que consienta establecer indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de sus antiguos y actuales clientes.

Como consecuencia el número de quejas y reclamos del servicio posventa ha ido en ascenso durante los últimos años, afectando principalmente la importación de nuevos equipos, repuestos y servicios. Además, cabe resaltar que en los últimos 05 años la empresa viene sufriendo una baja considerable de sus importaciones, las cuales son mostradas en las figuras: # 1 y # 2.

Figura 1

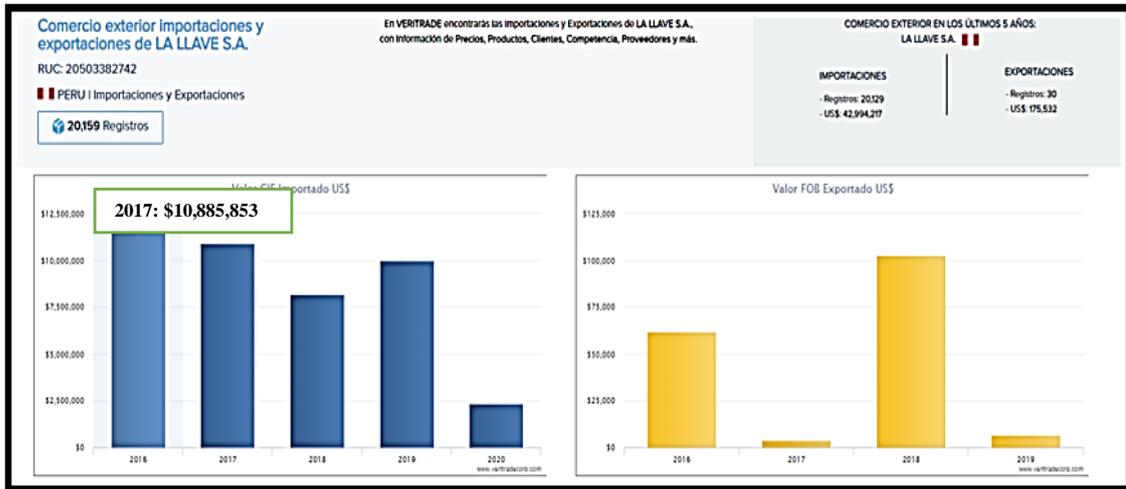
Valor CIF (US\$) de los principales productos importados el 2016 por La Llave S.A.



Nota: La figura representa principales productos importados el 2016 por La Llave S.A. Tomado de veritradecorp (2016).

Figura 2

Valor CIF (US\$) de los principales productos importados el 2017 por La Llave S.A.



Nota: La figura representa principales productos importados el 2016 por La Llave S.A. Tomado de veritradecorp (2016).

Ante el declive considerable de las importaciones en los últimos 5 años, considero importante saber la percepción actual de los clientes con el fin de plantear estrategias que posibiliten consolidar la imagen de la empresa en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes. Cabe resaltar que La Llave S.A., es una empresa B2B que vende productos y servicios principalmente a empresas y en menor proporción a pequeñas y medianas empresas como también personas naturales.

Como se sabe un consumidor final quiere comprar los productos y servicios, pero (salvo excepciones) no los necesita para sobrevivir, puede prescindir de ellos. Son cosas que quiere, desea y se puede apelar a sus emociones y sueños para vendérselas. En general, son productos con un valor más bajo que los B2B, donde el proceso de compra es más rápido y se requiere menos interacciones. En cambio, una empresa solo compra lo que necesita para seguir existiendo, crecer o ahorrar costos y estas decisiones son muy caviladas, ya que un fallo en elegir un proveedor puede producir no solo una gran pérdida económica para la empresa e incluso el despido de la persona que tomó la decisión, puede producir pérdidas más catastróficas. La diferencia entre el marketing B2B y el marketing B2C es la misma entre necesitar y querer.

Es por eso que el principal trabajo del marketing B2B es reducir el riesgo percibido y conseguir la confianza del cliente.

Si bien no todo es malo; es cierto que en el mercado B2B las ventas son más lentas y costosas, pero, a cambio, los productos y servicios son más caros y con un valor de vida

del cliente muy superior a las ventas a consumidores. Es decir, si posees buenas estrategias de venta y posventa, puede ser que tengas un cliente para toda la vida, ya que en su mayoría las empresas son renuentes a cambiar de proveedor debido a los riesgos que esto puede suponer.

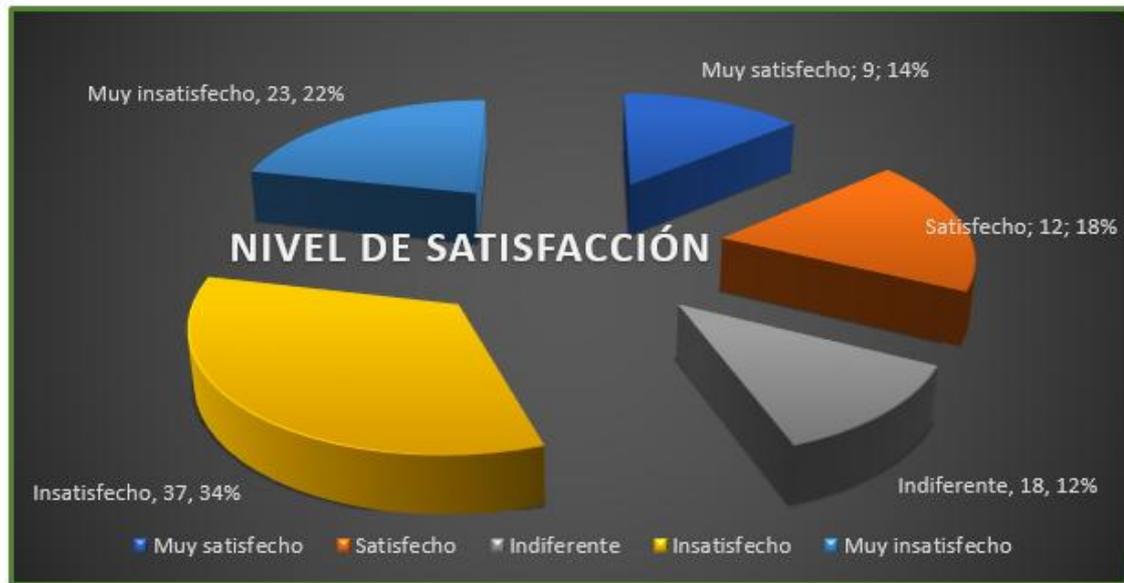
De esta suerte surge la necesidad de planear y ejecutar capacitaciones y evaluaciones periódicas del servicio posventa, con el propósito de que a las directivas de la empresa les sea factible: conocer y segmentar el mercado en Lima, fijar los estándares de calidad, detectar las necesidades de los clientes, articular una metodología para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción y ventas y comprometer a los empleados en el mejoramiento de su eficiencia comercial en todos los campos con especial esmero en la atención y el servicio, todo esto en pro del crecimiento de la empresa. De igual forma, una evaluación del servicio consiente que se identifiquen debilidades para plantear mejoras y permite más aún que se identifiquen necesidades a nivel interno en torno a capacitación de todos los empleados involucrados y no involucrados de la empresa.

De acuerdo a mi experiencia en el área de posventa, puedo sostener que la capacitación continua y preparación adecuada de todo el personal en una empresa es vital en la fidelización de clientes. La empresa se debe diferenciar por poseer el mejor nivel en la calidad de los productos y servicios que otorga a los clientes que le compran o contratan, la calidad de los servicios está sujeto a la actitud de todo el personal que labora en la empresa. Desde el vigilante-portero, que es quien recibe al cliente en la entrada pasando por todas las áreas de la empresa hasta el gerente general; la calidad del servicio debe ser la esencia, el deseo y certeza de ayudar para la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. Los colaboradores en todos los niveles y áreas deben ser conscientes de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes, está supeditada a las actitudes y conductas que brinden en la atención y solución de las demandas de las personas que son y/o representan al cliente.

Las capacitaciones y evaluaciones periódicas permitirán dar un primer paso para optimizar la calidad del servicio en general, por medio de la generación de una propuesta encauzada a superar debilidades en el mismo, y de esta forma estar a la cabeza de los conceptos administrativos encaminados en atraer y retener clientes mediante la calidad en la atención. Este factor será vital para que la empresa no esté susceptible a perder fácilmente sus clientes actuales y potenciales, permitiendo que no se dejen pasar oportunidades de crecimiento en ventas y posicionamiento de imagen.

Figura 3

Nivel de Satisfacción General versus la Atención Posventa en los años: 2015-2016-2017



La evaluación de la calidad del servicio posventa y definición de los esquemas o estándares de satisfacción será utilizada en los clientes en la ciudad de Lima, empleando en especial herramientas para obtener información primaria como es la observación, entrevistas a expertos en servicios posventa y calidad de atención al cliente y encuestas.

Por otro lado, también tenemos que tener en cuenta que la empresa La Llave S.A., se enfrenta a varias empresas competidoras y algunas de ellas cuentan con gran prestigio en el mercado nacional y son las siguientes:

- Ferreycorp S.A.A.
- Eximport Distribuidores del Perú S.A. - EDIPESA
- SK Rental S.A.C.
- Máquinas y Tecnología SAC
- Process Control S.A.

La mayoría de estas empresas poseen un fuerte posicionamiento en el mercado minero e industrial, algunas de ellas como Ferreycorp, EDIPESA y SK Rental tienen un eficiente y rápido servicio posventa con conexiones directas de sus equipos a la central de sus servicios técnicos y departamentos de posventa. Un claro ejemplo de estar a la vanguardia en atención posventa es la empresa: Ferreycorp, la cual coloca en sus equipos GPS y comunicación remota para diagnóstico de sus sistemas a distancia, permitiendo aminorar los tiempos de pronta atención en casos de fallos intempestivos.

Finalmente, lo ideal para la mejora de la situación actual es la creación de un área o departamento exclusivamente para el servicio posventa, el cual represente tanto un negocio para las marcas, como un punto clave de captación de confiabilidad de los clientes que permitirán en un futuro hacerse estables en el tiempo y mejorar significativamente su eficiencia comercial con la utilización apropiada de los recursos y los resultados obtenidos; tales como que la empresa presente una reducción de costos para obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los ya existentes y que opten por marcas que les reflejen confianza y respaldo de sus bienes.

La presente propuesta de implementarse adecuadamente nos permitirá delimitarnos el rumbo para llegar a un lugar concreto y específico. Improbablemente lograremos formularlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Es aquí donde está el reto de la empresa LA LLAVE S.A, que respaldado por este trabajo investigativo consentirá redefinir las directrices para alcanzar el posicionamiento y fidelización de su imagen, productos y servicios en Perú, encauzados a cubrir las más exigentes necesidades del mercado actual.

1.2 Formulación Del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo la propuesta de Diseño optimizará el sistema posventa en empresa B2B:
¿La Llave S.A.?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo optimizar la eficiencia comercial mediante la determinación de los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales de la empresa La Llave?
- ¿Cómo garantizar y mantener la calidad de los productos y servicios a través de la evaluación periódica de la propuesta del diseño de un Sistema Posventa en una empresa B2B?
- ¿Cómo permitir el mejor posicionamiento de la empresa a través de la definición de los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia?

Con esta propuesta busco optimizar la eficiencia comercial del sistema posventa de La Llave S.A., y para ello usaré la medición de la calidad y la productividad; estos puntos serán detallados a lo largo de esta propuesta.

1.3. Importancia y justificación del estudio

1.3.1 Importancia del estudio

Para la economía de la empresa, este trabajo encarna una oportunidad de crecimiento, pues a medida que se mejore el servicio al cliente en el área de posventa, este crecimiento representará la permanencia y rentabilidad de la empresa en el Perú como para las otras empresas del Grupo al cual pertenece.

Además, esta investigación representa una aplicación y aporte teórico relacionado directamente al servicio al cliente en el área de posventa del sector industrial de Lima, representándose directamente como una innovación.

Esta investigación también sirve como base para complementarse con otras tendencias como lo son las Áreas de Ventas y Mercadeo, siendo de gran beneficio para futuras investigaciones.

La Línea de Investigación del presente Trabajo está enfocada específicamente en el Área de Posventa.

1.3.2 Justificación del estudio

Para que una empresa sea perdurable en el tiempo, antes de todo, requiere poseer una base de clientes leales que suministren ingresos y satisfacción mutua entre ambas partes. Se sabe que conservar negocios con clientes conocidos es mucho más seguro, predecible y rentable que llevarlo a cabo con clientes nuevos. Midiendo la repetición de adquisiciones de los clientes a los productos es una de las vías más sencillas de alcanzar calidad en la empresa y el servicio al cliente.

Actualmente, el mercado no puede ser visto como un ente global, más bien como la suma de sus clientes considerados de manera individual, con sus necesidades concretas y sus respectivas exigencias. Esto determina que todas las empresas sean más competitivas y adecúen a su organización éstos nuevos conceptos para conseguir una ventaja significativa ante las demás organizaciones.

Adicionalmente, hay que tener presente que un cliente no se pasa de la noche a la mañana a la competencia, por el contrario, el descontento del cliente es un proceso gradual el cual se incrementa con los años. Por este motivo es muy importante el marketing de fidelización para lograr retener clientes y que suministren beneficios económicos para la organización, como afirma Olamendi, G. (2010).

Hoy en día son numerosos los mercados donde las empresas se enfrentan ante una demanda en retroceso y una gradual presión competitiva. Al ser este un entorno tan

complejo, el mantenimiento y vigilancia de relaciones solidas con los clientes desempeña un papel esencial. Motivo por el cual la calidad de servicio y satisfacción del cliente sean parte fundamental de los objetivos empresariales, dado que los clientes satisfechos son habitualmente fieles, leales y rentables.

El compromiso de retención o pérdida de clientes recae, en especial, en la Alta Dirección. Debe estar verdaderamente convencida de su necesidad y dispuesta para entregar una parte importante de su notoriedad en múltiples áreas, o mejor, en diferentes procesos de la organización. La lealtad y fidelidad en la marca es muy importante. Por ello, las empresas tienen que hacer notables esfuerzos para conseguir la Fidelidad del Cliente. Para conseguirla hace falta tiempo. El secreto está en que el usuario sienta experiencias positivas, reitera Olamendi, G. (2010), en el texto referido líneas arriba.

De esta manera, se efectúa un análisis interno y externo de la empresa, identificando las principales fortalezas y debilidades. Veremos la combinación de marketing actual, con el planteamiento de actuales y nuevas estrategias agresivas que generen gran impacto y que a la vez consientan atraer nuevos clientes, preservar su participación y crear más y nuevas ventajas competitivas.

De modo que, la intención de llevar a cabo este estudio, consiste en trazar los objetivos comerciales de la empresa, examinar al servicio posventa y a la competencia, realizar una segmentación que nos consienta identificar un mercado meta para la comercialización en Lima Metropolitana y Callao y optar por las estrategias de mercadotecnia más adecuadas respecto a los productos, precio, distribución y promoción. Todo esto encaminado a influir en la demanda de los productos y servicios, atraer la atención del público anhelado, complacer sus necesidades y deseos, creando recordación y de paso divulgar la imagen de las marcas comercializadas en un nuevo canal con un enorme nivel de impacto.

Cabe resaltar que la correspondencia entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad del cliente es un ámbito donde aún existe un importante potencial para la investigación empírica. Por añadidura, y si estimamos este campo desde la perspectiva del negocio de posventa en el sector industrial, la necesidad de investigación es aún mayor, dado que, considerando su importancia económica, aún no se le ha dedicado suficiente atención y todavía existen importantes cuestiones por esclarecer. Y La Llave S.A., al ser una empresa mayoritariamente B2B, debe enfocarse más en optimizar la venta entre empresas, a esto debemos añadir el poco interés de investigación en relación para el caso concreto y particular del mercado peruano, notamos que no se le da la importancia

del caso, es la conciencia del cuento y no saben que es la pieza clave para la recompra, por lo cual debemos enfocarnos más en la posventa.

Finalmente, este trabajo de investigación se justifica porque se podrá convertir en el fundamento para coordinar, optimizar y controlar las actividades organizacionales, dado que refiere e indica al empresario las estrategias y condiciones que se deben ir concretando, el tiempo precisado a necesitar, los recursos económicos inevitables y los procedimientos de control y supervisión de cada una de las estrategias para cumplir y concretar los objetivos planteados en la investigación.

1.4 Delimitación Del Estudio

1.4.1 Delimitación espacial

El estudio se realizará en la provincia de Lima puesto que el local principal de la empresa en Perú, está ubicado en el distrito de Cercado de Lima.

1.4.2 Delimitación teórica

Desde el aspecto conceptual, la investigación estará delimitada a revisar, analizar y profundizar en las teorías que sustentan las dos variables de estudio: Diseñar una propuesta para optimizar su sistema posventa en una empresa B2B.

Las estrategias serán estudiadas desde el enfoque de investigación de mercados, análisis FODA, análisis de las 5 fuerzas de Porter, mercado meta, servicio posventa, Diagrama de Ishikawa, calidad, segmentación y posicionamiento, marketing B2B y marketing Mix entre otras más.

1.4.3 Delimitación tecnológica

Con la presente propuesta se espera contribuir en los procesos de “innovación” tecnológica indagando en la nueva dimensión espacio-temporal que generan las TIC y las condiciones territoriales, económicas, sociales, organizacionales y simbólicas que existen hoy en día y rodean a las empresas.

1.4.4 Delimitación temporal

La presente investigación se realizó en la ciudad de Lima, Perú, del periodo 2016 - 2017.

1.5 Objetivos de la Investigación

Esta investigación se centra principalmente en identificar el origen del reclamo para de esta forma mejorar la eficiencia comercial, es decir optimizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente como vías para acrecentar su fidelidad y lealtad en el caso del ámbito de posventa de productos industriales y comercio minorista en Lima, específicamente para las marcas comercializadas por la empresa La Llave S.A.

1.5.1 Objetivo general

Diseñar una Propuesta para optimizar el sistema posventa en empresa B2B: La Llave S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales para ofrecer los productos y servicios que ellos necesitan.
- Evaluar periódicamente la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos, para garantizar y mantener la calidad de los mismos en el tiempo.
- Definir los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, para permitir un mejor posicionamiento de la empresa.

Tabla 1*Las dimensiones de análisis del comportamiento de compra*

CUESTIONES	CONDUCTA DE ADQUISICIÓN	CONDUCTA DE UTILIZACIÓN	CONDUCTA DE POSESIÓN
¿QUÉ?	* Marcas comerciales habituales * Última marca comprada	* Tipo/modelo de utilización del producto * Productos sustitutos	* Marcas actualmente detentadas
¿CUÁNTO?	* Cantidad comprada por compra (por número de unidades)	* Cantidad consumida por mes * Tipo de uso más importante	* Cantidad del producto detentado
¿CÓMO?	* Condiciones de adquisición	* Bajo qué forma es usado el producto	* Modo de conservación
¿DÓNDE?	* Lugares de compras habituales	* Lugar de compra	* Lugar de detección
¿CUÁNDO?	* Fecha de última compra * Tiempo de Inter compras	* Momento habitual de utilización	* Periodo de duración de posesión
¿QUIÉN?	* ¿Quién compra habitualmente el producto o servicio?	* ¿Quién consume más habitualmente el producto?	* ¿Quién detenta el producto?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es presentar la definición de servicio posventa y la importancia de la mejora de los procesos. Cabe resaltar que en este capítulo se estructura el marco teórico en el cual nos sostendremos para llevar a cabo el análisis y la evaluación del diagnóstico de los procesos de servicio posventa describiendo la variedad de las herramientas de calidad disponibles; esto nos permitirá finalmente establecer las alternativas de solución a los problemas encontrados en los procesos del mismo.

2.1. Marco Histórico

La empresa LA LLAVE S.A., es una distribuidora industrial diversificada en el área de conducción, control y manejo de fluidos, materiales y equipos para la construcción y minería. Es parte del grupo regional: GRUPO VILASECA de Ecuador, en Perú se encuentra operando desde el 2002, con buen posicionamiento y recordación dentro de su rubro en el mercado. La empresa, desde sus inicios en nuestro país trato de obtener reconocimiento mediante sus políticas de servicio y ventas establecidas por su Casa Matriz en Ecuador; sin poder consolidarse apropiadamente. Luego el cambio repentino del gerente general el año 2013 dio como resultado la baja en las ventas de las principales líneas y el incremento del número de quejas y reclamos en el área de posventa. Cabe resaltar, que en ese momento no se contaba con un área posventa como tal. De esta manera surge la necesidad de establecer un departamento exclusivo de posventa para planear y ejecutar capacitaciones y evaluaciones periódicas del servicio, con el objetivo de que a las directivas de la empresa les sea factible: conocer y fragmentar el mercado en Lima, determinar los estándares de calidad, reconocer las necesidades de los clientes, concretar una metodología para implantar indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, delinear estrategias de promoción, ventas y posventa y comprometer e involucrar a los empleados en la optimización de la atención y el servicio, todo esto en favor del crecimiento de la empresa. De la misma manera, una evaluación del servicio consiente que se identifiquen o distingan debilidades a fin de plantear mejoras y permite más aún que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación y formación de todos los empleados de la empresa y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

La presente investigación plantea la fundamentación o justificación teórica del estudio, proporcionando una definición para los conceptos claves del estudio y efectuando una revisión general del marco teórico sobre la optimización comercial del servicio posventa en una empresa B2B y la satisfacción del cliente.

El concepto de calidad de servicio posventa unido a los procesos comerciales ha tenido un desarrollo acelerado durante la última década, específicamente por el crecimiento constante de competidores en todos los sectores productivos.

Para poder determinar la evolución del problema planteado debemos tener presente las siguientes bases teóricas:

2.1.1 Definición de servicio posventa

Como se sabe la palabra posventa proviene del latín post que significa “después” y al fusionarse con la palabra venta quedaría: “después de la venta”. Aunque, este término es muy utilizado en el espacio empresarial no puntualiza por sí solo todo el conjunto de actividades y operaciones que se realizan después de cualquier transacción mercantil.

El término 'posventa' en la RAE (Real Academia de la lengua española) nos muestra que se trata de un sustantivo femenino que está formado por el prefijo 'pos-' y el sustantivo 'venta', y que enuncia el siguiente significado:

Plazo durante el cual el vendedor o fabricante garantiza al comprador asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

La atención que se ofrece a un cliente una vez que ha realizado su compra o utilizado un servicio, se distingue y conoce como el servicio de posventa.

Entre los beneficios que concede el ofrecer un buen servicio al cliente, está la chance de que el cliente regrese y nos compre de nuevo, lograr su fidelización (que se transforme en nuestro cliente regular), y que nos recomiende con otros, el servicio de posventa nos confiere la posibilidad de mantenernos en contacto y prolongar la relación con el cliente.

El servicio de posventa nos permite alcanzar retroalimentación del cliente, saber sus impresiones luego de haber utilizado el producto o servicio, estar informado de nuevas necesidades, gustos y/o preferencias, y notificarle el lanzamiento de nuestros nuevos productos y promociones. La posventa es un ejercicio de atención al cliente, y va desde ejecuciones de mantenimiento, atenciones por garantía, venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también corresponde el ofrecer al cliente accesorios o servicios añadidos al bien o servicio adquirido (Kotler, 2005).

El servicio posventa es el servicio de atención luego de la venta al cliente que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades que ofrece un abastecedor o fabricante con el fin de que el cliente obtenga el máximo valor de un producto durante toda la vida útil del mismo. Por lo cual el servicio posventa es una poderosa herramienta de marketing que sirve no solo para difundir nuestros servicios sino para asegurar y garantizar una larga relación comercial con nuestros clientes. El servicio al cliente es un concepto de trabajo y una forma de ejecutar las cosas que involucra a toda la organización, tanto como en atender a nuestros clientes externos (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la manera de atender a nuestros clientes internos, esto es, a las diversas áreas de nuestra propia empresa. Por ende, los servicios o soportes posventa siempre producirán una inversión de dinero, que al final será compensada por las oportunidades de negocios que se pueden cerrar en el futuro y por la fidelización del cliente.

Tabla 2

Principales Ventajas y desventajas del servicio Posventa

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Mayor y mejor satisfacción al cliente.	Gastos.
Excelente reputación de la empresa y del producto.	Menester de control constante.
Excelente entendimiento directo del mercado.	Probable incremento del número de reclamaciones.
Aceptación más rápida de la información.	Abundancia de requerimientos de servicio y calidad
Mayor equidad en las prestaciones.	Transformaciones en la propia empresa.
Probable aumento de las ventas	Incidencias o repercusiones varias e inesperadas.
Aumento de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.	Relaciones Beneficio/Coste

2.1.2 Definición del Marketing según la AMA (American Marketing Association)

A continuación, las siguientes definiciones que fueron aprobadas por la Junta de Directores de American Marketing Association:

- **Marketing**

El marketing es la actividad, agrupación de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valía para los clientes, socios y la comunidad en general (Aprobado en julio de 2013).

- **Investigación de mercados**

La investigación de mercados es la tarea que enlaza al consumidor, el cliente y el público con el vendedor mediante la información: información empleada para identificar y establecer oportunidades y problemas de comercialización; generar, perfilar y estimar acciones de marketing; fiscalizar el beneficio de marketing; y optimizar la comprensión del marketing como un proceso. La exploración de mercado puntualiza la información necesaria para enfrentar estos problemas, diseña el método para recabar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, examina los resultados y notifica los hallazgos y sus intervenciones (Aprobado en octubre de 2004).

- **Marketing B2B**

El marketing B2B es cuando una empresa vende a otra empresa y no al consumidor o cliente final. A pesar de que, son todas las empresas que desarrollan productos o servicios para que sean consumidos por otras empresas, siendo estas las que complacen al consumidor final.

Mercado objetivo

De acuerdo con: A. Handlin, en su publicación en línea en la web de ESAN en el artículo: ¿Qué es el mercado objetivo?, ...ella señala que MO es el grupo de consumidores en todas las clases principales de productos e involucra grupos de personas con una variedad de deseos, necesidades y características personales. El reto del marketing de una empresa es localizar uno o más de estos grupos como un mercado objetivo potencial, es decir los compradores más cautivados a elegir tu marca en lugar de la de un competidor.

- **Significado**

Aun cuando es viable negociar una marca para cada comprador potencial, esta es una perspectiva muy onerosa. Igualmente, puede ser un derroche, ya que muchos consumidores serán fieles a marcas de la competencia o no alegarán por otras razones. El

reconocimiento de un mercado objetivo potencial es esencial para optimizar la rentabilidad de un programa o diseño de marketing. Al enfocarse en un segmento más flexible y claro, asiste a la empresa a promover experiencia en el servicio a este segmento. Al advertir a un grupo de compradores determinados mejor que la competencia, la empresa puede aprender a conceder las mercedes del producto y mensajes promocionales, tiene más probabilidades de cautivar a ese mercado objetivo.

- Orientación demográfica

Es frecuente dirigirte a grupos de consumidores dependiendo de sus características demográficas. Estas integran identificadores como edad, sexo, raza, ingresos, ocupación, estado civil y años de educación, etc. Todas las características demográficas son medibles y objetivas. Ósea, se puede decir en números, y no están sometidas a interpretación.

- Orientación psicográfica

Las actitudes, conductas, opiniones, intereses o estilos de vida pueden afectar en alto grado en las decisiones de compra del consumidor. Estas se llaman; características psicográficas. Al contrario de la demografía, la psicográfica es de carácter subjetivo. Un ejemplo, dos individuos que se advierten a sí mismos como tomadores de riesgo pueden discrepar de forma significativa en la cantidad de riesgos que en realidad toman. Del mismo modo, no existen criterios definitivos de comida saludable o estilo de vida activo. Aun así, estas características acostumbran identificar mercados de destino de productos tan variopintos como los viajes de diversión, muebles y alimentos.

- Orientación por comportamiento

Tal como las personas poseen características personales individuales, también estas pueden variar en las conductas de consumo, así como la manera en que emplean los productos o los beneficios que buscan. Las empresas pueden escoger los mercados objetivo a partir de estos patrones de comportamiento. Un ejemplo, una marca de champú puede acudir a las personas que se lavan el cabello diariamente, pero no a los que lo hacen una vez a la semana. Tal cual como en el mercado de pasta de dientes, hay diferentes grupos de compradores que buscan beneficios concretos como el gusto/sabor, el aliento fresco, o combatir y prevenir las caries.

- Orientación geográfica

El lugar/espacio donde la gente habita también puede ser la base para la definición de un mercado objetivo. En términos generales, esto evidencia las diferencias en el clima o el terreno. Los abrigos y/o chompas de invierno se comercializan mejor en Puno o Cuzco

que en Piura, en tanto que las tablas de surf tienen más compradores potenciales en Lima y el Norte que en Arequipa.

No obstante, incluso se puede fundamentar la selección geográfica con menos características evidentes, como la densidad. La gente que vive en pequeños departamentos urbanos, por ejemplo, son objetivos ideales para las cajas de almacenaje y sofás convertibles, que los que viven en las grandes casas suburbanas.

2.2 Investigaciones Relacionadas Con El Tema

A continuación, se presentan en orden alfabético según sus autores, los antecedentes investigados que sirven de soporte a esta investigación:

2.2.1 Antecedentes Nacionales

Abe (2016), nos presenta “Poner en práctica un Plan Negocios por el cual las PYMES y MYPES logren ponderar lo significativo del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital”. (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, Lima, Perú).

Resumen: El objetivo principal de esta tesis es el proyecto de la implementación de un plan negocios estratégico por las que las PYMES y MYPES consigan divisar lo importante del Marketing Digital dentro de su organización crucial, con el objetivo de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital. Análogamente la empresa Abe Marketing Perú se ira afianzando en el mercado a través de esta propuesta en la que proveerá los conocimientos estratégicos y el manejo del Marketing Digital con profesionalismo y una organización apropiada.

Al presente, la empresa tiene más de diez años en el mercado administrando sus líneas de servicios en el campo digital. En este tiempo se han conseguido identificar factores concluyentes que hace que las PYMES y MYPES en el Perú no consideren al Marketing Digital como una parte primordial dentro de su organización.

El tener visibilidad en el ciberespacio, hoy en día, no es un tema secundario del que se podría prescindir o deslindar, es vital para ser una empresa que tiene que estar en sintonía con las tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor.

Por igual, en torno del mundo, las empresas adoptan estos lineamientos como base para el lanzamiento de iniciativas comerciales, en nuestro espacio aún no se tiene esa percepción, esto le resta competitividad al entorno empresarial. Por esta razón los

denodados esfuerzos del gobierno central por otorgar beneficios y leyes que fomenten la formalización de este tipo de empresas han conseguido aumentar estos, no obstante, al no ser competitivas, ni contar con las adecuadas capacidades o habilidades para acceder a la era digital, las cifras de empresas que se dan de baja en los primeros años son muy elevadas.

Respecto a esta coyuntura es importante encontrar el modo de conseguir que las PYMES / MYPES logren comprender la importancia del Marketing Digital como pieza de su estrategia principal y equiparen los beneficios y ahorro de costos semejantes frente al marketing tradicional.

A partir de una táctica en conjunto con organismos del estado, la empresa Abe Marketing Digital, puede suscitar un cambio en la percepción del Marketing Digital proporcionando cursos gratuitos que no solo expongan la parte teórica del mismo, sino también permita a estas empresas contar con un servicio profesional desde un principio y sin ningún costo para que puedan obtener los beneficios de primera mano e iniciar un programa de marketing digital adecuado a sus necesidades.

Tal que así se busca llevar a cabo un plan estratégico por el cual las PYMES y MYPES lograrán encontrar el sentido y alcance del Marketing Digital por medio de cursos y plataformas gratuitas que dispondrán, en tiempo real, los beneficios de forma rápida para su empresa, esto logrará que mejore la competitividad y aminorara los índices de empresas que no consiguen afianzarse en el mercado y eligen por darse de baja. La herramienta escogida son los cursos gratuitos en Marketing Digital que estén adecuadamente estructuradas y que consientan una alta comprensión de los alcances y beneficios a través de las habilidades, capacidades y experiencia en el mercado.

Las plataformas gratuitas que les permitan percibir los beneficios estratégicos y comerciales del Marketing Digital y los resultados a corto plazo y con presupuestos hechos a su medida.

Por último, el objetivo que alcanzaran las empresas será optimizar las competencias de las PYMES y MYPES a través de capacitaciones y ordenamiento en los procesos iniciando de estructuras y esquemas que les será útil para optimizar sus procesos visto que no solo se estará desarrollando el área de marketing digital, sino también, la esquematización de los procesos en general como un proceso a imitar e implementar en las demás áreas, las competencias y habilidades para la gestión se verán renovadas con una correcta guía y seguimiento como asesoría integral.

Este proyecto se ha implementado siguiendo las pautas de investigación y conforme a la experiencia empresarial atendiendo, básicamente, PYMES y MYPES, siendo

a través de esta que se ha establecido los segmentos de mejor reacción a las estrategias digitales, e iniciando de una proyección bastante conservadora se ha conseguido flujos muy interesantes y altamente beneficiosas y rentables, por lo que al analizar el valor actual neto muestra resultados positivos llegando a S/.11,747.69 teniendo en cuenta como una tasa de descuento el costo de capital promedio. Y exhibe una tasa interna de retorno del 20% siendo la realizable incluso en escenarios pesimistas (pp. 4-7).

Es importante resaltar que este proyecto no solo busca la utilidad de la inversión en un servicio del cual se tiene vasto conocimiento certificado, además busca optimizar la rivalidad comenzando de las bases, de las empresas que más pidan este soporte gratuito y ejerciendo de guía para exponer los lineamientos apropiados para adecuar mejor su gestión.

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que ambas buscan una mejora en su competitividad con el mercado actual, utilizando las ventajas del marketing.

Arteaga (2015), nos presenta su tesis titulada “Proyecto Estratégico para InsideB2B Empresa de Consultoría de Sistemas”. (Tesis de maestría inédita, Universidad del Pacifico, Lima, Perú).

Resumen: El siguiente plan estratégico para InsideB2B, empresa de servicios de consultoría de sistemas instituida a mediados del 2012 en Lima, Perú, busca la enunciación y realización de estrategias para obtener ventajas competitivas sostenibles. InsideB2B surgió, en un mundo enlazado con tecnologías de información y nuevos modelos económicos, maniobra con un equipo de versados consultores y ha puesto en marcha 18 proyectos, alcanzando una facturación de US\$ 548,956 y un resultado operacional de 23,29% en el 2014 respectivamente.

Se delinee el panorama específico utilizando el análisis de grupos estratégicos de Porter M. y el planteamiento de Abell. Asumiendo como alusión a los competidores directos, el modelo de las cinco fuerzas de Porter M. facilita entender la estructura de rivalidad competitiva y la alta atractividad de la industria.

El entorno del negocio es la puesta en marcha de sistemas de información empresarial, ante todo Enterprise Resource Planing o ERP1, y el cliente clave es el comité decisor/político de la empresa compradora. El ERP es una herramienta administrativa que unifica y comunica a toda la organización; su ejecución influye a lo largo de la cadena de valor del cliente, de modo que contribuye a su desarrollo y al de su industria. Los proyectos de implementación/ejecución de ERP llevan implícita una decisión ideada para varios años y necesitan la participación del supremo líder de la empresa y la plana gerencial. En la

adopción ERP, las personas aludidas igualmente comprometen e involucran su sostenibilidad laboral salvaguardada por un proveedor a lo largo de varios meses.

El análisis FODA admitió la enunciación de estrategias que, por la cual las matrices PEYEA, gran estrategia, decisión estratégica, Rumelt y ética principalmente, dieron inicio a diez estrategias de crecimiento y a un proyecto de implementación de dos años y medio. La empresa utilizara una estrategia de orientación de diferenciación con introducción en el mercado para obtener su visión, de suerte que pretende obtener eficiencia e impulsar una ventaja competitiva sustentable. Al mismo tiempo, aspira lograr una facturación de US\$ 1.14 millones con rentabilidad operativa anual por arriba del 30 % hasta el 2018, para conseguir una rentabilidad elevada través del tiempo. La propuesta de valor será salvaguardar la competitividad del cliente, lo cual se basa en la investigación de su industria y tendencias con orientaciones tecnológicas, la implementación de servicios de manera personalizada y experta, innovación y simplicidad.

Esta tesis se complementa con esta investigación en la formulación y ejecución de estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles a través del marketing B2B, el cual permite posicionarse, ahorrar tiempo, dinero y ofrecer algo diferente (p.3).

Davila (2014), nos muestra su tesis “La Gestión de Posventa en Edificaciones de Viviendas”. (Tesis de maestría inédita, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Resumen: El importante auge acontecido en el Perú en el sector construcción y la entrada de actores internacionales dentro del rubro ha acarreado como consecuencia que las empresas desarrolladoras de proyectos de viviendas multifamiliares estén encaminando sus productos no solo a buscar una mayor y mejor eficiencia reduciendo sus costos de construcción, además de que ahora se centran en identificar las necesidades, atributos, expectativas y el nivel de satisfacción e insatisfacción de los clientes y usuarios finales.

Según lo precedente, las empresas generalmente empiezan a desarrollar productos y servicios no para los usuarios sino con los usuarios, teniendo en cuenta los atributos que le produzcan valor lo que se deberá complementar con las normas y reglamentos de cada país, con el fin de contar con requisitos de calidad mínimos que debería poseer el producto; los mismos que luego serán transformados en producto final mediante un adecuado sistema de gestión de calidad; tal que finalmente este sea evaluado por el usuario final, lo cual servirá para contrastar y verificar si las necesidades de los clientes se encuentran y están alineadas con las particularidades que posee el proyecto.

La investigación propuesta esboza los requisitos de calidad que se deben tener en cuenta en proyectos de viviendas multifamiliares y a su vez realizar un estudio a lo largo de la etapa de Post Ocupación por medio de dos casos de estudio: el primero abarcara el análisis de reclamos recibidos en la oficina post venta de 10 proyectos de la ciudad de Lima, y el segundo se fundamentara en la medición del nivel de satisfacción de los usuarios a través de encuestas inspiradas en los requisitos de calidad presentados y cómo es que, gracias a estos resultados de la Post Ocupación es factible retroalimentar para la concepción y enfoque de futuros proyectos de vivienda (pp.3-4).

Esta tesis se integra con esta investigación en que ambas buscan gestionar adecuadamente su sistema posventa a través de la detección de las necesidades, satisfacción e insatisfacción de los clientes finales.

Herrera y Neira y Tassara (2016), nos presentan “Propuesta Programática para optimizar la Relación de Consumo en el Perú”. (Tesis de maestría inédita, Universidad del Pacifico, Lima, Perú).

Resumen: Como se sabe La Real Academia Española (RAE), define al consumo como la «Acción y efecto de consumir» (RAE 2014a), siendo el consumir el «Utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos» (RAE 2014b). Conforme con esta definición manifestamos que existen bienes y/o servicios que pueden ser obtenidos por las personas para saciar sus necesidades biológicas, fisiológicas y/o sociales. Esta obtención de dichos bienes y/o servicios finales se lleva a cabo en una relación entre el proveedor y consumidor que se designa relación de consumo, la cual integra un postulado del derecho, la política y la economía (Stiglitz y Stiglitz 1994).

En el ámbito del derecho la relación de consumo es vista por el Derecho de Consumo, cuyo propósito es salvaguardar el balance en las relaciones entre consumidores y proveedores de bienes y servicios dentro del mercado (Pérez 2004; Rinesi 2006). En el área de la política, los Estados deben conservar un régimen efectivo de políticas para que ambos: el consumidor como el proveedor conozcan de sus derechos y responsabilidades, y se promueva una relación de consumo acerca de decisiones bien informadas y conscientes, así como fue recomendado por The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD 2010).

En el sector de la economía, en el contexto actual, el consumo constituye el motor de la economía, siendo obligación del Estado elaborar un marco/contexto jurídico protector de los intereses y los derechos de los consumidores (Busto et al. 2005). De hecho, Díaz

(2011) precisa que en un análisis empírico del vínculo entre la protección del consumidor y la creación de valor en España, en materia de rentabilidad económica, rentabilidad financiera, y ratio de valor, según el indicador que se utilice para apreciar la calidad de la relación con los consumidores, las empresas involucradas de cara a los consumidores pueden llegar a ser más beneficiosos, escenario que en una crisis económica en donde predomina la desconfianza en las empresas e inseguridad en productos y servicios, acaba siendo necesario buscar mecanismos para crear confianza y, como consecuencia de ello, estimular el auge e incremento de la satisfacción del consumidor.

Con miras a la presente investigación es necesario resaltar la situación de la relación de consumo en el Perú, en tal sentido cabe tener presente lo señalado por Moliner y Fuentes (2011: 37-58), y reflejado en la encuesta en Lima Metropolitana y el Callao para la Determinación de Línea de Base en Materia de Protección al Consumidor, llevada a cabo del 08 al 22 de febrero del año 2014 por Ipsos (2014) en el que los consumidores, a través de quejas y reclamos, expresan su insatisfacción entorno de las relaciones de consumo determinadas con variados proveedores, ya sean personas naturales o jurídicas. Estas quejas y reclamos se dan tanto en sectores económicos no regulados como regulados.

Del análisis de la información estadística contemplada en varios documentos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), la organización competente para la atención de quejas y reclamos en sectores no regulados, como el Anuario de Estadísticas Institucionales de los años 2011, 2012, 2013, 2014 (Indecopi 2012, 2013, 2014, 2015); Compendio Estadístico Institucional 2006 – 2010 (Indecopi 2011a); Informe Anual 2014: Estado de la protección de los Consumidores (Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor de Indecopi 2015), y Reporte Mensual Enero 2016 (Gerencia de Estudios Económicos de Indecopi 2016) se destaca que los consumidores de sectores económicos no regulados entre el año 2007 y el 2014 entregaron un total de 204.763 reclamos y denuncias ante el Servicio de Atención al Ciudadano (SAC), Órganos resolutivos de protección al consumidor (OPS) y Comisiones de Protección al Consumidor (CPC), respectivamente, mostrando un aumento del 311% y del 474%, siendo el sector financiero el que exhibe mayor número de reclamos y denuncias, en especial la categoría de tarjetas de crédito. En referencia a los vínculos de consumo en sectores regulados (telecomunicaciones, energía, infraestructura de transporte terrestre y aéreo y saneamiento), se muestra que las empresas abastecedoras de servicios regulados resarcieron un total de 690.531 reclamos en el año 2014, siendo

telecomunicaciones el área más reclamado y Telefónica del Perú S.A.A. el organismo privado con superior número de reclamos.

Por ende, en la actual investigación se ha determinado que el creciente número de reclamos y denuncias refleja y manifiesta el problema de la multiplicación de la insatisfacción de los consumidores, abordada ésta como aquella transgresión del proveedor sobre los derechos del consumidor manifestados en la carencia de información, incumplimiento de contrato, cláusulas excesivas, deficiencia de idoneidad y valor del producto o servicio, consumos deshonestos o trato discriminatorio en la relación de consumo de cualquier labor, actividad o ámbito económico.

Aunque en el Perú la protección de los derechos de los consumidores en una relación de consumo ha sido legitimada en el marco normativo constitucional y en el Código de Protección y Defensa del Consumidor (CPDC), dada la trascendencia del problema y la carencia de políticas claras que demuestren las intervenciones que repercuten en los factores del mismo, emerge esta investigación, a efectos de disponer con una propuesta programática para optimizar la relación de consumo, por lo que se busca establecer a base de evidencia y pruebas los factores relacionados con la disconformidad de los consumidores en las relaciones de consumo y proponer alternativas de intervención que incurran en dicha problemática.

A tal fin de pormenorizar los antecedentes y el planteamiento del problema se ha analizado la literatura nacional e internacional, tal como las publicaciones llevadas a cabo por el Indecopi.

En el marco teórico se ha efectuado la articulación de los documentos de gestión, los cuales serán incluidos en la propuesta programática de la actual investigación.

El modelo causal concebido sustentado en evidencia considero como resultado que la carencia de confianza en el proveedor, información asimétrica y comportamiento no ético de los proveedores son las causas directas que inciden en el aumento de la insatisfacción de los consumidores; la confianza, por ende, está ligada directamente con la presencia social y la experiencia del consumidor en el tiempo; y la información asimétrica está vinculada directamente con la complejidad y contradicción de la información, la carencia de habilidades cognitivas (intelectuales) del consumidor y la experiencia que posea el consumidor en el mercado.

En base de los factores expuestos, se han sugerido cuatro alternativas: (i) dar guía a los proveedores de diversos sectores económicos sobre el uso correcto de la publicidad que va a ser adjudicada a los consumidores; (ii) trazar un programa de recompensa ante las

buenas prácticas de autorregulación que erijan los proveedores para el cumplimiento de sus obligaciones; (iii) facilitar a los consumidores información simple a través de la implementación de un portal web especializado, e (iv) instalar paneles digitales en los principales centros comerciales del país para que los consumidores ingresen libremente. Estas elecciones de intervención tendrán como fin atenuar la insatisfacción de los consumidores en una relación de consumo basada en la generación de confianza del proveedor hacia el consumidor, reduciendo la información asimétrica e impulsando la conducta ética en los proveedores.

A la postre, se ha identificado a las autoridades idóneas para atender los reclamos y denuncias presentados por los consumidores, de acuerdo al sector económico en el que se efectúe la relación de consumo (pp. 4-6).

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que ambas plantean disminuir el creciente número de reclamos y denuncias para bajar el incremento de la insatisfacción de los consumidores.

Roldán y Balbuena y Muñoz (2010), nos aporta su tesis “Calidad de Servicio y Lealtad de compra del Comprador en Supermercados Limeños”. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Resumen: Se sabe que la calidad de servicio es un concepto espinoso que incluye tanto a los elementos tangibles como intangibles que advierten los consumidores al recibir un servicio. Asimismo, encarna una de las variables más importantes en la formulación de las estrategias de marketing, que ayuda a potenciar la competitividad de la empresa. La lealtad es otra concepción difícil que facilita determinar la intención que ocupa el consumidor ante el estímulo calidad de servicio.

Ambos conceptos están fuertemente ligados, según lo señala Heskett (1997) en su modelo del Service Profit Chain, el cual constituye la información valiosa de las empresas, fundamentalmente las de servicios, para el diseño de sus estrategias de calidad de servicio y fidelización de sus clientes, que, pues, repercutirá en sus resultados financieros. La investigación se encauzo en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, valorando su percepción y propósito de comportamiento.

La metodología de investigación adoptada pertenece a un estudio cuantitativo de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. Se adopto el método de encuestas para conseguir la información mediante un cuestionario estructurado y validado, apoyado en el

instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Este se aplicó a una muestra al azar/azar de 415 clientes.

Los resultados de la investigación garantizaron determinar que hay una sólida relación entre la calidad de servicio advertida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños testimoniaron una percepción favorable hacia la calidad de servicio brindada, tal y como altos niveles de lealtad, estimando la vasta oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue cuantificada en dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. Siendo las dos primeras las que se encuentran más afines con la lealtad medida como propósito de comportamiento.

Por último, se invita a las gerencias de los supermercados pongan mayor hincapié a estas dos dimensiones al momento de puntualizar estrategias orientadas a optimizar la calidad de servicio, lo que acarreará como resultado niveles más altos de fidelización de los actuales y nuevos clientes (pp.4-5).

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que ambas enfocan sus estrategias para mejorar la Calidad de Servicio y Lealtad de compra del Consumidor.

2.2.2 Antecedentes Internacionales

Barrera, y otros (1998), nos presentan su “Exploración sobre los Niveles de Satisfacción de los Clientes-Auditoría del Servicio- Telecomunicaciones Empresas Públicas de Medellín - Contrato N° 9 DJ - 9610/78”. (Tesis de maestría inédita, Centro de Estudio de Opinión (CEO) de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia).

Resumen: Este escrito incluye los resultados del proceso investigador que desarrolló el Centro de Estudio de Opinión (CEO) de la Universidad de Antioquia para las Empresas Públicas de Medellín, sustentado en el pacto de colaboración técnica, científica y académica (Contrato No.9DJ-9610/78), bajo el nombre de” Investigación sobre los niveles de satisfacción de los clientes - auditoría del servicio, título que encaja con todo el sentido del panorama de las Empresas Públicas de Medellín, que se manifiesta en “ser una empresa líder en Colombia y de envergadura en Latinoamérica en la prestación integral de servicios públicos domiciliarios y conexos, que a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, les ofrezca soluciones de valor agregado y un nivel de excelencia que los satisfaga, y de esta forma garantice su lealtad y realce el valor generado por cada uno de ellos”, pues para toda repercusión en el mundo moderno, conlleva partir del cliente y de conocer sus posibilidades entorno las cuales se afianzan los servicios de excelencia, que en último término es el objetivo final de la investigación, porque se

aconseja situar los resultados en la cimentación de la calidad, bajo los axiomas del despliegue de la función de calidad (QFD : Quality function deployment) , como una actividad repetitiva, donde obtiene más valor la investigación en el grado que se convierte en el punto de partida del diseño de los servicios como procesos de mejoramiento continuo. Aguirre Gómez, F. (2008). “Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el Diagnóstico de Medianas y Grandes Empresas del Sector Comercial (Caso Pereira – Dosquebradas)”. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Manizales, Colombia. En esta investigación se delineó un Plan de Marketing Estratégico para empresas de Servicios Temporales “EST” inspirado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del segmento comercial de Pereira y Dosquebradas, se establecieron variables trascendentales particulares de esta actividad económica así como: marca, calidad, cobertura, precio, servicio, post venta y nivel tecnológico, siendo examinadas dentro del diagnóstico elaborado detectando su nivel de importancia, demostrando la evolución de las estrategias igual que: escuelas de formación, integralidad del servicio, feedback directo, especialización por enfoques, valores agregados, innovación tecnológica, oficinas virtuales y posicionamiento de la actividad ya que estas estrategias pueden llegar a impulsar la ventaja competitiva en una empresa de Servicios Temporales (p.2).

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que ambas consideran que es muy importante iniciar del conocimiento de las necesidades de los clientes, brindar soluciones de valor añadido y un nivel de excelencia que los complazca, y de esta forma garantizar su lealtad y maximizar el valor producido por cada uno de ellos.

Garcia (2013), nos muestra “Efectos de la Calidad de Servicio y de la Satisfacción del Consumidor sobre la Fidelidad a los Servicios Oficiales de Posventa de Automoción Españoles”. (Tesis doctoral inédita, Universidad de Alcalá, Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Alcalá de Henares - Madrid, España).

Resumen: Como es conocido, la satisfacción del cliente y la calidad de servicio se han imaginado tradicionalmente como las vías primordiales para aumentar los índices de fidelidad al cliente. Es más, este ha sido el tema en el servicio posventa de automoción, un sector grandemente rentable y que impulsa en España más de 12.000 millones de euros al año. En esta esfera se ofrece una importante cantidad de recursos a la potenciación de la calidad de servicio, sobre todo en el caso de las marcas premium o de gama alta.

Esta investigación tiene como propósito considerar la idoneidad de dicha estrategia en España. A cerca de la base de una muestra de cerca de 17.000 clientes de los servicios oficiales de dos marcas: una de gama alta y otra del segmento generalista, se ha elaborado un estudio longitudinal en el lapso de dos años. En mencionado estudio se han asociado los grados iniciales de calidad de servicio detectado, satisfacción del cliente y otras variables con la conducta efectiva de compra del cliente (así en lo que se alude a su fidelidad al taller oficial como a su lealtad hacia la red de la marca). A tal efecto se han utilizado diversas técnicas de análisis, especialmente el análisis de clasificación múltiple (ACM), el análisis AID (automatic interaction detection) y el análisis causal, específicamente la modelización de ecuaciones estructurales asentada en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, partial least squares – structural equation modeling).

Cabe enfatizar que los resultados normalizan a la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como factores cruciales de la fidelidad, al advertirse un impacto menor al esperado, y más aún inferior al de otras variables de estudio, justo como la duración de la garantía del vehículo. Como resultado, la fidelización contractual (ej. a través de contratos de servicio o extensiones de garantía) gana en trascendencia para este sector respecto a las estrategias de vinculación o fidelización psicológica (p7).

Esta tesis se complementa con esta investigación en que ambas coinciden en que para lograr la fidelidad de un cliente es importante primero lograr la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

González (2015), nos presenta “Diseño de Estrategias Gerenciales que Bosquejan Mejoras en el Servicio al Cliente para el Área de Servicio Posventa del Sector Automotriz en el Estado Carabobo”. (Tesis de maestría inédita, Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela).

Resumen: Encaminado en entender al servicio posventa que brinda la industria automotriz, por la cual la relación con el cliente se formula mediante solidos valores de gestión de calidad y servicio con el prospecto de atender con eficacia al cliente y alcanzar tal satisfacción que posibilite crear la fidelidad en la marca y la certeza de adquirir un producto de calidad que acarrea el respaldo de la marca quien hará frente y asistirá eficazmente a sus necesidades. El objetivo integral es Diseñar estrategias gerenciales que propongan mejoras en el servicio al cliente y para el Área de Servicios posventa del sector automotriz. El trabajo fue enfocado en el Estado Carabobo pues en dicho estado se hallan

las principales ensambladoras del País y reúne una buena cantidad de concesionarios de sus marcas.

Esta investigación habilita la preparación de una propuesta factible para la mejora en la satisfacción al cliente, en cara a sus expectativas. La investigación fue ideada sistemáticamente como trabajo de campo ya que fue realizada directamente en los concesionarios de vehículos dejando tomar directamente y en el lugar de los hechos las necesidades reinantes para el progreso de la propuesta y obtener el objetivo. En tal sentido, se visitaron todos los concesionarios propiedad del Estado Carabobo para llevar a cabo las encuestas a clientes que acudieron al área de posventa para efectuar cualquier tipo de reparación y/o mantenimiento a sus vehículos. La investigación se cataloga en estudio descriptivo, ya que contiene características de una población determinada usuaria de vehículos, al mismo tiempo de señalar las condiciones presentes en la actualidad del sector en estudio. Esta Investigación se ajusta dentro del tipo documental, ajustándose como diseño no experimental. Con la realización y análisis de los resultados, fue indispensable la utilización del método de observación y análisis. Palabras Clave: Servicio al Cliente, Posventa, mejora, empresas automotrices (p.7).

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que ambas buscan ofrecer el mejor servicio posventa y la relación con el cliente se establece a través de valores estrictos de gestión de calidad y servicio en pos de atenderlo con éxito y lograr tal satisfacción que permita crear fidelidad y confianza en la marca obteniendo un servicio de calidad.

Herrera (2008), nos presenta “Delineación de un Sistema de Gestión de la Calidad para una Microempresa”. (Tesis de Maestría inédita, Universidad Veracruzana, Xalapa, México).

Resumen: Hoy por hoy en un mundo íntegramente globalizado, concepto que de acuerdo con Guajardo (1996), empieza aparecer en los años sesenta en tema de comercio internacional, es el proceso en donde, la progresiva comunicación y vínculo entre los distintos países del mundo reúne mercados, sociedades y culturas, por medio de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas, similar proceso que señala la exigencia de incluir en las estructuras de trabajo organizacionales, sistemas de calidad, que les consientan, ser más competitivas, conseguir la fidelidad de los clientes, y garantizar la permanencia en el mercado particularmente. En consonancia a esta coyuntura surge el interés de plantear en el siguiente trabajo de investigación, a la calidad, como estrategia y opción para encauzar exitosamente a las organizaciones, tal como enfrentar el mercado

vigente más competitivo. El argumento de calidad, actualmente se encuentra orientado a la microempresa, por ser conceptuada como el área de la economía con mayor relevancia, a causa de los beneficios que proporciona en la economía nacional, al igual que en la internacional respectivamente.

La microempresa es indiscutiblemente un segmento/área, que precisa de mayor asistencia profesional, a causa de las características y diversos problemas que afronta y que por medio del tiempo han sido concluyentes para la subsistencia en el mercado. Diversos de estos problemas son: carencia de formación integral del empresario, inadecuada administración, ausencia de capital y de un enfoque al cliente, entre otros aspectos. Acorde a Evans (2005), en el siglo XXI, las empresas que no se hallen enfocadas a la absoluta satisfacción del cliente escasamente sobrevivirán, en el mercado.

De forma simultánea que se desarrolla el trabajo de investigación, se exhibe la base documental integrada por tres temas esenciales, el primer tema es referente al concepto de calidad, en el cual se revisan los antecedentes, y la composición de los sistemas de gestión, el segundo tema está compuesto por la familia de normas ISO 9000, ya que para ingresar en el ámbito de calidad es necesario que las empresas se hagan cargo de las normas de aceptación internacional, cuyo objetivo es el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad que garantizan el buen funcionamiento de las empresas y el vínculo con los clientes. El tema implica una visión general sobre la serie de estas normas, mostrando justamente las normas que la constituyen, sus beneficios y ventajas a saber, el incremento de la productividad, la eliminación de errores y un perfeccionamiento en la calidad del producto o servicio que propicia una importante mejoría igualmente para la empresa y sus clientes. Se detalla, asimismo, la manera de aplicación y la implementación de las normas, especialmente la norma ISO 9001, vital referencia para la realización de la propuesta final que envuelve la creación de un sistema de gestión de la calidad. El tema final envuelve aspectos generales de la empresa, beneficios clasificación, problemática y oportunidades.

Finalmente el trabajo de investigación, plantea la problemática de una microempresa, que envuelve aspectos relacionados con el funcionamiento interno y comportamiento en las ventas, por esa razón, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo, mediante un diagnóstico, alcanzando identificar y concluir la necesidad de establecer un sistema de gestión de la calidad, desarrollado como propuesta y elaborado con base en la norma ISO 9001:2000, por ende se implantan las recomendaciones necesarias al igual que la conclusión del trabajo de investigación 8pp.5-6).

Esta tesis se complementa con esta investigación en que ambas establecen sistemas de salvaguardia de la calidad que garantizan el correcto funcionamiento de las empresas y la relación con los clientes por medio de una serie de normas, exponiendo las normas que la integran, sus beneficios y ventajas como: el incremento de productividad, erradicación de errores y una optimización en la calidad del producto o servicio que origina una importante mejoría tanto para la empresa como para sus clientes.

Núñez (2017), nos muestra “Mejoramiento de la Cadena de valor para Valorar la Percepción de Calidad del Servicio al Cliente. Caso: ADV Cargo Ecuador CIA. LTDA”. (Tesis de maestría inédita, Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, Quito, Ecuador).

Resumen: El presente trabajo formula una propuesta de mejoramiento de los procesos de la cadena de valor de la empresa ADV Cargo CIA Ltda. en la actual coyuntura de la realidad del Ecuador y en relación al sector importador.

Notamos en el primer capítulo como se detalla la situación actual del panorama político, económico y legal del país, los antecedentes y características de la empresa, inclusive un análisis de sus principales competidores en el mercado. Con estos indicios se llevará a cabo un análisis.

El capítulo 2 engloba la definición de las herramientas para trazar la medición y análisis posteriores que serán de interés para finalmente exponer la propuesta de mejora de procesos que precisa la empresa.

Describiendo una vista general del ámbito interno y externo de la compañía, y una vez establecidos los indicadores de calidad y la técnica de modelamiento seleccionada, en el capítulo 3 se irán pormenorizando los procesos que hacen parte de su giro de negocio, haciendo énfasis en los que componen la cadena de valor.

Y la encuesta de satisfacción de servicio que se efectuará a los clientes habituales de la empresa admitirá establecer los factores críticos y llevar a cabo mediciones que provocaran resultados, soporte del cuarto capítulo con el que a ulteriormente se desarrollara la propuesta de mejora de procesos misionales.

Por último, en el capítulo 5 la propuesta de mejoramiento se convertirá en el insumo prioritario de esta investigación, colaborando con la entrega de un plan de estrategias de forma que la empresa pueda incorporarlas en sus procesos y de esta forma adicionarle valor significativo al servicio que suministran a sus clientes (pp.1-2).

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que le agrega un valor significativo a la Calidad del Servicio al Cliente a través de un plan y/o propuesta estratégica.

Trujillo (2010), nos presenta “Delineación de Estrategias de Marketing para un Hostal en la Ciudad de Quito”. (Tesis de maestría inédita, Universidad Andina Simón Bolívar de Quito, Ecuador).

Resumen: En Ecuador específicamente en la ciudad de Quito, y en los últimos años se ha intensificado la creación de microempresas y empresas familiares, concebidas por emprendedores motivados por la escasez de puestos de trabajo. La ausencia de direccionamiento estratégico, planificación y bajo conocimiento del entorno, ha provocado que las pequeñas empresas no subsistan a lo largo del tiempo. En busca de evitar que cierren sus puertas luego de algunos años de operación, es preciso diseñar e implementar estrategias de negocios que aseguren mantener a las empresas en una posición competitiva y perdurar en el tiempo. Con lo cual, se propone un estudio de mercado para el Hostal “Your Home” donde se conseguirá información significativa que posibilitará a la empresa familiar pronunciar decisiones estratégicas con el objeto de crear lealtad y preferencia en el segmento de mercado optado. El modelo de estudio utilizado es el descriptivo, se consigue información primaria a través de técnicas de investigación como la encuesta para clientes actuales y censo para clientes corporativos e información secundaria a través de textos especializados de marketing, internet y empresas públicas centradas al turismo. Al amparo de los hallazgos del estudio de mercado se instituyen mercados de referencia, segmentos de mercados, segmentos potenciales y se concreta el mercado objetivo para el cual se diseñan las estrategias del marketing mix para el Hostal “Your Home”. La investigación proporciona datos útiles para que las personas que impulsan actividades turísticas y hoteleras en la ciudad de Quito puedan examinar su actual posición y les consienta tomar decisiones estratégicas obteniendo que sus empresas se consoliden en el mercado desarrollando crecimiento y siendo competitivas en un medio dinámico (p.4).

Esta tesis se relaciona con esta investigación en que ambas son empresas familiares queriendo tomar decisiones estratégicas con el fin de generar lealtad y preferencia en el consumidor.

2.3 Estructura Teórica y Científica Que Sustenta El Estudio

Es de vital importancia hacer una correcta estructuración y análisis de la propuesta, sobre todo que sea sencillo de enfrentar y entender para cualquier colaborador de la empresa para facilitar la comprensión de nuestra Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B. Modelo para optimizar su Eficiencia Comercial.

➤ Estructura teórica

Los fundamentos teóricos abarcan una serie de conceptos y proposiciones que presenta un enfoque determinado, de algún modo al fenómeno o problema planteado.

Las bases teóricas desarrolladas previamente, están constituidas o conformadas por las variables principales a tratar.

Esta investigación tiene las siguientes variables:

- Variable Independiente: Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B.
- Variable Dependiente: Optimizar su Eficiencia Comercial
- Variable Desconcertante: Caso de Estudio de la Empresa La Llave S.A.

Estas variables aportaron conocimientos sobre los aspectos a considerar para el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio y en la formulación de la propuesta planteada.

➤ Especificación del problema y de la razón de la investigación

Según Kotler y Armstrong, Fundamentos de marketing (2017), los gestores y expertos en marketing deben trabajar simultáneamente para identificar el problema y convenir la finalidad de la investigación. El gestor comprende mejor la intención para la cual se precisa la información, en tanto que el experto comprende mejor la forma de llevar a cabo la investigación de mercados y de atraer la información. La identificación del problema y conocer la finalidad de la investigación acostumbra ser la etapa más difícil del proceso de investigación. Sin duda el gerente conozca que algo es inadecuado pero que ignore la causa puntual.

Una vez que el problema se ha determinado a detalle, el gerente y el experto deben determinar los objetivos de la investigación. Una propuesta de investigación de mercados puede tener cualquiera de estas tres clases de propósitos u objetivos:

- Objetivo de investigación exploratoria
- Objetivo de investigación descriptiva
- Objetivo de investigación casual

El diseño del problema y de los objetivos de la investigación conduce enteramente el desarrollo de la investigación.

➤ Programa de la investigación

Tan pronto se delinee los problemas y los objetivos, los expertos deben establecer con precisión la información requerida, desarrollar un plan para conseguirla de manera infalible y dar a conocer el programa a la gerencia. Este programa señala las fuentes de datos concretos y especifica los métodos de investigación, al igual que las técnicas de contacto, los programas de muestreo y los instrumentos que se emplean para obtener nuevos datos.

El programa de investigación debe exponerse en una propuesta por escrito, la cual es en particular importante dado que el proyecto de investigación es extenso y engorroso. Esta propuesta cubrirá:

- La problemática administrativa que se trata de solucionar
 - Los propósitos de la investigación
 - La información a alcanzar
 - La manera en la cual los logros asistirán a la gerencia a tomar decisiones
 - E integrar los costos estimados de la investigación
- Fuentes secundarias y primarias

El programa de investigación permitiría solicitar la adquisición de datos secundarios, primarios o ambos. Se pone en relieve que los datos secundarios concuerdan con la información que ya existe en algún lugar y que se acopio con otra finalidad. Así como los datos primarios se basan en la información recopilada para la finalidad específica.

➤ Aplicación del programa de investigación

Según Kotler y Armstrong, en Fundamentos de Marketing (2012), tan pronto el experto ejecuta el programa de investigación de mercados; esto es reunir, procesar y analizar la información. La que lleva a cabo el personal de investigación de mercados de la compañía o empresas externas. Los expertos deben estar al tanto para constatar que el programa se lleve a cabo de manera acertada. Se debe impedir que broten problemas vinculados con las técnicas y tecnologías de acopio de datos, con calidad en la información y con el acatamiento en las fechas dispuestas.

- Entendimiento de la conducta de compra de los consumidores y de los negocios.

Es sabido que entender el mercado de consumo y de las principales causas que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores es muy importante puesto que la forma en que estos consumidores múltiples se vinculan entre sí y con otros elementos del mundo que los circunda incide en las preferencias que optan entre los distintos productos, servicios y empresas.

- Productos, servicios y marcas

Los productos son como todo bien, engloban: personas, servicios, acontecimientos, lugares, agrupaciones e ideas, o una mixtura de todos estos elementos. A causa de la paulatina importancia para la economía mundial al mismo tiempo se pone especial hincapié a los servicios. Un servicio es un tipo de producto que entraña una serie de actividades, y satisfacciones que se brindan en venta y al ser inmateriales no tienen como fruto la propiedad de algo.

En consecuencia, la marca es un nombre, término, rótulo, distintivo, bosquejo o una combinación de todos ellos, que identifica al creador o al comerciante de un producto y/o servicio. Los consumidores evalúan la marca como una parte vital del producto y el branding de ser posible incrementarle valor. Los clientes atribuyen connotación a las marcas y crean vínculos con ellas, por lo cual las marcas tienen significados que van más allá de los atributos y/o rasgos físicos de un producto.

El branding es trascendental en la actualidad, tal es así que casi todos los productos tienen una marca que los distingue.

- Marketing Sustentable; Ética y Responsabilidad Social

El marketing sustentable involucra acciones social y ambientalmente responsables que cumplen las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios y simultáneamente guarden y mejoren la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades.

La ética es la columna vertebral del marketing sustentable, dado que el marketing sin ética afecta a los clientes y a la sociedad en su conjunto. Por ende, daña la reputación y eficacia de la empresa poniendo en riesgo su existencia. De manera que las metas del marketing sustentable están relacionadas con el bienestar a largo plazo de los consumidores y del negocio.

➤ Análisis de mercado

El mercado es el marco donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que ejerce en diferente grado un dominio en el consumo o aplicación del producto en un determinado territorio geográfico.

El análisis del mercado ve el estudio de la población, su despliegue por edades, características regionales, modos familiares, ingresos, el grado de competencia, los productos sustitutos, son muchas de las variables que deben tenerse en cuenta antes de llevar a cabo cualquier estrategia de posicionamiento o de lanzamiento del producto o servicio en cuestión.

Existe la siguiente categorización de los distintos tipos de mercado:

- Tipos de mercado

Se pueden distinguir diferentes tipos de mercado según sea el conocimiento y actitud del usuario respecto al producto-servicio ofrecido:

- Mercado potencial
- Mercado real
- Mercado no motivado
- Mercado cautivo
- Mercado libre

Se clasifica por orden de mercados según la naturaleza de los productos:

- Mercados de productos agropecuarios y de productos procedentes del mar.
- Mercados de materias primas.
- Mercados de productos técnicos o industriales.
- Mercados de productos manufacturados.
- Mercados de servicios.

Otra categorización más funcional de los mercados es la que se realiza en base a las características de los compradores de los correspondientes productos o servicios:

- Mercados de consumo
- Mercados de productos de consumo inmediato
- Mercados de productos de consumo duradero
- Mercados de servicios
- Mercados industriales

Se pone de manifiesto que antes de empezar a definir cuál es el mercado en el que se mueve la empresa, hay que realizar un análisis más global, ya que todo mercado pertenece a un entorno general y en un entorno sectorial. Se podría identificar el entorno de una organización como el conjunto de fuerzas directas e indirectas y controlables e incontrolables que produce influencia, desde un ámbito microeconómico y macroeconómico, en todas las acciones, decisiones y resultados de la empresa, según A, Quintana en su libro electrónico Dirección de Marketing (s.f.).

➤ Investigación y/o exploración de Mercados

La investigación de mercados es el esbozo, la recopilación, el análisis, la investigación y el informe ininterrumpido de datos significativos para una situación de marketing específica que una organización afronta.

Las empresas utilizan la investigación de mercados en diversas situaciones, así como saber la conducta de compra y la satisfacción del cliente, estimar el potencial del mercado, su aportación, medir la eficiencia de la instauración de precios, del producto, de la repartición o la promoción y demás.

Todo esto completamente aparte de la investigación de inteligencia de marketing respecto de los sucesos generales concernientes a los consumidores, los competidores y el mercado, los expertos en marketing regularmente precisan estudios serios que suministren experiencias del cliente y del mercado para implementarlo a situaciones y decisiones de marketing puntual. Esto según Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing (2017).

Ellos citan dos ejemplos: El de Starbucks, que desea averiguar de qué forma actuarían los clientes frente un nuevo producto incorporado en la carta para el desayuno. O el ejemplo de Samsung que desea conocer cuántas y que clase de personas comprarían su próxima generación de televisores ultra delgados. Para poder conocer estas y otras condiciones los gerentes requerirán llevar a cabo una investigación de mercados.

➤ Marketing

De acuerdo a Kotler y Keller, Dirección de Marketing (2016). El marketing busca identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es satisfacer las necesidades de manera rentable.

La dirección de marketing acontece cuando siquiera un participante del potencial intercambio piensa en los medios que serán necesarios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así la dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar

mercados meta y alcanzar, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.

Es factible diferenciar entre la definición social y la empresarial de marketing. Una definición social revela la función que desempeña el marketing en la sociedad, por ejemplo, un especialista en marketing expresó que el rol del marketing es entregar un patrón de vida más alto. Después, se presenta una definición social que cumple con el propósito: El marketing es un proceso social por ende tanto grupos como individuos alcanzan lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos. La creación de valor entre los consumidores y con los negocios en tal grado como la importancia de la creación y del intercambio de valor se han vuelto temas importantes en el desarrollo del pensamiento de marketing moderno.

Los gerentes en ocasiones piensan que marketing es el arte de vender productos, pese a que muchas personas se admiran cuando escuchan que vender no es lo más importante del marketing. La venta únicamente es lo más avanzado del marketing. Peter Drucker, un insigne teórico de los negocios, expresa lo siguiente:

Es viable considerar que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que vender sea intrascendente. El objetivo del marketing es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí solo. En teoría, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se exigirá por ende sería que el producto o servicio estuviera disponible.

Cabe resaltar que cuando: Nintendo diseño el sistema de juegos Wii, Apple lanzo su tableta de cómputo iPad y Toyota introdujo al mercado su automóvil híbrido Prius, detectaron que sus pedidos se sobrepasaron pues habían diseñado el producto adecuado a partir de un escrupuloso trabajo de marketing sobre los consumidores, la competencia y todos los factores externos que afectan los costos y la demanda.

¿Que se comercializa/negocia?

Los expertos en marketing comercializan 10 clases principales de artículos, bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

¿Quién comercializa/negocia?

Los expertos en marketing y clientes potenciales.

El experto en marketing es alguien que busca una reacción u/o respuesta, atraer la atención, una compra un voto, etc. de un tercero, más conocido como cliente potencial. Si dos partes buscan vender algo entre sí, a ambas partes se les puede considerar especialistas o expertos en marketing.

- Marketing. Enfoque Antropológico, Histórico y Social. Lima, Perú

De acuerdo al Profesor Carlos Cavani, Marketing. Enfoque antropológico, histórico y social (2017), las decisiones del consumidor no solo se basan en el peso específico de sus patrones de comportamiento de naturaleza endógena, el subconsciente y el inconsciente o neuromarketing sino en la poderosa influencia que ejercen los antecedentes antropológicos e históricos en las decisiones del consumidor moderno, a través de su evolución de millones de años hasta convertirse en homo sapiens.

La antropología, al igual que la sociología comparten las sociedades, la cultura y su diversidad, aunque como objeto de estudio, sigue siendo desconocida a la mayoría del mundo. Aún se concibe la antropología como una ciencia dedicada meramente a los pueblos indígenas y culturas exóticas lejanas y aisladas de la civilización occidental. Aunque esto ya no es así, pues en la actualidad la antropología dirige su atención tanto a las sociedades más originarias igual que las más avanzadas, concibiendo éstas últimas como las más afectadas por los enormes cambios que el mundo ha atravesado en los últimos decenios: expansión del capitalismo, grandes flujos migratorios, revolucionarios avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte, etc. La antropología estudia en perspectiva comparativa todas las sociedades, antiguas y modernas, simples y complejas, y en un mundo cada vez más globalizado, la antropología tiene ante sí el gran reto de demostrar su trascendental relevancia.

- Planeación Estratégica de la Empresa

De acuerdo a Jorge E. Prieto, Gestión estratégica organizacional (2017), Para desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para lograr alcanzarlos. Es preciso tomar en cuenta que quien diseña una determinada estrategia está creando su propio mercado erigiendo una oferta de productos y servicios de buena aprobación.

La clave o el secreto de una estrategia exitosa reside en crear una ventaja competitiva sostenible para poder vencer la competencia. No obstante, antes de salir al mercado a medir fuerzas, debemos crear valor en los clientes actuales. Se precisa que, si no existieran los competidores, no sería necesaria la estrategia. Esto se debe a que el único propósito de la gestión estratégica organizacional, especialmente en la etapa de

formulación, es facilitar que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja competitiva sostenible sobre los demás competidores del mercado.

La estrategia puede centrarse, por una parte, en lo que la empresa pretende hacer, y luego por otra en lo que la empresa realmente hace. Para entender la estrategia y su correspondencia con el aspecto operativo de la empresa, se deben considerar: la supervivencia, el crecimiento y la utilidad esperada de la empresa, y además saber con exactitud que quiere ser la empresa y como va a conseguirlo.

Todas las empresas cual sea su visión corporativa, buscan dar valor a los consumidores, y para ello deben tener costos bajos y ofrecer un producto diferenciado. De tal forma que la clave está en revisar los procesos y actividades desde el proveedor hasta el cliente final, haciendo uso claro está de la gestión estratégica organizacional.

- Formulación de Estrategias de Marketing

La formulación de la estrategia de marketing es el proceso de diseño de las metas y los objetivos de marketing de una organización. Esto consiente que los formuladores creen una guía, un plan. Analizan el mercado y, al hacerlo, utilizan esa información para establecer qué enfoques serán las mejores para llegar a los clientes y atraerlos hacia los productos y servicios de la empresa.

- El Proceso

Como regla general seguiremos los siguientes pasos:

- El primer paso es realizar un planteamiento de la estrategia de marketing es decir determinar lo que quieres lograr en términos de marketing. Podría ser tan sencillo como dejar que los clientes potenciales sepan lo que vendes y cómo tu producto puede beneficiarlos.

- El segundo paso es evaluar las tendencias internas y externas. Estos podrían incluir dar a conocer una versión de la siguiente generación de uno de tus productos (interno), y cómo se optimizan otros productos de la industria (externo).

- Finalmente se fija un valor a los resultados de la estrategia. Esto puede ser un valor en dinero, justo como la cantidad de ingresos que esperas que tu estrategia de marketing produzca en un lapso de tiempo específico. O podría ser un valor de oportunidad, igual que reuniones cara a cara con un cierto número de clientes potenciales. Tan pronto como los objetivos y/o propósitos se fijan, los vendedores confieren determinadas tareas a cada departamento para identificar el papel que cada uno va a ejecutar en la consecución de objetivos de la estrategia. La idea es lograr una idea firme

donde los negocios están ahora y dónde estarán después de que se implementó la estrategia.

– Por último, se toma toda la información que se obtuvo a lo largo del proceso y elige qué tipo de estrategia se ajusta mejor a los objetivos y necesidades.

- Estrategias de Marketing Mix o mezcla de marketing

La formulación de la estrategia de marketing es el proceso de definición de las metas y los objetivos de marketing de una organización. Esto viabiliza que los formuladores creen una guía, un plan. Examinan el mercado y, al hacerlo, utilizan esa información para determinar qué enfoques serán los mejores y adecuados para llegar a los clientes y atraerlos hacia los servicios de la empresa.

Visto que la empresa ha definido su estrategia general de marketing, está dispuesta para comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing. La mezcla de marketing reside en todo lo que la empresa es capaz de hacer para atraer a los consumidores y entregar valor al cliente. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro "P" del marketing: producto, precio, promoción y punto de venta. El objetivo consiste en posicionar el producto y servicio adecuado ante los clientes correspondientes, con el precio idóneo, a la hora y en el lugar conveniente según Philip Kotler y Gary Armstrong (2012).

Primero empezaremos respondiendo a algunas preguntas elementales sobre la empresa:

–¿A quién se dirigen las ventas?

La empresa tiene determinado enfocar las ventas de sus productos, servicios y aplicaciones a los siguientes sectores: laboratorios, Industria de Manufactura, Agroindustria, Energía, Gas y Petróleo, Minería, Saneamiento y obras de infraestructura. etc. que tengan un reconocimiento de calidad y prestigio en el mercado.

- ¿Qué necesitan los clientes?

Los clientes a los que se apelan en el mercado están buscando el más alto valor por los productos y servicios, orientados bajo una premisa de soluciones integrales y de alta calidad, apoyados en sistemas calificados y normados, que aseguren la satisfacción de sus necesidades.

El tema de servicio, está asentado en cubrir el ciclo comercial completo de cada uno de los clientes, quienes luego de adquirir equipos, servicios y soluciones inician una relación de contacto continuo y periódico que aseguren el máximo retorno de su inversión.

- Pedir opinión a los clientes actuales y potenciales

Para tener éxito en la comercialización, se debe averiguar cómo proceden y que piensan los clientes ante la oferta de productos, precios, marcas, servicios. Hay que tener clara su opinión acerca de su potencial de ventas y de la competencia. Se puede realizar una encuesta corta por correo electrónico, por teléfono o mediante avisos publicitarios.

Los alicientes, como los descuentos y los ejemplares, pueden ayudar a recibir esas opiniones según Philip Kotler y Gary Armstrong (2012).

En el afianzamiento de la propuesta de la empresa para ofrecer sus productos, la mezcla de mercadeo soporta el direccionamiento deseado a través de la combinación de las cuatro variables que la conforman en coherencia con los objetivos y metas de la empresa.

Una vez decidida la estrategia de mercadeo competitivo se proseguirá con el planteamiento de las variables:

a. Producto

Los equipos, repuestos y servicios como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto son cruciales para el éxito de cualquier organización. Esto tiene lugar con los productos tangibles, debido a que los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los mismos.

b. Precio

Quizás es la variable más importante en la toma de decisiones de compra por parte de los consumidores, además es la de mayor impacto en el público objetivo cuando se trata de conseguir el posicionamiento deseado.

Como sucede con los demás elementos de la mezcla de mercadeo, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y del mercado.

c. Plaza

La plaza o lugar se refiere a todas las actividades que lleva a cabo la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo; también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. O sea, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen posibles para adquirir. La importancia de esta variable para las empresas es el carácter de confiabilidad que les debe prestar; ya que puede involucrar distintos Intermediarios en la consecución de la venta.

d. Promoción

Es sabido que no puede haber venta de productos y servicios si el mercado no está enterado de la oferta proporcionada por las empresas. Las actividades realizadas por las

mismas para comunicar las virtudes de sus servicios, se denomina promoción y su fin último es atraer a los clientes para que compren. Las formas tradicionales de promoción; publicidad, venta personal y relaciones públicas.

A la hora de dar efecto en práctica una estrategia empresarial hay que tener en cuenta esta serie de pasos:

- Designar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, entre otros.
- Instituir la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, entre otros.
- Fijar responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Guiar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Se hace hincapié en que ciertos críticos creen que las cuatro P del marketing podrían prescindir o minimizar ciertas actividades importantes, dado que las cuatro P aplican al punto de vista que tiene el vendedor del mercado, no al punto de vista del consumidor. Según el enfoque del comprador, en estos tiempos de relaciones con el cliente donde se da prioridad al valor que se entrega, las cuatro P del marketing se describirían como las cuatro “C”.

Tabla 3

Las 4P y 4C Del Marketing Mix

4 P	4 C
PRODUCTO	CLIENTE COMPLACIDO
PRECIO	COSTO ASEQUIBLE PARA EL CLIENTE
PLAZA	CONVENIENCIA
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN

Nota: Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica. (14 ed.). México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.

Dentro de esta configuración más enfocada en el cliente, la satisfacción es el nivel en el que el producto rebasa las expectativas del cliente: el costo alcanzable se refiere al nivel en el que los clientes pueden pagar el precio del producto y están preparados a hacerlo, la conveniencia alude a la facilidad con la que los clientes pueden adquirir el producto: y la comunicación se refiere al grado o nivel en el que los clientes están informados acerca de las características del producto, son convencidos de probarlo y se

les recalca volverlo a comprar. Las cuatro C se relacionan íntimamente con las cuatro P tradicionales.

Figura 4

Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



Nota: Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica. (14 ed.). México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.

El esbozo del producto tiene impacto en la satisfacción, el precio se vincula con el costo accesible, la plaza decide la conveniencia y la promoción influye en la comunicación.

Los expertos en marketing harían bien en pensar primero en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

➤ **Compras Organizacionales**

De acuerdo a Kotler y Keller (2016). Dirección de marketing, “las organizaciones empresariales no solamente venden, también compran enormes cantidades” de materias primas, componentes manufacturados, plantas y equipos, servicios y suministros empresariales.

- ¿Qué son las compras organizacionales?

Frederick E. Webster Jr. Y Joram Wind destacan “las compras organizacionales como el proceso de toma de decisiones en el que las empresas formales fijan la necesidad

de adquirir productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre diferentes marcas y proveedores disponibles”.

Las compras organizacionales abarcan o ven los siguientes puntos:

- El proceso de compra/ adquisición
- Etapas en el proceso de compra
- Desarrollo de programas de marketing efectivos para negocios industriales
- Administración de las relaciones con los clientes industriales
- Mercados institucionales y gubernamentales
- El mercado empresarial cara al mercado de consumo

El mercado empresarial se compone de todas las organizaciones que obtienen bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes o servicios que venden, alquilan o proveen a otros. Cualquiera sea la empresa que suministra componentes para productos participa en el mercado de las ventas entre negocios.

- Posición o estado de compra

El comprador empresarial se enfrenta con muchas decisiones al implicarse en una transacción. El número de estas decisiones dependerá de la dificultad del problema que este resolviendo, de que tan nueva es la demanda de compra, de la cantidad de personas implicadas y del tiempo exigido. Existen tres tipos de escenarios de compra:

- Compra directa
- Recompra modificada
- Compra nueva

Por lo cual el comprador organizacional debe elegir menos decisiones en la situación de recompra directa y más en la situación de compra nueva. Con el paso del tiempo las compras nuevas se tornan en recompra directa y la conducta de compra se vuelve rutinaria.

- Participantes en el proceso de compras entre negocios

Los agentes/encargados de compras tienen resonancia en las situaciones de recompra directa y recompra modificada, a su vez los empleados tienen más influencia en situaciones de compras nuevas. Cabe destacar que el personal de ingeniería habitúa tener más participación en la selección de los componentes de los productos, a la vez que los agentes de compra son los que seleccionan a los proveedores.

- El proceso de compra y/o adquisición

Inicialmente, los compradores empresariales buscan conseguir el mayor paquete de beneficios (técnicos, económicos, de servicio y sociales) respecto de los costos de una oferta de mercado. La fuerza de su motivación de compra está sujeta a la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos percibidos. Por ende, los especialistas en marketing empresarial deben cerciorarse de que los clientes valoren que las ofertas de la empresa son diferentes y mejores. El punto de origen de la transacción se establece cuando se ofrece a los clientes un enfoque capaz de difundir la mejor impresión de la empresa vendedora, en resumen, los clientes deben estar al corriente de todos los beneficios o ahorros en costos que la oferta de la empresa les ofrece.

En el pasado los departamentos de compras tenían una baja posición en la jerarquía gerencial dentro de una empresa no obstante de administrar más de la mitad de los costos de la empresa. Hoy en día ya no es así, muchas empresas han actualizado sus departamentos de compras, con mayor orientación estratégica, actualmente ellos se encargan de buscar el mejor valor entre menos y mejores proveedores.

- Etapas en el proceso de compra

Patrick J. Robinson y sus socios establecieron ocho etapas/fases en el proceso de decisiones de compra y las llamaron fases de compra y son las siguientes:

1. Reconocimiento del problema
2. Descripción general de la necesidad
3. Especificaciones del producto
4. Búsqueda de proveedores
5. Solicitud de propuestas a los proveedores cualificados
6. Selección de proveedores
7. Especificación de la rutina de pedido
8. Revisión del desempeño.

- Desarrollo de Programas de Marketing Efectivos para Negocios Industriales

Los expertos en marketing industrial utilizan cada una de las herramientas de marketing para atraer y conservar clientes, están adoptando la venta de sistemas, agregando servicios valiosos a sus ofertas de productos, empleando programas de referencia de clientes y una gran variedad de comunicaciones en línea y fuera de ella, a la par van implementando actividades útiles para la creación de marca.

- Administración de las relaciones con los clientes industriales

Los proveedores empresariales sondan diferentes estrategias para administrar sus relaciones. Ya que la lealtad se impulsa, en cierto modo con la ayuda de la gestión de la cadena de suministro, la intervención temprana del proveedor y las alianzas de compra.

- Mercados institucionales y gubernamentales

Todo lo previamente señalado respecto a los mercados es aplicable para la preparación de compra de las organizaciones gubernamentales e institucionales, en las que sobresalen ciertas características especiales de estos mercados:

- Mercado institucional, constituido por hospitales, escuelas, asilos de ancianos, prisiones, etc., que deben ofrecer bienes y servicios a la gente que se encuentre bajo su cuidado.

- Mercado gubernamental, son compradores importantes de bienes y servicios, generalmente demandan que múltiples proveedores propongan sus ofertas y acostumbran contratar al que les ofrece menor precio. Los gobiernos asimismo compran con base en contratos negociados.

➤ Marketing B2B

El marketing B2B es aquel que lleva a efecto las relaciones comerciales entre empresas o instituciones. La abreviación procede de Business to Business, en inglés, o negocios (marketing) de empresa a empresa, en castellano.

El marketing B2B difiere del tradicional (venta B2C o de empresa a consumidor) en tres aspectos fundamentales:

- El número de clientes B2B es modesto, pero los volúmenes de venta son mucho más altos y, por ello, hay más dinero involucrado. Estas relaciones necesitan negociaciones más estructuradas y en la mayoría de los casos hechas de manera directa.

- Los compradores B2B son, usualmente, mucho más especializados y entendidos de lo que piden. Por esta razón, tendrán mayores exigencias técnicas respecto de la calidad de los productos que adquieren.

- Las compras B2B buscan productos y servicios que los ayuden a preservar su empresa rentable y competitiva, de ahí que buscarán la mejor relación calidad-precio posible. Por lo general se obtiene más utilidad por el volumen vendido que por el margen.

➤ Buenas Relaciones

La confianza es vital para trabajar entre empresas. Es preferible mantener buenas relaciones-tratos tanto con los dueños de la firma como con los encargados de las compras y con quienes manipulan sus productos.

Adicionalmente, siempre posea a su personal de ventas bien instruido sobre las particularidades de sus productos y muy bien entrenado en cuanto a técnicas de negociación y servicio, para fidelizar y desarrollar relaciones de negocio a largo plazo.

Tome en cuenta que estas operaciones precisan de un análisis profundo y bastante detallado, por lo que podrían ocupar algo más de tiempo de lo normal. Igualmente requieren de constante asistencia por parte de los vendedores.

- Datos

Cifras peruanas. A lo sumo el 95% de las empresas peruanas son pequeñas y medianas empresas.

Negocio global. En el mundo, más del 50% de las ventas de los negocios son del tipo B2B.

Estrategia. No se emplean medios masivos, sino un contacto personalizado.

Giancarlo Cereghino, de la empresa Arellano Marketing revela que para competir estratégicamente en el mercado B2B debemos considerar lo siguiente:

- Identifique con exactitud las empresas a las cuales se va a dirigir y, de ser posible, conózcalas muy bien antes de ponerse en contacto con ellas. Averigüé qué necesitan, quiénes son los responsables de las compras y cuáles son sus proveedores.
- No se acerque a vender productos, en cambio ofrezca la solución a las necesidades y a mejorar la rentabilidad.
- Es primordial definir un nexo de largo plazo con los clientes. Toda operación del tipo B2B, más que un negocio aislado, sienta la base para más ventas futuras.

Definiendo estos procesos se logrará enfatizar:

- Formación de Valor, Satisfacción y Lealtad del Cliente

Los expertos en marketing de más renombre tienen un objetivo en común: situar al consumidor en el núcleo del marketing. Actualmente, el marketing alude en su totalidad a crear valor y compromiso del cliente en un mercado en gran medida evolutivo, constantemente direccionado y especializado en el uso de las redes sociales.

Es así como el marketing aparece a causa de las carencias, necesidades y deseos del consumidor, escogiendo a que objetivos, mercados meta puede servir mejor la organización, y enunciar una propuesta de valor atrayente por medio de la cual la empresa alcancen atraer e incrementar la clientela. No obstante, esto es insuficiente y los expertos en marketing ansían más, no se conforman con haber concretado la venta, pues desean comprometer a los clientes e implantar relaciones profundas y duraderas que efectúen que su marca sea una parte esencial de los consumidores.

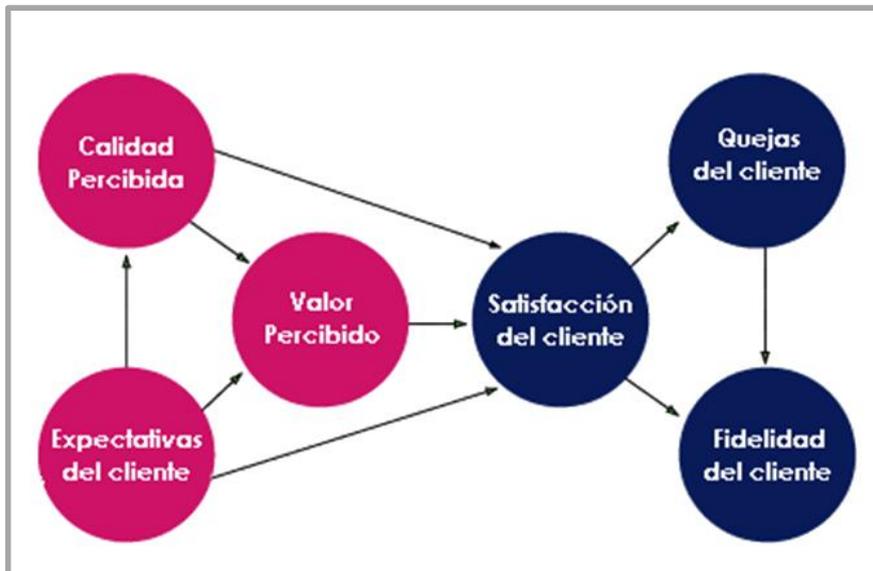
- Valía y satisfacción del cliente

Usualmente los consumidores encaran a una gran gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad puntual. ¿Cómo saber elegir entre numerosas ofertas de mercado? Por lo general los clientes se crean expectativas del valor y satisfacción por las múltiples ofertas que el marketing les suministra, y compran en base a tales expectativas. Los clientes satisfechos retornarán a comprar y narrarán a otros sus vivencias u o experiencias.

Por tanto, el valor y la satisfacción del cliente son decisivas para sentar y administrar los vínculos con el consumidor.

Figura 5

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente



➤ Calidad de Servicio

La calidad de Servicio: se define calidad como la totalidad de funciones, particularidades o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su valorización o el análisis de las partes integrantes de un servicio recibido.

Así pues, la clasificación y organización se realiza con carácter integral, ósea, examinando todas las características, funciones o comportamientos.

La calidad en el servicio se define también como el resultado de un proceso de evaluación donde el cliente o consumidor contrasta sus expectativas frente a sus percepciones. O sea, la medición de la calidad se efectúa mediante la disimilitud del servicio que espera el cliente, y el que recibe la empresa.

Y de la calidad del servicio se desprenden:

- Expectativa: son las creencias sobre la forma de la entrega del servicio, sirven como estándares de referencia para juzgar el desempeño de la empresa. Ósea, es lo que el cliente espera de un determinado servicio y se crearon por la comunicación, más específico por la experiencia de otras personas en el transcurso del servicio. Y el nivel de expectativa puede variar con amplitud y depende del punto de referencia que tenga el cliente, siendo dinámicas y podrían cambiar con rapidez en este mercado tan cambiante.
- Percepción: es como aprecian las personas a los servicios; esto es como las reciben y evalúan los servicios de una empresa. Y las percepciones están enlazadas con las dimensiones de la calidad del servicio y son: seguridad, confiabilidad, empatía, sensibilidad y elementos tangibles.
- Modelo Servqual: este modelo permite examinar aspectos cualitativos y cuantitativos de los clientes o consumidores. Consiente también conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. Y desde luego el Servqual proporciona información detallada sobre: opiniones del cliente: comentarios, sugerencias y servicio de las empresas, etc. Es usado también como un instrumento de mejora y comparación entre organizaciones.

Dimensiones del Modelo Servqual

Engloba 5 dimensiones para medir la calidad del servicio:

- Sensibilidad; es la disposición para ayudar a los clientes y para brindarles un servicio efectivo y rápido. Esto es atender con prontitud a los requerimientos, responder inquietudes y reclamos de los clientes, y sobre todo solucionar problemas.
- Fiabilidad; alude a la habilidad para llevar a cabo el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Esto es que la empresa consuma sus promesas sobre entregas, abastecimiento del servicio, solución de inconvenientes y fijación de precios.

- Seguridad; es el conocimiento y atención de los empleados o colaboradores y sus competencias para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía; alude al nivel de atención preferente que ofrecen las empresas a sus clientes. Debe ser transmitido a través de un servicio personalizado al gusto del cliente.
- Elementos tangibles; se refiere a la apariencia física, instalaciones físicas, tales como infraestructura, materiales, equipos, recursos humanos, etc.

➤ El Papel de los Servicios

En la actualidad a las empresas les resulta más difícil diferenciarse unas de otras en sus productos físicos por lo que tienden a diferenciarse en sus servicios, de la forma en que entregan a tiempo, una mejor y más rápida respuesta a los pedidos y preguntas de sus clientes o de una atención más acelerada a sus reclamos y/o quejas. Los mejores proveedores de servicios saben sacar partido de estas ventajas y también saben cómo crear experiencias y/o vivencias únicas e imborrables en sus clientes.

➤ Diseño y administración de Servicios

La calidad del servicio de una empresa se somete a prueba cada vez que ejecuta un determinado servicio. Si los empleados se manifiestan hastiados, desganados y no contestan de manera adecuada: en efecto los clientes lo pensarán dos veces antes de hacer negocios con esa empresa.

La empresa deberá diseñar, enseñar, implementar y administrar adecuadamente un procedimiento de servicios para la atención de sus clientes y desbordar las expectativas de los mismos.

➤ Estrategia de Servicio Posventa

- El Servicio de Posventa dentro de la Gestión de Marketing.

Se sabe que la atención al cliente no termina con la venta o al realizar un determinado servicio, de hecho, la relación continua a través del “servicio de posventa” y este servicio no solo es recomendable, pues se ha vuelto imprescindible. Una venta no finaliza “nunca” y para lograr esto, nuestro objetivo principal debe ser el tener siempre al cliente a nuestro lado y completamente satisfecho.

De acuerdo a Kotler, “la posventa es un ejercicio de atención al cliente”, en nuestro caso este servicio podría darse desde servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, gestión de garantía, venta de repuestos, recambios y accesorios, servicios de capacitación, entre otros.

Es obvio que obtener un cliente potencial para que ejecute la acción de compra no es sencillo, dado que se debe buscar, instar, persuadir y, por lo común, forzar a los clientes potenciales a dar ese primer peldaño y realizar una compra inicial. Aunque, una vez logrado el objetivo: clientes potenciales se transformen en clientes iniciales, la mayor parte de ellos reciben escasa atención. Es más... ¿Por qué? Porque los empleados de ventas están tan ocupados y concentrados en la delicada tarea de convencer a otros nuevos clientes posibles a que realicen su primera compra, resaltando que “conseguir nuevos clientes pareciera ser más importante que conseguir que un cliente fijo y conocido retorne a comprar”. Siendo estas compras reiterativas y rutinarias ampliamente más productivas que las transacciones iniciales, toda vez que el alto costo de compra del cliente ya se ha efectuado.

En este sentido, el comercio, la industria y los servicios, ya han advertido que la atención al cliente tras venderle o realizarle alguna prestación se ha convertido innegablemente en la mezcla de mercadeo actual de cualquier empresa. Aceptamos la importancia de continuar atendiendo al cliente repetidamente tras la venta inicial, brindarle el mayor número posible de beneficios y más tarde continuar prestándole apoyo eficiente y eficaz. Por ello permanecer relegado justo en este punto significaría ceder nuestra participación a la competencia fácilmente.

Tras la venta es aconsejable que una empresa no deba dejar de lado sus productos y servicios, puesto que los cambios en la conducta y necesidad de los consumidores constituyen un desafío, todo el tiempo los clientes presentan nuevos gustos, más experiencia, vivencia, conocimiento y menos fidelidad. Los clientes continuamente “están imponiendo sus preferencias” y esto ha dado pie a una potente demanda en relación con el servicio de posventa.

En total actualmente se hace imperioso que las organizaciones recapaciten sobre la necesidad de prestar un excepcional servicio de posventa, otorgando prioridad a la atención en el acto de sus clientes, indagando sobre sus intereses futuros y más cercanos, y así optimizar sus flaquezas y afianzar sus fortalezas, buscando formas creativas e ingeniosas de trascender las expectativas y así aumentar la permanencia de los clientes.

➤ **Objetivos, propósitos y funciones de los servicios de posventa**

Se sabe que los servicios de posventa, así como otros servicios que se efectúan en las empresas tienen que acatar una sucesión de objetivos y funciones, los mismos a continuación:

- **Objetivos**

- a. Aportar conceptos claros y exactos de los productos y servicios al cliente, respaldando a la formación de un criterio preciso de la realidad que se brinda.
- b. Acoger y brindar información al cliente de forma viable y conveniente acerca de los productos habituales, ordinarios y nuevos, tal como de ofertas y promociones.
- c. Promover un buen clima laboral en la empresa, "Empleados contentos atienden mejor a los Clientes", y de igual modo existe gran evidencia de que las mejoras en servicios al Clientes van estrechamente relacionadas con la alternancia de empleados.
- d. Emplear argumentos que favorezcan a la empresa y apoyen su política general.
- e. Originar estímulos que eludan factores negativos de cualquier naturaleza.
- f. Vigilar la imagen del producto y/o servicio.
- g. Conseguir la recurrencia de compra a través de antiguos, nuevos y diversificados métodos.

Las actividades encaminadas a destacar el valor del producto o servicio a los clientes se congregan en las principales funciones de posventa:

- Preparar e instalar.
- Suministrar.
- Garantizar.
- Mantener y reparar.
- Atender.
- Devolver.

Sobre las funciones líneas arriba aludidas emanan las funciones más cruciales e importantes de los servicios de posventa, esto con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente tras de adquirir un bien o servicio.

A su vez Kotler, cuando refiere a destacar la diferenciación de los servicios, hace alusión a estas funciones de posventa desde su perspectiva. Enunciando que cuando no es claro diferenciar el producto físico, la clave para rivalizar con eficacia reside en el aumento y calidad de los servicios. Por ende, no sólo realza la diferenciación del servicio sino del personal (colaborador), mostrando que las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor y apropiado personal que la competencia y lo capacitan y entrenan aún más. El personal bien capacitado y competente cuenta con seis características: competencia, credibilidad, cortesía, confiabilidad, capacidad de respuesta y comunicación efectiva.

Por lo regular toda empresa que ejecute estos servicios debe hacerlos atendiendo a la inspección de estas funciones según su sector. Lo trascendental no es que funciones realizan sino realizarlas según características y medirlas desde el inicio de indicadores de cumplimiento como vía de poder conocer las mejoras de la eficiencia y eficacia de las empresas y el nivel de satisfacción de los clientes a partir del empleo de las mismas.

Concretamente se puede decir que el día que la empresa aprenda a mirar a través de los ojos de los clientes, recién podrá descifrar y ejecutar sus necesidades, desarrollar y suministrar el producto o servicio satisfactoriamente, perfeccionar sus campañas publicitarias y como resultado mejor y mayor participación en el mercado.

➤ Tipos y formas de servicios posventa

Posiblemente sea el proceso de servicio posventa el más voluble de todos los procesos del ciclo de vida útil de un producto, dado que está en función de los clientes, del producto en sí y del desarrollo de los procesos anteriores.

Las diferentes actividades que acontecen posteriores a la venta de los productos y servicios pueden categorizarse en dos grandes grupos:

- Los servicios técnicos que se llevan a cabo a los productos y
- Los servicios que, vinculados con los productos, se proporcionan a los clientes.
 - Servicios técnicos dados a los productos

Se incorporan diversas actividades que se desarrollan con el objetivo de concretar, mantener o restablecer a los productos, primordialmente dar larga vida útil, sus características y propiedades las cuales son: Instalación, mantenimiento y reparaciones.

Y los servicios de reparación pueden proporcionarlos las empresas en sus instalaciones o subcontratarlo, dependiendo del concepto y en todo caso debe realizarse por personal adecuadamente capacitado.

A lo largo del periodo de garantía y si la falla o desperfecto presentado es por defecto de fabricación, el proveedor reparará el producto sin costo alguno para el cliente, siempre que cumpla con requisitos previamente señalados en un contrato entre ambas partes (pueden ser presupuestos, cotizaciones, boletas, facturas, etc.).

- Los servicios a los clientes:

Son los servicios que se suministran al cliente para que puedan hacer uso práctico y útil de los productos acrecentando así la percepción del valor de estos. En este grupo se incorporan los procesos de capacitación para el empleo y gestión de quejas o reclamos.

A continuación, una explicación sencilla de cada uno de ellos:

- Capacitación para el uso: establecer un método o sistema de comunicación con el cliente mediante el cual conozca como el cliente utiliza sus productos y formarlo, orientarlo, capacitarlo para que lo haga eficientemente y obtenga de él el mayor provecho.

En productos y servicios más complejos, que requieran de una instalación especial, por parte de especialistas o por el propio cliente, estos servicios se pueden combinar. A veces en productos sencillos y en los servicios es más difícil encuadrar estas actividades que a veces se encubren con la venta o con la prestación del servicio básico.

- Manejo de Quejas: La existencia de una queja expresa la presencia de un defecto o desconocimiento del uso del producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente. No obstante, las reclamaciones son inexactitudes en el desempeño del sistema; algunos clientes se quejan, pese a que el producto o servicio cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones, esto debido a que existen factores que influyen en el comportamiento de las quejas tales como: clima económico, características de los clientes, importancia del producto, momento en que se presenta el fallo y precio.

En si las quejas reales son exiguas respecto a las potenciales y la empresa debe lograr que cada vez más las quejas potenciales se conviertan en reales. Al respecto es necesario tener en cuenta factores que inhiben la manifestación de las quejas entre los que se pueden mencionar: nivel de importancia, suposición, malas experiencias y mecanismos demasiado intrincados.

Una queja o reclamo refleja gran importancia para cualquier empresa, ya que a la más leve queja de un cliente esta puede suscitar el mayor estrago en cuanto a imagen del producto, criterio del cliente y resultados indeseados tanto a corto como a mediano plazo.

➤ Maneras en que se puede brindar un servicio de posventa

Estos servicios pueden ser de diversas formas:

- Promocionales: Son los que están enlazados a la promoción después de la venta.
- Psicológicos: Son los vinculados con la motivación del cliente.

De esta manera, no sólo le hace sentir al cliente de la preocupación de la empresa por él, sino que también consiente conocer sus impresiones del producto y servicio y saber en qué aspectos se debe mejorar., como en:

- Aspecto de seguridad: Son los que ofrecen protección por la compra del producto.

- Aspecto de mantenimiento: Son los que contienen un servicio de mantenimiento o de soporte (es decir servicio técnico).

Mediante esta clase de servicio de posventa se continúa con la relación cliente - empresa por más tiempo.

➤ Importancia de la Posventa

Todo proceso de venta incluye seis grandes pasos:

Acercamiento, presentación, demostración, negociación, cierre y servicio de posventa. Este último: servicio de posventa es muy importante, su óptimo desempeño en una empresa garantiza incrementar a un nivel superior la gestión comercial. Asimismo, permite conocer la opinión de los clientes, reconocer oportunidades de mejora y valorar los productos y procesos respaldando la retroalimentación básica.

Se estima que, los servicios de posventa invariablemente generan una inversión de dinero, y al fin y al cabo es compensada con una mejor atención a los clientes, lo que fortalecerá sus ventas y mejorará su relación con ellos.

La posventa es una de las más significativas fuentes de información de la empresa, ya que encima de proveer una imagen del mercado, suministra una serie de datos de la empresa en general. La información debe ser confiable, fluida, clara y entregada con rapidez en el momento oportuno y preciso.

Un análisis metódico de la información acopiada a través de los servicios posventa permite la implantación de medidas para fortalecer la relación empresa-cliente y ser capaces de corregir fallas, aprovechar oportunidades, eludir costos innecesarios y aumentar el grado de satisfacción del cliente con el servicio percibido a lo largo del ciclo de vida del producto y en su decisión de renovación y transformación con la misma marca. Lo cual permite convertir el servicio de posventa en una herramienta fundamental en la “fidelidad del cliente”.

▪ Podemos sintetizar la importancia del negocio de posventa en 2 aspectos claves:

a. El beneficio del servicio posventa es mucho mayor que el del producto primario como aseveran Hisashi Kurata y Sung Hyun Nam (2010)., lo que hace que la posventa haya pasado a ser considerada un mecanismo crucial de generación de negocio.

b. El negocio de posventa consiente establecer relaciones duraderas con los clientes, y juega un importante papel para atraer nuevos clientes gracias a servicios básicos gratuitos como la garantía¹⁰, como afirman Hisashi Kurata y Sung Hyun Nam (2010).

Consecuentemente, los productores de bienes duraderos deben determinar qué arreglo de servicios utilizar, procurando combinar una alta lealtad de clientes seguido de

una alta rentabilidad de negocio. Esta intensión estratégica necesita priorizar un objetivo sobre el otro, visto que la orientación a maximizar y optimizar beneficios no permite alcanzar u aventajar los niveles de servicio que más satisfacen al cliente. De ahí que es necesario una nueva estrategia organizativa, que reconozca e identifique la posventa como lo que es, un negocio en extremo rentable.

➤ Calidad de los Sistemas Logísticos

La totalidad de las empresas siguen y acatan un proceso para asegurar que sus productos o servicios cumplan con los requerimientos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa.

En la posventa el área de aseguramiento de calidad de las empresas está vinculada por la serie de las normas ISO.

Las Normas ISO (*International Standards Organization*) 9000, la cual está constituida por un conjunto de 5 normas; el objetivo principal de ISO es establecer normas de diferentes tipos que representen y traduzcan el consenso de los diferentes países del mundo que lo conforman, los representantes de dichos países discuten, analizan y llegan a la concertación u convenio de una determinada norma.

Cada Empresa debe seleccionar la Norma de Aseguramiento de la Calidad que se va a aplicar en su organización.

Las Series de Normas ISO 9000 son:

- ISO 9000: Norma que determina directrices para la selección y uso de las Normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004.
- ISO 9001: Diseño / Desarrollo, Producción, Instalación y Servicio Posventa. (20 políticas)
- ISO 9002: Producción e Instalación. (18 políticas)
- ISO 9003: Inspección y Ensayos Finales. (12 políticas)
- ISO 9004: Norma que establece como debe ser la Gestión de la Calidad Interna.

Es una guía general para todas las organizaciones. Desgraciadamente la empresa aún no tiene ninguna certificación ISO, va camino a ello.

➤ Comportamiento Posterior a la Compra

Después de la compra el consumidor podría experimentar contradicción al percatarse de algunas características inquietantes del producto o escuchar opiniones favorables de otras marcas, manteniéndose vigilante ante la información que apoye y sostenga su decisión.

Las comunicaciones de marketing deberán suministrarle creencias y evaluaciones que afiancen su elección y le ayuden a sentirse bien con la marca elegida. De este modo el trabajo de los especialistas en marketing no finaliza con la compra de un determinado producto y/o servicio, deberán supervisar la: satisfacción, las acciones, el uso y desecho del producto posterior a la compra y así colmar las expectativas de sus clientes en todo momento, aun hasta después de la compra.

➤ Análisis del Micro y Macro Entorno (o análisis PESTE)

De acuerdo a Arbaiza, F. (2015) ...cuando se ha identificado la oportunidad de negocio, es necesario estudiar profundamente el entorno o los factores externos que podrían tener un impacto en la empresa; con ello se podrá planificar el ingreso de esta al mercado y todo el desarrollo de sus actividades. El estudio del entorno es fundamental para identificar oportunidades, riesgos o amenazas y, de esta manera, prevenir decisiones erradas. Se plantea hacer un análisis de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos. A continuación, se definen:

– Factores políticos, legales y regulatorios (P). Los factores políticos, legales y regulatorios también tienen un peso fundamental en la industria: las normas relativas a la competencia, las leyes de protección del consumidor, los impuestos, la privatización perfilan el comportamiento del sector. El empresario debe considerar los impuestos directos e indirectos por pagar, los beneficios tributarios o arancelarios, las políticas monetarias, la promoción de la inversión en determinadas zonas del país y las dificultades relacionadas con la burocracia y la corrupción, entre otros temas de relevancia política y legal.

– Factores económicos (E). Estos indicadores económicos se pueden sintetizar en cinco puntos: la tasa de crecimiento económico, las tasas de interés (el costo asumido por la empresa para operar e invertir y el precio que paga el consumidor para acceder a un crédito), el tipo de cambio (valor adquisitivo de la moneda nacional con respecto a otras), la inflación y la inversión extranjera.

– Factores sociales, culturales y demográficas (S). Siempre se estudiarán los factores sociales y las tendencias demográficas o poblacionales cuando se pretenda ingresar con un producto o un servicio al mercado, o cuando la empresa ya establecida busque adaptarse a las nuevas demandas del público; por tanto, se recomienda interpretar y forjar cambios en la composición demográfica, la estructura etaria, el estado civil, las tasas de natalidad y mortalidad, los índices de migración, las ocupaciones y la calidad de la mano de obra, la capacidad profesional de los trabajadores, los niveles de ingreso, etc.

– Fuerzas tecnológicas (T). Es sabido que, los factores tecnológicos modifican el desarrollo del sector: la empresa que no se adecua a los nuevos avances tecnológicos, al manejo en tiempo real de la información, a las nuevas técnicas de producción, informática y comunicaciones no perdura en el mercado, por falta de competitividad. Se debe contemplar el nivel de desarrollo tecnológico en su industria y evaluar si es capaz de acceder a tecnología de última generación, lo que supone estimar cuánto le costará adoptar nuevas tecnologías para lograr eficiencia (sistemas productivos, de distribución, logísticos), si precisará de capacitación especial y en cuánto tiempo sus sistemas se convertirán en obsoletos.

– Fuerzas ecológicas (E). Los factores ecológicos desempeñan distintos tipos de influencia según la industria. Es indispensable analizar el entorno ecológico en los sectores minero, de hidrocarburos o pesquero, pero los planes de protección del ecosistema y de conciencia ambiental se deben desarrollar en todas las áreas, para alcanzar la mejor gestión de los recursos naturales. La regulación ambiental en el Perú apenas está empezando. Las normas aun no son transparentes ni estrictas, en especial con relación a la protección de las comunidades que habitan áreas asignadas a actividades de este tipo.

➤ La organización y sus competidores

Deberá realizarse un estudio de los principales competidores de la empresa. Los puntos que deben recogerse en dicho análisis son los siguientes:

– Visión de la empresa competidora: historial de la empresa; relación completa de los productos, incluida una descripción de los mismos en la que se pueda identificar el empleo de los productos principales y de los subproductos.

– Los productos de la competencia: historial del producto y de su desarrollo, hasta su forma actual; características comerciales del producto (ventas por sectores, participación por segmentos, tamaños de los productos, distribución física, ciclo de vida, envasado...)

– Precios de la competencia: precios de consumo para todos los tamaños; condiciones de la venta a minoristas; condiciones de la venta a mayoristas; condiciones especiales para compradores especialmente importantes.

– Planificación de las ventas: cobertura de la fuerza de ventas; volumen y distribución de la fuerza de ventas; organigrama de la fuerza de ventas, variaciones zonales y sus posibles causas.

- Distribución Comercial: estrategias y tácticas de distribución; participación por canales; volumen de ventas por canales; frecuencia de compra, etc.

- Acciones publicitarias y promociones: historial completo del apoyo publicitario que se ha dado al producto competidor durante los años anteriores; estrategias de comunicación; análisis de contenidos; inversiones en distintos instrumentos de comunicación.

El escrutinio y fiscalización externa sirve para identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades son eventos del entorno que pueden afectar positivamente a la actividad desarrollada por la empresa, en caso de ser aprovechados. Las amenazas son aspectos o eventos del entorno que pueden afectar negativamente a los resultados de la empresa si ésta no lleva a cabo las acciones de marketing necesarias para impedirlo.

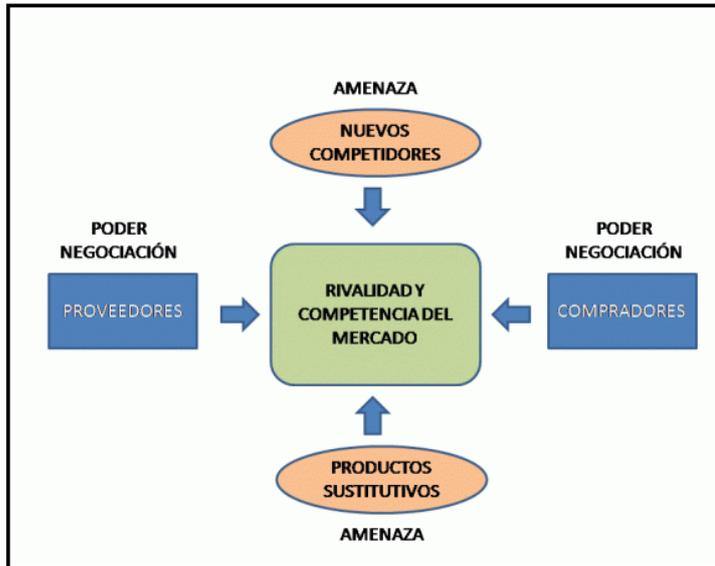
➤ Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia de PORTER

Fernando D'Alessio. (2013, p. 125) reitera que el modelo de las cinco fuerzas de Porter autoriza hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, y desarrolla estrategias para diversas industrias.

El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen.

Figura 6

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Nota: O'Brien, J. & Marakas, G. (2011). Management information systems: Managing information technology in the business enterprise. United States: McGraw-Hill.

Observe en las 5 Fuerzas de Porter en la Figura 6, vea como la intensidad en las relaciones de las 4 fuerzas alrededor, da forma a la quinta fuerza del medio.

a. Poder de negociación de los clientes

Inclusive menor sea la cantidad de compradores, mayor será su capacidad de negociación ya que pueden forzar a los proveedores a bajar sus precios y mejorar sus condiciones (precios, tiempo de entrega, garantías, etc.). Paralelamente, los clientes tendrán mayor poder cuando: compren en volumen, si no hubiera diferenciación en los productos del mercado, si los compradores pueden cambiar fácilmente de marca o productos sustitutos, si tuvieran información determinante de otros productos y sus precios o se reduce la demanda (salen otros clientes del mercado).

En tal caso las estrategias para atraer un mayor número de clientes serán: diferenciar los productos, dar mayores servicios de posventa, conferir mayores y mejores garantías, incrementar las promociones de ventas, posventa y mejorar la comunicación con el cliente.

b. Poder de negociación de los proveedores

Al existir pocos proveedores, mayor será el poder que estos tengan sobre los precios, por lo que darían menos facilidades (para poseer más o mejores beneficios). Asimismo, su poder se acrecentará cuando existan pocas materias primas sustitutas, o si las empresas compran pocas cantidades o si el costo por cambiar por otra materia prima

fuera alto, invariablemente los compradores se verían obligados a adquirir sus bienes o productos.

De ocurrir este asunto, las estrategias indicadas para lograr tener un mejor control sobre los proveedores serían: producir las materias primas necesarias (sin excedentes), buscar otros proveedores (fuera o dentro de la jurisdicción) y realizar alianzas estratégicas para disminuir los costos (los competidores pueden convertirse en importantes aliados en ciertos casos).

c. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si aparecieran las oportunidades y condiciones para que nuevas empresas puedan entrar fácilmente al mercado, la magnitud de la competencia aumentaría, pero los nuevos competidores deberán considerar una serie de trabas tales como: la necesidad por obtener tecnología y conocimientos especializados (mejores que los proveedores existentes), la carencia de experiencia, la lealtad y/o preferencia del consumidor a las marcas, necesidad de grandes capitales, políticas reguladoras gubernamentales, altos aranceles, falta de acceso a materias primas, patentes y la saturación del mercado entre otras más.

Al entrar nuevas empresas al mercado (por lo general por productos de mejor calidad, precios menores o mejor publicidad: magnas campañas de marketing), los competidores ya existentes deben fortalecerse efectuando estrategias como: mejorar la calidad de sus productos (invertir en tecnología, capacitación, maquinarias y fortalecimiento de procesos), reducir los precios, mejorar la publicidad, aumentar los canales de ventas (llegar a más clientes y lugares) y brindar más y mejores condiciones de ventas (financiamiento y/o garantía).

La competencia deberá ser evaluada en 4 aspectos: metas futuras (qué estimula al competidor), estrategia actual (qué está haciendo el competidor y qué puede hacer), suposiciones (las que el competidor tiene acerca de sí mismo y de la industria) y capacidades (fortalezas y debilidades) (Michael Porter, 2002).

d. Amenaza de productos sustitutos

Al llegar los productos sustitutos al mercado, se establecen topes para los precios en los productos existentes y las razones para su aparición son específicamente: precios más bajos que los productos existentes, exigua publicidad de los productos existentes, mínima lealtad de los consumidores o el costo por el cambio es muy bajo.

En tal sentido las estrategias a sugerir son: mejorar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas y distribución, intensificar la publicidad o aumentar las promociones en ventas.

La energía entre las 4 primeras fuerzas crea la quinta (la rivalidad entre los competidores).

e. Rivalidad entre los competidores

La cantidad de estrategias está relacionada directamente con la intensidad y fuerza entre la rivalidad de las empresas competidoras y se incrementara en la medida que: la demanda disminuya, los recortes de precios aumenten, los costos fijos sean altos y el producto sea efímero.

A mayor competencia, menores ganancias y por ende menos nuevos competidores por lo tanto algunas posibles estrategias serán: mejorar la calidad de los productos, bajar los precios, dar nuevas y mejores características diferenciadas a los productos, proveer nuevos servicios, reforzar la publicidad y la promoción, etc.

Así como Michael Porter indica...la competencia es positiva cuando los productos pueden diferenciarse por sus atributos, servicios, características, servicio al cliente, lo cual es un hecho notable para grupos específicos de clientes. (...) la mejor competencia es cuando las compañías están realmente compitiendo en cosas distintas para conocer las necesidades de distintos clientes... (Harvard Business Publishing, 2008); esto es que la necesidad por seducir nuevos clientes puede hacer que las empresas evolucionen y se reinventen en su empeño por mantenerse vigentes, conociendo más de sus clientes y adaptando sus productos a ellos.

El análisis y estudio del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, contribuirá a conocer las tendencias y limitaciones de ingreso en cada industria cambiante, tal y como la forma de poder encararlas y lograr mantener la presencia en el mercado o ingresar a este con productos diferentes, mejores y con mayor proyección a mantenerse en el tiempo, contando con el aporte de todos en la organización. "...hemos aprendido que la estrategia es completamente inservible e inútil, a menos que los resultados del proceso estratégico, la posición que has escogido ocupar, la forma en que vas a llevar tu empresa, sea correcta y generosamente comprendida puesto que el objetivo principal de la estrategia es el estar alineados es decir en consonancia; llegar a todas las personas en la organización para que tomen decisiones acertadas, reforzando las decisiones de otros porque todos persiguen una forma común de obtener una ventaja competitiva." (Harvard Business Publishing, 2008).

➤ Benchmarking y Análisis de la Oferta Internacional

En el interior del estudio de marketing hay temas específicos dedicados al análisis y seguimiento de la competencia, entre ellos uno de los más sobresalientes es el benchmarking.

El benchmarking principió con dos fases: la primera fue un proceso para poder entender a los competidores y era necesario separar las medidas comunes con funciones similares; la segunda se canalizo en los aspectos del proceso de un producto y servicio no solo de la producción, sino desde su planteamiento, diseño, desarrollo y comercialización.

Según va pasando el tiempo, el benchmarking se convierte en una herramienta crucial para que podamos analizar el exterior para buscar ideas e incentivos para las organizaciones. Es de este modo como el benchmarking tiene diversas aplicaciones en las organizaciones:

- Planificación estratégica de planes a corto, mediano y largo plazo
- Pronóstico de tendencias de predicciones de las áreas comerciales
- Pensamiento “Fuera de la caja”
- Comparaciones con los competidores y otras organizaciones
- Productos y procesos con mejores resultados
- Fijación de Objetivos relacionados a prácticas modernas

Concretamente, el benchmarking permite a las empresas lograr información respecto a otras para conocer sus productos y servicios, precios, procesos y estrategias a determinados plazos para tener una visión más completa de como se está comportando la competencia en una industria o mercado específico.

Para efectuar un benchmarking hay que considerar los siguientes pasos:

- Detectar a qué se le va a hacer benchmarking: Plantear un objetivo claro y específico, las necesidades de información y actividades a realizar.
- Formar un equipo de benchmarking: Comúnmente son personas del interior de la empresa que realizan estas actividades
- Detectar recursos de información: Hay que saber determinar dónde están las fuentes, que información es necesaria además de viable y verídica y lograr el acceso a la información, ya que se puede encontrar que hay datos necesarios, aunque restringidos por sus proveedores.
- Recabar y analizar la información: Es importante hacer un análisis completo y con la información necesaria de acuerdo a los objetivos del benchmarking. No pasar por

alto puntos importantes que sirvan para la comparación de la organización ante el escenario que se encuentra inmerso.

- Preparación y presentación del informe: En el reporte final, es necesario colocar los datos generales y específicos que son necesarios y serán utilizados para acto seguido tomar decisiones para futuros planes y acciones que próximamente la organización realizará.

El benchmarking es una herramienta (y proceso) detallado y funcional que debe contener una capacidad de análisis por parte de sus creadores muy grande y amplia para detectar todos los factores y las condiciones en la que se mueve tanto la propia organización como los competidores dentro de un mercado o escenario.

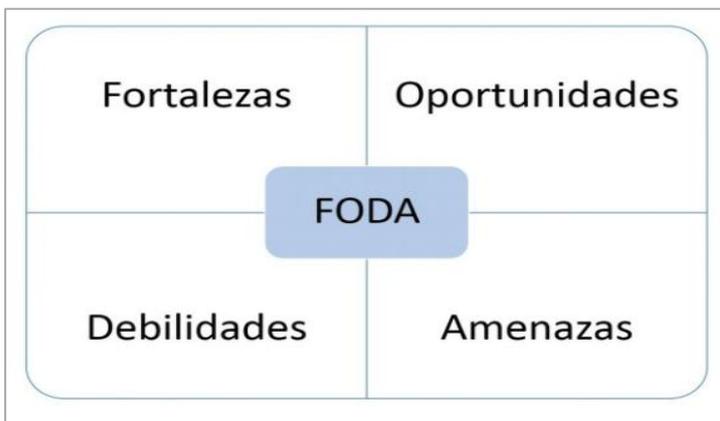
➤ Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este enfoque la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

El análisis FODA es adjudicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Figura 7

Foda



Las fortalezas engloban capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades contemplan limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían entrometerse con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser

capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desventajosas que podrían plantear desafíos al desempeño. Kotler & Armstrong (2012, p. 53).

En conclusión, finalmente:

Factores que ayudan al logro de los objetivos: Fortalezas y Oportunidades.

Factores que dificultan el logro de los objetivos: Debilidades y amenazas.

- Fortalezas:

- Posee una alta cartera de clientes.
- Ubicación geográfica accesible.
- Posee los permisos correspondientes.
- Cuenta con proveedores reconocidos.
- Capacidad financiera otorgada por la sucursal principal en Ecuador
- La mayoría de sus marcas bandera están igualmente posicionadas que su competencia directa.

- Oportunidades:

- Buena aceptación de la mayoría de sus productos en el mercado.
- Posee información de clientes potenciales.
- Conocimiento del mercado.

- Debilidades:

- No cuentan con personal de servicios y comercial especializado para todos sus productos.
- Falta de seguimiento posventa adecuado.
- Falta mayor interacción y conexión con el cliente.
- Mayor demanda y menos oferta.
- Disminución de la liquidez de la compañía.

- Amenazas:

- Competencia directa y desleal.
- Entrada de nuevos competidores.
- Perdida de representación de proveedores reconocidos mundialmente.
- Crisis económica actual del Perú y global.

➤ Diagnóstico de Diagrama ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa, conocido adicionalmente como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas

sobre las causas de un problema. El Diagrama Causa-Efecto fue diseñado por Kaoru Ishikawa, japonés experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad.

Nos posibilita, así pues, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama). El diagrama causa-efecto contribuye a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un fenómeno o problema, y no solamente en las causas más obvias o simples. Este diagrama a la vez desencadena el análisis y la discusión en equipo, de manera que cada grupo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción. Este diagrama está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. Este diagrama permite alcanzar un conocimiento común de un problema, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante destacar que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. Los pasos o fases que se siguen para construir un diagrama de causa efecto son:

- a) Definir claramente el efecto o problema cuyas causas han de identificarse.
- b) Enmarcar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole
- c) Usar Brainstorming para identificar las posibles causas.
- d) Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
- e) Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
- f) Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
- g) Verificar la validez lógica de la cadena causal.
- h) Comprobar la integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

Las principales ventajas y beneficios de este diagrama son:

1. Permitir que el equipo de trabajo se focalice en el problema, no en los antecedentes del problema ni en los responsables de los integrantes del grupo de trabajo.
2. Ayuda a establecer las raíces principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.

3. Alienta la participación de los miembros del equipo de trabajo, permitiendo así captar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene del proceso.

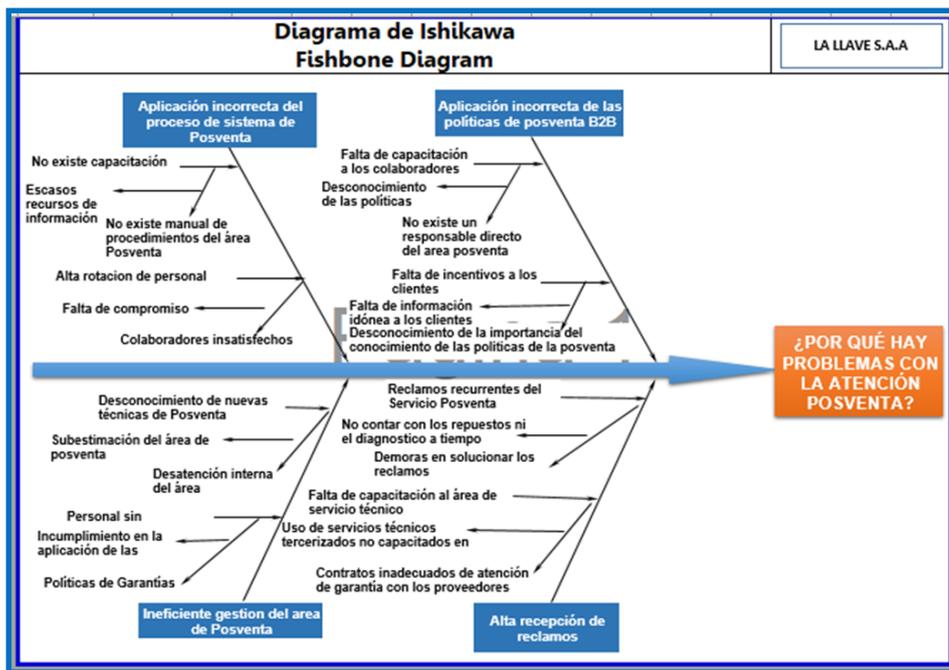
4. Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

Y en la puesta en práctica estas herramientas requieren ser complementadas con otras técnicas cualitativas y no cuantitativas como son: la lluvia de ideas o brainstorming, la encuesta, la entrevista, el diagrama de flujo, la matriz de selección de problemas, etc.

- La lluvia de ideas (Brainstorming)
- La Encuesta
- La Entrevista
- Diagrama de Flujo
- Matriz de Selección de Problemas, etc.

Figura 8

Diagrama de Ishikawa o causa-efecto



2.4 Definición De Términos Básicos

ATL (*Above the line*). Publicidad *Above The Line*, ATL (acrónimo de las iniciales en inglés) o Publicidad sobre la línea es el tipo de publicidad que emplea medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia se intenta llegar a una audiencia más

vasta, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada.

Los medios empleados para este tipo de estrategia son:

- Televisión
- Radio
- Periódicos y prensa escrita
- Revistas
- Vallas

La designación «*Above the line*» comprende todas las actividades publicitarias relacionadas con medios masivos donde la finalidad es lograr el mayor número de impactos, a pesar de que no siempre se llegue exclusivamente al blanco o grupo específico en el que se quiere incidir. Por consiguiente, los contenidos en estos medios deben ser particularmente cuidados ya que además de ser vistos por el segmento objetivo, serán vistos también por otros que pueden involucrar menores de edad, ancianos, adolescentes, grupos étnicos y religiosos con diversas creencias, etc.

Ciertos peritos en mercadotecnia afirman que esta estrategia se utiliza para posicionar y construir marcas.

La eficacia de los anuncios dentro de estos medios se puede medir como puntos rating en televisión, *pass-along* en el caso de revistas, frecuencia de impactos para cartelera y periódico. Incluso como medidas de la interacción con lo anunciado, ya sea una promoción o el contacto directo con la marca.

Todas las actividades en las que la agencia gana una comisión de los medios por la inserción de los anuncios. Esto es publicidad hecha en medios masivos. Varios Autores. (2003). Diccionario Publicidad Agencia J.W. Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías [versión electrónica]. Madrid, España: Editorial Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.

BENCHMARKING. Metodología que insta a la incorporación de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Insta a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta. Boxwell, RJ. (1994).

BRAND ASSET VALUATOR (BAV): Evaluador de Valor de una Marca. Un sistema que cuantifica el posicionamiento de las diferentes marcas y categorías, así como su desarrollo. BAV es una herramienta creada por Young y Rubicam. Expone que las

marcas se desarrollan en la mente del consumidor siguiendo las siguientes etapas: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento. Boxwell, RJ. (1994).

BRAINSTORMING: es un concepto de la lengua inglesa que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), aunque su uso es bastante habitual en nuestro idioma. La noción puede traducirse como “tormenta de ideas”: se trata de una técnica grupal que promueve el desarrollo de nuevas propuestas acerca de un cierto asunto.

BRANDING: es una palabra inglesa utilizada en el campo del marketing (denominado también como mercadotecnia). En especial que pese a la popularidad que ha adquirido el término, incluso en el mundo de habla hispana, no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE).

B2B: es un acrónimo que hace mención a la construcción business to business, de negocio a negocio. Es un término comúnmente utilizado en el sector tecnológico para referirse a aquellas aplicaciones (programas informáticos), servicios e iniciativas destinados a materializar y agilizar las transacciones comerciales entre empresas.

Es precisamente gracias a las múltiples posibilidades que proporciona Internet, que el término B2B ha pasado a ser definido de una forma más amplia, centrándose en las operaciones que tienen lugar a través de la red.

En su definición, contempla por ejemplo los servicios a empresas que quieren comprar, como los portales de compras vinculadas, así como todo el espectro de servicios bancarios y financieros que se ofrecen online para financiar estas operaciones. AMA American Marketing Association (2017).

B2C: Business to Consumer. Es cuando una empresa comercializa sus servicios o productos a los consumidores. AMA American Marketing Association (2017).

COMPETITIVIDAD: La competitividad es la habilidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede poner en práctica tanto a una empresa como a un país.

Entre otras cosas, por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o

calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto. Zona económica <https://www.zonaeconomica.com/definicion> (s.f.).

DUMMY: Producto ficticio, maqueta que se usa en producción, ventas o exposiciones. Glosario de Términos de Mercadeo. (2015).

EFICIENCIA: es virtud o facultad para lograr un efecto. Igualmente, es la acción con que se logra ese efecto. La palabra eficiencia es de origen latín *efficientia*. La palabra eficiencia se puede utilizar en diversos escenarios. La eficiencia en administración se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos. La Eficiencia Comercial se obtiene cuando dispones de procesos probados que permitan multiplicar el rendimiento de los recursos existentes.

FIDELIDAD DEL CLIENTE: La fidelidad del cliente señala una consecución no casual de transacciones entre un oferente y un demandante, ósea, es el hecho de la recompra intencionada lo que caracteriza la fidelidad.

Algunos autores definen la fidelidad como un compromiso actitudinal o de comportamiento. Se puede diferenciar entre la “perspectiva actitudinal”, que argumenta que la fidelidad existe cuando el cliente tiene sentimientos positivos hacia la marca, y la “perspectiva comportamental”, que se centra en el patrón de compra anterior.

KNOW-HOW: Es el conocimiento de una tecnología o de una técnica para conseguir los objetivos previstos en un proyecto industrial, comercial o financiero. Enciclopedia Financiera. <http://www.encyclopediainanciera.com> (s.f.).

KPI (Key Performance Indicator): Estas son las métricas utilizadas para cuantificar los resultados de una actividad o estrategia que es determinante para el éxito de una empresa en función de un objetivo predeterminado. Enciclopedia Financiera. <http://www.encyclopediainanciera.com> (s.f.).

MERCHANDISING: Con esta palabra inglesa se conoce e identifica la parte del marketing que se ocupa de la venta de bienes y servicios desde el preciso punto de la venta. Específicamente, el conjunto de técnicas utilizadas para lograr la más cuidada y atractiva presentación de los productos en los lugares de venta, que consigan "seducir" al consumidor final. Dentro del merchandising se incluye la ambientación global del establecimiento, la utilización de la luz y los colores, la colocación de los productos, etc. Enciclopedia Financiera. <http://www.encyclopediainanciera.com> (s.f.).

MEZCLA DE MARKETING: designado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc., a las herramientas o variables de las que dispone el

responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing y deben incluirse en el plan de marketing. La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar o acumular mayor clientela.

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: *Marketing Mix*) toma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, con lo cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Por ende, es indispensable que los mercadólogos conozcan qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables más conocidas como las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción que la constituyen. Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes. Monografías com. (2014).

SERVICIO AL CLIENTE: El diccionario de la Real Academia Española establece servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados: Servicio es el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

Como pilar inicial se reconocen las siguientes definiciones de servicio al cliente:

- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, aparte del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1990, p. 7).

- Tal actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993, p. 24).

- El servicio al cliente, es un espectro de actividades que, en conjunto, originan una relación (Gaither, 1983, p. 123).

- El servicio al cliente involucra actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 1990, p. 491).

Al añadir o incorporar lo expuesto a la definición propia de servicio, se puede plantear una definición para servicio al cliente y además establecer los medios y su objetivo.

VALOR AGREGADO: El valor agregado es la mejora o realce que una empresa da a su producto o servicio antes de ofrecer el producto a los clientes.

El valor agregado se utiliza para representar los casos en que una empresa toma un producto que puede ser considerado un producto homogéneo, con pocas diferencias (si las hay) de la de un competidor, y lo modifica ofreciendo a los clientes potenciales unas transformaciones sobre el producto que le da un mayor sentido de valor.

Agregar valor puede multiplicar ya sea el precio o valor del producto. Tal como por ejemplo, ofrecer un año de soporte gratuito en un nuevo equipo sería una característica de valor añadido.

2.5 Fundamentos Teóricos

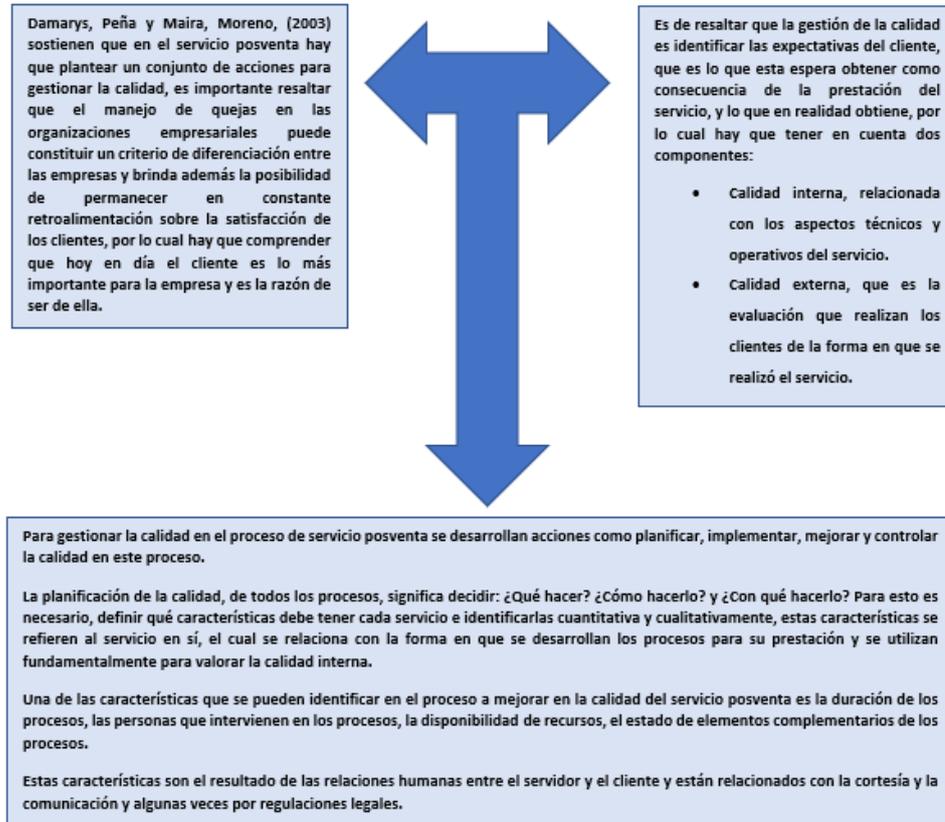
➤ Gestión la calidad en el proceso de servicio Posventa

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades encaminadas por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

En razón a las descripciones teóricas, se estimó que la viabilidad de la propuesta de diseño para optimizar sistema posventa en empresa B2B: La Llave S.A., depende de los siguientes aspectos:

Figura 9

Fundamentos teóricos



Se precisa que para determinar estas características se hace necesario definir indicadores para evaluar el desempeño y los niveles de satisfacción de cada servicio.

Los indicadores son patrones para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio posventa por lo que al definirlos se deben determinar también los niveles a alcanzar en cada uno.

Seguidamente, en la siguiente Tabla No. 4, se muestran algunos indicadores para el caso de los servicios posventa en equipos tales como: mini cargadores, montacargas y compresores de aire:

Tabla 4*Tipo de servicio e Indicadores*

TIPO DE SERVICIO	INDICADORES
Instalación de partes o repuestos	Tiempo de respuesta. Número de quejas Indicadores financieros.
Mantenimiento de equipos en garantía	Cumplimiento del plan Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Reparación de equipos	Tiempo de respuesta. Tiempo de reparación Porcentaje de casos solucionados. Porcentaje de roturas técnicas solucionadas. Índice de devoluciones. Valor (en dinero) de las devoluciones. Número de quejas. Tasa de fallo. Indicadores financieros.
Manejo de quejas	Tiempo de respuesta. Índice de solución. Valor (en dinero) de las inconformidades
Capacitación al cliente (explicarle cuando el problema presentado corresponde a un reclamo por garantía)	Roturas por mala operación. Reclamaciones originadas por desconocimiento del cliente. Porcentaje de clientes que solicitan capacitación

Damarys, Peña y Maira, Moreno, (2003) citan en el texto La gestión/administración de la calidad en el servicio posventa que ...La organización o el grupo debe delimitar métodos, procesos, mecanismos, medios y todo lo necesario para recabar las necesidades de los usuarios acerca del servicio y para avalar esto, es necesario sustentar y documentar los procedimientos que establezcan como procurar el servicio, a la par se deben diseñar registros y documentos los cuales suministran datos y las evidencias para el control y la mejora de la calidad de los procesos.

En los documentos a implantar se deben considerar los siguientes:

- Objetivos de calidad.

- Requisitos del servicio.
- Procedimiento de trabajo (manual).
- Plan de formación y capacitación.
- Control de no conformidades.
- Control de medidas correctivas y preventivas tomadas.
- Registros de inconformidades (cliente, inconformidad, causa, fechas de recepción y solución).
 - Registro de trabajos realizados (cliente, equipamiento, recursos, técnicos, tiempos de inicio y fin).
 - Control de equipos de medición (equipos, estado, plan de Verificación o calibración).
 - Control de proveedores.
 - Control de recursos.
 - Registro de trabajos pendientes.
 - Plan de mantenimiento.
 - Acta de conformidad de los clientes.
 - Documentación del producto.
 - Control de propiedad del cliente (cliente, equipo, fechas de entrada y Salida, estado, responsable).

Desde otros puntos de vista claves como la planificación, es definir los recursos esenciales, planificar y designar responsabilidades, tareas y funciones, proporcionar constante capacitación e instrucción al personal de trabajo.

La puesta en práctica en el proceso de servicios posventa implica llevar a la práctica la planificación de esta, lo que significa:

- Lograr los recursos necesarios para la ejecución de cada servicio.
- Entrenar al personal responsable del desarrollo del servicio.
- Establecer el procedimiento diseñado para la ejecución de cada servicio.
- Establecer los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio.
- Emplear los documentos y registros diseñados para cada servicio (informes técnicos, reportes, etc.).

El monitoreo se debe llevar a cabo no solo al proceso de servicio posventa sino al resultado de este, lo que supone:

- Contrastar el desempeño real con el propuesto.

- Cuantificar el desempeño real del sistema.
- Puntualizar sus causas y los responsables.
- Identificar las desviaciones.
- Trabajar en consecuencia, donde hay que tomar acciones correctivas y Preventivas para evitar las desviaciones.
- Estimar la efectividad de las medidas tomadas.
- Asentar las medidas tomadas (llevar un registro todo el tiempo).

El mejoramiento de los procesos, que compone la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más progresivas, las presiones competitivas y los avances técnicos. Esta acontece cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que guían a un nivel de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

El incremento de la calidad en el proceso de servicio posventa orienta a una nueva planificación de esta, por lo que, requiere:

- Reexaminar los requisitos de cada servicio y los indicadores para evaluar el rendimiento y los niveles a alcanzar en cada servicio.
- Optimizar los mecanismos para reconocer la necesidad de cada servicio.
- Reestructurar el procedimiento para la ejecución de cada servicio.
- Reestructurar los registros y los documentos a emplear para cada servicio.
- Reexaminar los recursos necesarios.
- Redefinir la estructura organizacional necesaria y establecer nuevas responsabilidades y funciones.
- Reexaminar las necesidades de capacitación y formación del personal.

Las fases de la gestión de la calidad en el proceso de servicio posventa (planear, implementar, controlar y mejorar) no se confieren de manera lineal sino interactiva, además por ejemplo durante la planificación y la implementación se efectúa también acciones de control y de mejora.

➤ Propuesta

En esta fase del proceso, el cliente habitúa aminorar el grupo de empresas que contempla para quedarse con las que más le importe. La empresa deberá estar lista para manifestar con rapidez cuando se presente la oportunidad comercial. Al acercarse a esta etapa, es el momento apropiado para demostrar al responsable de la toma de decisiones que la empresa es capaz de concretar lo que promete. El plan de evaluación plantea una herramienta importante que muchos asesores de ventas omiten. Tan pronto el cliente

acepta el plan de evaluación, el asesor de venta queda como líder del proceso de ventas. Esto acontece a causa del tiempo, el costo y los recursos que demanda cada paso solo dejan margen al cliente para contemplar un plan de evaluación a través de una única organización de ventas, a juzgar por Philip Kotler y Gary Armstrong (2012). El vital y más importante objetivo de este paso radica en demostrar a través del plan de evaluación el valor que puede contribuirle la empresa al cliente.

La propuesta comercial es una clase de estrategia con el que cada unidad de negocios desea obtener sus objetivos de marketing mediante:

- a. La elección del mercado final, es decir el mercado meta al que desea llegar.
- b. La acepción del posicionamiento que pretenderá alcanzar en la mente de los clientes meta.
- c. La elección de la mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que intentará satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta.
- d. La intención de los niveles de gastos en marketing.

Esta Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B. Modelo para mejorar su Eficiencia Comercial consta de tres fases:

- Talleres posventa en todas las áreas de la empresa.
- Boletín Informativo virtual de La Llave S.A., cabe resaltar que este boletín será de uso exclusivo y sólo los empleados de la empresa podrán tener acceso a él.
- Propuesta estratégica prototipo o de ensayo. Una de los aportes principales a la empresa es el inculcar que el servicio posventa no solo busca fidelizar a los clientes en una sola y única venta, sino desear convertirlos en clientes fieles y continuos.

Se formulará una estrategia enfocada a optimizar la competitividad de la empresa y a mejorar la calidad en el servicio posventa al cliente continua y constante.

- Consideraciones:

La estrategia de marketing aparte de describir la manera en que la empresa o grupo operativo va a atender las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades afines con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, igual que los empleados o los socios de la cadena de suministro.

Las estrategias corporativas son de enorme relevancia para cualquier empresa, pequeña/modesta o grande. En las empresas grandes, acostumbran ser los altos niveles gerenciales quienes se encargan del asunto estratégico; aun así, al tiempo que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando en forma estratégica.

Conforme con la estrategia que tomemos debemos tener presente siempre lo siguiente: la propuesta de valor está en la intersección entre lo que hacemos bien, lo que otros no hacen y lo que pide el mercado.

A continuación, vemos reflejada La Propuesta en la figura 10:

Figura 9

Diagrama de Venn Básico de Intersección: La Propuesta



- Elaboración de la propuesta comercial: formular la propuesta de una organización, genera tres grandes pasos:
 - a. Establecer dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
 - b. Establecer a dónde queremos llegar: esto involucra establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
 - c. Establecer cómo llegar hasta allí: esto es, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, fundadas en aspectos como: Qué productos y servicios impartir, qué requerimientos del mercado satisfacer, a qué segmento/sector de clientes atender, qué tecnología utilizar? qué método/modalidad de ventas utilizar, qué forma de distribución emplear y qué área geográfica afrontar.

Puesta en práctica de la estrategia empresarial: es vano contar con una magnífica estrategia si esta no se lleva a cabo. Ejecutar el plan conlleva una serie de pasos:

- Destinar y gestionar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, entre otros.

- Ordenar la estructura humana: puede ser una pirámide jerárquica de comando, equipos multifuncionales, y lo demás.
- Determinar responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Guiar el proceso: evaluar/examinar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

➤ Calidad del Producto y del Servicio

▪ Calidad

Marcelo Vásquez, (2007) alega que la Calidad, es un concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización. La Calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa.

En la actualidad la calidad como estrategia es un concepto gestionado con mucha frecuencia, pero en su momento, su significado es comprendido de diferentes maneras. Al conversar de bienes y/o servicios de calidad, la gente cita normalmente a bienes de lujo o servicios especiales con precios elevados. Su acepción sigue siendo incierta y a menudo su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad, por ende, es importante intentar integrar su definición.

Son numerosos los autores que han entregado su propia definición del término calidad:

- W. Edwards Deming indica que: El control de Calidad no significa conseguir la perfección. Significa conseguir una eficaz producción con la calidad que espera alcanzar en el mercado.
- Joseph, M. Juran determina la calidad como: Adecuación al uso.
- Philip Crosby lo señala como: Conformidad con los requisitos.
- Armand V. Feigenbaum determina la calidad como: La composición-creación total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes.
- Norma ISO 9000.2000: La calidad es el Grado en el que un grupo de características inherentes cumple con los requisitos.
- La consecución de la satisfacción de los clientes por medio del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento o logro de los mismos con procesos

eficientes, que consienta así a la organización ser competitiva en la industria y favorezca al cliente con precios razonables.

- Para adecuar convenientemente en la definición dada anteriormente, las organizaciones deben procurar:

* Pasar por alto que el cliente desea lo que nosotros creemos que debería desear o esperar del producto y/o servicio que brindamos. No es la organización quien determina que, y como venderá el producto y/o servicio, es el cliente quien precisa que necesita y como lo necesita, y es desde esa perspectiva que tenemos que analizar si podemos cubrir esas necesidades y como, incluyendo o incorporando si es atractivo venderlo para nuestras ambiciones y aspiraciones de rentabilidad.

* Si hemos optado ofertar el producto y/o servicio con las necesidades y expectativas determinadas por el cliente, es crucial que empecemos a ver internamente nuestros procesos y empezar a diseñar mejoras que perfeccionen el uso de recursos para realizarlo. La investigación de la eficiencia y la mejora continua significa suprimir paulatinamente las fallas, reprocesos, quejas, tiempos de producción y todo aquello que obstaculice la realización del servicio y/o producto. Todo lo aludido anteriormente, incluso la actitud negativa que algunos funcionarios podrían tener, incrementa los costos de la empresa y eso actúa en contra de uno de los aspectos cruciales del concepto noción de cómo es ofrecer precios razonables y, paralelamente, tener una rentabilidad atractiva y tentadora que permita a la organización ser sostenible.

Se enfatiza que todo responsable de una organización que inicie o comience un proceso de mejora continua y búsqueda de la calidad, debe iniciar en la unificación e integración de los criterios, parámetros, definiciones y percepciones de lo que es “calidad” para los miembros de su organización; puesto que al estar todos a un mismo tiempo, podrá hacerse más breve el camino hacia alcanzarla, debido a que todos los integrantes y participantes tendrán una idea clara de lo que deben buscar.

➤ Servicio de atención al cliente en el área de servicio técnico (IST)

- En cuanto a los servicios de reparación, estos tienen una garantía de 06 meses de acuerdo a nuestra “cartilla de garantías de servicios”. En caso de presentarse algún reclamo del cliente por un mal diagnóstico y/o por una mala reparación, se apertura una OT y se presenta el caso a la gerencia general, la cual es asumida por el área de servicios como parte de sus gastos operativos. Y si el servicio de reparación corresponde a una atención por garantía, este no tendrá ningún costo, siendo asumido el cambio del o los repuestos por la fábrica y la mano de obra por IST.

- Para cumplir con las funciones de atención de servicio cliente, esta área se soporta en el siguiente mapa de procesos donde se identifican las tres categorías existentes:

1. Procesos Estratégicos: Proceso de Dirección, Proceso de Comunicación y Proceso de Medición y Control.

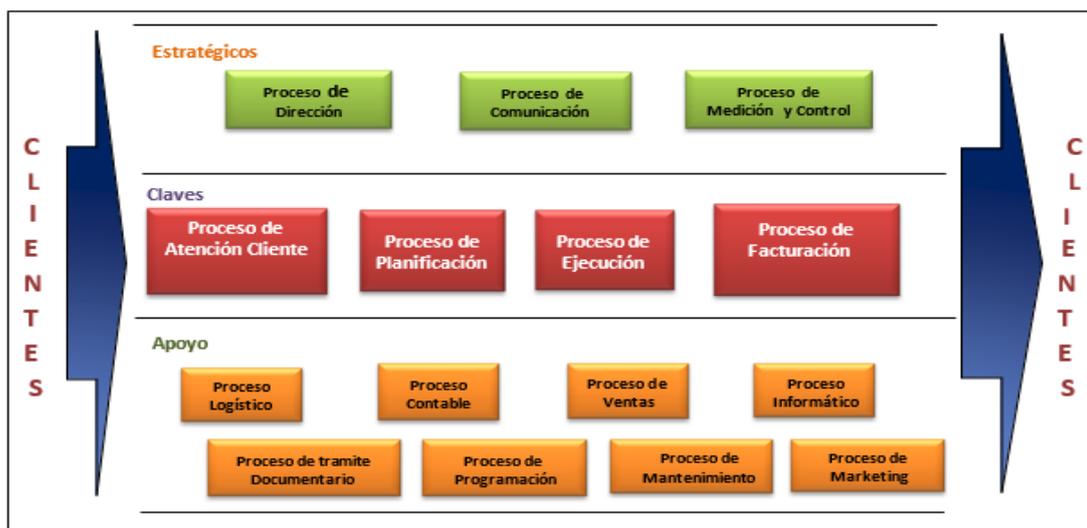
2. Procesos Claves: Proceso de Atención al Cliente (Apertura de OT), Proceso de Planificación (Programación de OT), Proceso de Ejecución (Desarrollo de OT) y Proceso de facturación (Cierre de OT), esto es para una atención normal. Para una atención posventa en caso de garantía se repetirá todo el proceso menos la facturación.

3. Procesos de Apoyo: Proceso Logístico, Proceso Contable, Proceso de Ventas, Proceso Informático, Proceso de Trámite Documentario, Proceso de Mantenimiento y Proceso de Marketing.

La elaboración del análisis requerido deberá describir los procesos claves, debido a que son los de mayor impacto en el resultado de la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes. En la figura # 11 se ve el mapa de procesos del área de servicios manejada por IST, esta área fue creada para brindar los servicios de mantenimiento por garantía a los equipos vendidos por LA LLAVE S.A., ahí veremos los 3 tipos de procesos del área de servicios.

Figura 10

Mapa de proceso del Área de Servicios (IST)



De acuerdo a nuestra experiencia en el área de servicio, escogeremos los procesos: “atención al cliente posventa” y “planificación” de la OT como los procesos que deben mejorar.

➤ El Control de la Calidad Total

El Control de la Calidad se sitúa como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. En resumen, asegura la permanente satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo duradero de la calidad del producto y sus servicios.

Es una concepción que integra la orientación de la organización a la calidad mostrada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y aportación al bienestar general.

El fortalecimiento permanente es una herramienta que en la actualidad es esencial para todas las empresas porque les permite modernizar los procesos administrativos que ellos realizan, de tal forma que las empresas están en constante actualización; igualmente, permite que las organizaciones sean más eficientes, rivalizantes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a persistir en el mercado.

Para administrar el mejoramiento es primordial que en la organización exista una óptima comunicación entre todos los entes que la constituyen, todos los involucrados: dueños, jefes y empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden brindar sustancial información valiosa para aplicarlo de forma óptima al proceso de mejoramiento continuo.

Es bien sabido que la calidad de los procesos se determina por el grado de adecuación o acondicionamiento de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (externos o internos).

Es el proceso de obtener los objetivos de calidad a lo largo de las operaciones. Y tendrán que desarrollar los siguientes pasos:

- Escoger qué controlar.
- Establecer las unidades de medición.
- Constituir el sistema de medición.
- Instituir los estándares de desempeño.
- Cuantificar el desempeño actual.
- Deducir la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar medidas/acción sobre la diferencia.

En los últimos tiempos la palabra calidad ha convertido en una de las palabras clave para nuestra sociedad, alcanzando tal grado de protagonismo que en algunas ocasiones excede al factor precio, en cuanto a la relevancia otorgada por el potencial comprador de un producto o servicio.

Es importante mencionar que las necesidades de los que adquieren nuestros productos o servicios no son estacionarias, sino que se transforman de forma continua.

En consecuencia, esto conlleva el perenne ajuste de todos nuestros procesos productivos y comerciales a las citadas necesidades, si pretendemos continuar contando con su fidelidad.

2.6. Hipótesis

Con la presente Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B. Modelo para mejorar su Eficiencia Comercial, se logrará contar con un proceso que afine la gestión de comercialización básicamente esclareciendo las materias pendientes sobre la relación entre satisfacción y fidelidad del cliente que se viene realizando en la empresa LA LLAVE S.A. pero con mayores niveles de eficiencia y eficacia. Se sabe que en todo proceso de venta y posventa es muy importante el seguimiento y control que se tiene sobre estos, sobre todo para conocer si realmente estamos teniendo los resultados anhelados y si hay oportunidades de mejora de la eficiencia comercial y si todas las personas implicadas en cada una de las etapas y procedimientos están implementándolos de manera inmejorable para el beneficio de la empresa. Ante esta exigencia nace esta cuestión, “¿Sabemos nosotros como empresa qué tenemos que mejorar y cómo medirlo en el área de posventa?”, la mayoría de las veces la respuesta es no, así que, por efecto es necesario identificar los indicadores clave, ósea, aquellos que nos dejan medir de manera exacta el cumplimiento de nuestros objetivos y que al estudiarlos e interpretarlos puedan originarnos información de valor para tomar decisiones y principiar acciones.

➤ Indicadores clave

La zona de influencia de toda empresa aparte de ser la creadora de ingresos es el nexo entre el mundo externo y el interno de nuestro marco empresarial. Por tanto, es crucial contar con una serie de controles e indicadores en todos y cada uno de los procesos que ayuda a su productividad, lo que nos posibilitará examinar el performance continuamente y producir ciclos de mejora, esto derivará en mejores niveles de ventas, posventa y clientes más satisfechos. El conjunto de indicadores pende de nuestro objetivo primordial el cual es optimizar el sistema posventa, es por esto que primero debemos de identificar y gestionar nuestros propios indicadores clave (KPIs).

Estos indicadores clave (KPIs)., los orientaremos al proceso de posventa, aunque para tenerlos en cuenta como tales deberán cumplir con 3 particularidades:

- 1) Ser significativos para el éxito o logro de la operación posventa de la empresa.

2) Ser SMART, ósea por sus siglas en inglés (Específico, Medible, Lograble, Relevante, Límite de Tiempo).

3) Servir para identificar estándares y parámetros.

Respecto de la operación posventa de la empresa, dividiremos los indicadores clave en dos niveles principales:

a) Indicadores de resultados, en particular pueden ser:

- Volumen o caudal de posventa.
- Cartera o base de clientes.
- Incorporación de nuevos clientes.

b) Indicadores de la administración, que surgen durante el proceso de la posventa, a continuación, unos cuantos de ellos:

- Clientes atendidos en el ciclo de tiempo.
- El número de llamadas de posventa llevadas a cabo.
- El número de visitas realizadas.

¿Por qué es importante identificar los indicadores clave?

Porque si nuestro staff tiene claro y es consciente de los objetivos y los indicadores que los sostienen, será más factible que sean más eficientes en ejecutar sus actividades clave y esto se evidenciará en un proceso de posventa más ponderado y con eficientes y mejores resultados.

Y las demás ventajas que nos aportarán estarán el tener bien definidos nuestro KPIs para medir el desempeño u rendimiento no solo de nuestro proceso de posventa sino de nuestro personal, y están las siguientes:

- Adquiriremos información de valor respecto al desempeño del área de posventa, así como de los procesos para tomar decisiones, planificar, proyectar e identificar áreas de oportunidad y tomar las medidas necesarias de manera oportuna.

- Instituiremos metas viables y realistas para nuestro departamento de posventa y optimizaremos la comunicación al tener la visibilidad y claridad de lo que queremos lograr objetivamente.

- Identificaremos y evaluaremos de manera más eficaz el rendimiento del departamento posventa encauzando sus actividades en las labores y métricas que son verdaderamente importantes para la empresa.

- Tendremos un modelo entorno a las áreas de oportunidad de los integrantes del departamento posventa disponiendo de objetivos cuantificables con lo cual podremos identificar la necesidad de entrenamiento y capacitación que existe.

El principal fin u objetivo de tener visibles estos indicadores es alcanzar una sincronía, un timing y guía de todo el equipo en el proceso de ventas incluida la prospección, venta y entrega del pedido hasta la posventa.

➤ Reportes para el ámbito comercial

Para el control del ámbito de la posventa es importante que delimitemos la información precisa que requerimos de nuestro grupo de acción para proceder con la toma de decisiones oportuna.

Una labor fundamental en el área de posventa es implantar controles que posibiliten dar seguimiento y garanticen que esta área esté dando su máximo potencial para conseguir las metas.

Para alcanzar mayor visibilidad de los indicadores a medir a través de nuestros controles, es aconsejable que los dividamos conforme a la etapa del proceso comercial de la siguiente forma:

a) Reportes Posventa: En el transcurso del ciclo de posventa lo más trascendental es el seguimiento a nuestras oportunidades de venta y posventa para no perder alguna por falta de atención oportuna, además nos servirá para estar en un ciclo de mejora continua en el cual podamos ir optimizando nuestra efectividad de conversión y disminuyendo tiempos entre etapas. Uno que otro reporte que se puede manejar durante este proceso son los siguientes:

- El número de clientes prospectos adquiridos u logrados.
- El tiempo de conversión entre etapas.
- El porcentaje de conversión entre etapas.
- Las actividades del encargado (como: llamadas, visitas, demostraciones, etc.)

b) Reportes de ventas y posventa: Una vez se ha realizado la venta, existen variados informes que es ventajoso implementar de manera periódica para tener un óptimo entendimiento del proceder de nuestro departamento comercial de posventa, su eficiencia y desempeño. El tipo de reporte e indicadores que precisamos dependerá de la información que poseemos en la empresa para la toma de decisiones. Entre otros podemos señalar los siguientes:

- Ventas por periodo/fase de tiempo.
- Ventas y posventa por cliente.
- Ventas por línea de productos.
- Ventas y posventa por producto /servicio.
- Cumplimiento de metas, etc.

c) Reportes posventa: A manera de un seguimiento integral y de enlace de valor con nuestros clientes, es fundamental dar seguimiento a ciertos indicadores luego de haber sido realizada la venta, en cuyo caso citaremos algunos de los reportes que nos serán de provecho como:

- Porcentaje de recompras.
- Índice de satisfacción del cliente / Lealtad.
- Devoluciones, quejas y Reclamaciones.

Tal como se tiene el beneficio rápido e inmediato de llevar un control puntual y detallado del proceso de ventas y posventa y del staff que contribuye para que estos se ejecuten, es trascendente que determinemos qué tipo de indicadores y reportes son los que posee nuestra empresa, conforme a su giro, mercado meta u otra particularidad para disponer de información de valor que nos brinde la claridad de conocer a fondo el negocio al igual que tomar acciones preventivas y correctivas en el tiempo adecuado.

En nuestro caso los reportes en el área o ámbito de posventa, nos otorgarán datos relevantes de forma individual, aunque su valor real se sitúa en poder tomar esta información para investigar y analizarla desde una perspectiva global que choca e impacta en toda la organización, es por esto que llevar un seguimiento y control eficiente del proceso de posventa es un elemento clave para el éxito y recuperación de veracidad y credibilidad de nuestra empresa.

Para determinar las deficiencias en los procesos a optimizar se utilizan las encuestas de satisfacción al cliente y colaboradores (adjunto No. 3 y adjunto No. 5 del anexo 4). Antes de desarrollar las encuestas se convocó a una reunión a todos los colaboradores de la empresa que están ligados al área de posventa para llevar a cabo una lluvia de ideas; un brainstorming. Anticipadamente se les explico que por el momento necesitábamos saber los problemas o inconvenientes presentados dentro del proceso de posventa con el objetivo de mejorarlo.

Posteriormente, del resultado del brainstorming tomamos tres ideas que se consideraron importantes: la primera que debíamos determinar anticipadamente los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales para poder ofrecerles oportunamente los productos que ellos necesitan; segundo que se deben evaluar periódicamente los productos y servicios antes de ofrecerlos con el fin de mantener la calidad en el tiempo, y tercero que se deben definir bien los procesos y procedimientos para lograr el buen posicionamiento de la empresa.

2.6.1 Hipótesis general

Si se diseña la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La llave S.A., entonces optimizará su Eficiencia Comercial.

2.6.2 Hipótesis Específica

➤ Si se determinan los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, entonces se ofrecerá los productos que ellos necesiten.

➤ Si se evalúa periódicamente la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos, entonces se garantizará y mantendrá la calidad de los mismos en el tiempo.

➤ Si se definen los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, entonces se permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.

Hipótesis específica 1:

HE1. La dimensión de empatía se relaciona significativamente con la determinación de hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, entonces se ofrecerá los productos que ellos necesiten.

Hipótesis específica 2:

La dimensión tangible se relaciona significativamente con la evaluación periódica de los productos y servicio posventa ofrecidos, entonces se garantizará y mantendrá la calidad de los mismos en el tiempo.

Hipótesis específica 3:

La dimensión fiabilidad se relaciona significativamente con la definición de los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, entonces se permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.

2.7 Variables

Según su naturaleza las variables se clasifican en variables cualitativas y cuantitativas. Las primeras son aquellas que no son susceptibles de medida numérica, sus valores son atributos. Las variables cuantitativas si son susceptibles a medida numérica.

- Variable Independiente: Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B.
- Variable Dependiente: Modelo para optimizar su Eficiencia Comercial.
- Variable Desconcertante: Caso de Estudio: La Empresa La Llave S.A.

CAPÍTULO III: METODOLÓGIA DEL ESTUDIO

3.1 Tipo De Estudio

Tipo: trabajo No experimental, descriptivo. Debido a que no existe manipulación deliberada de las variables, ni asignación aleatoriamente de sujetos o condiciones a una situación que se evaluará. Es descriptivo porque observamos fenómenos en situaciones ya existentes, para luego analizarlos y proponer soluciones (Baptista, 2014). En la fase de investigación descriptiva: la finalidad será proporcionar una vista rápida precisa de alguna característica del ambiente del mercado (Aaker, Kumar, y Day, 2001, p 73) se buscará puntualizar, precisar, describir, identificar y comprender los comportamientos y conductas que influyen en el problema de investigación, en base a los datos y resultados alcanzados a través de los instrumentos utilizados.

Procederemos a analizar el proceso actual y utilizaremos algunas de las herramientas descritas en el marco teórico que nos permitirá detectar y eliminar las posibles ineficiencias del proceso de posventa de atención al cliente y planificación de la orden de trabajo: OT. Para llevar a cabo lo antes indicado se constituyó un equipo de mejora compuesto por los principales actores involucrados en los procesos claves. Los colaboradores convocados vía e-mail y seleccionados fueron: Coordinadora de posventa, Asistente de Posventa, el jefe de los Técnicos del área de servicios, Auxiliar de almacén de IST y el jefe del Almacén central.

Se procedió a establecer la documentación preliminar del proceso describiendo lo que se hace, el alcance, la relación que guardan unos con otros e identificando clientes y proveedores tanto internos como externos. Se asignó a la Coordinadora de posventa como la persona indicada debido a que tiene la autoridad y responsabilidad necesaria para dirigir la mejora de este proceso y de establecer el alcance del mismo.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se ha planeado para realizar va de acuerdo a los métodos: Análisis, deductivo y síntesis, puesto que el análisis de la situación a estudiar nos permitirá deducir situaciones problemáticas y soluciones pertinentes, para posteriormente organizar esquemas de interpretación y propuestas de soluciones (Baptista, 2014). (El Método Deductivo radica en analizar lo particular a partir de lo

general (Aktouf, 2001, p 35) en este caso en particular se trató a través de toda la información recopilada del sector para llegar a un problema específico).

Alcance: Los alcances que proporcionará el presente trabajo son: Exploratorio, descriptivo, explicativo y propositivo. Debido a que a través de la exploración y descripción de la situación problema en la empresa LA LLAVE S.A. se buscará explicaciones y se propondrá soluciones (Baptista, 2014).

Se desarrollara una investigación exploratoria, la cual se ejecutara conforme a Aaker, Kumar cuando: ...se está escudriñando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las probables alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan contemplarse (Aaker, Kumar, y Day, 2001, p 73) en esta primera etapa/fase se investigara la aproximación y ampliación de la información que tiene que ver con el tema de referencia, para obtener una perspectiva más exacta sobre la serie de problemas presentados.

Diseño no experimental. Si bien el análisis estratégico, que nos permite el enfoque cualitativo, se refiere al desarrollo de encuestas a los clientes y al personal de la empresa, el desarrollo de estas se lleva a cabo también a través de entrevistas a clientes principales que nos permitan tener mayor profundidad en el conocimiento del objeto de estudio.

En virtud de lo planteado desarrollare una propuesta estratégica enfocada a optimizar el Sistema de Posventa de la empresa y a incrementar la calidad en el servicio al cliente. La cual consistirá de tres fases:

- Los Talleres posventa en todas las áreas de la empresa.
- Boletín Informativo virtual de La Llave S.A., cabe resaltar que este boletín será de uso privado y únicamente los empleados de la empresa podrán tener acceso a él.
- Propuesta estratégica prototipo o de ensayo. Una de los aportes principales a la empresa es el inculcar que el servicio posventa no solo busca fidelizar a los clientes en una sola y única venta, sino desear convertirlos en clientes fieles y continuos.

A continuación, se indican las actividades a desarrollar, duración y su secuencia:

DIAGNÓSTICO	El diagnóstico se efectuará en el lapso de 1 mes para identificar los datos más notables dentro de la investigación.
SE APLICARÁN: MODELO 5 FUERZAS DE PORTER, FODA, DIAGNOSTICO DIAGRAMA DE ISHIKAWA ENTRE OTRAS	El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, la matriz FODA y el diagnóstico de Diagrama Ishikawa se llevarán a cabo considerando los aspectos externos e internos de la empresa y poseerá una duración estimada de 1 mes y medio.
CUADRO ESTADÍSTICO	Poseerá una duración de 15 días recabar las estadísticas y datos específicos, y 10 días adicionales para ser analizados. En total 25 días aproximadamente.
TRIANGULACIÓN DE INFORMACIÓN	La triangulación de toda la información durará 1 mes aproximadamente pues es imperativo comparar la información de las encuestas y entrevistas con las variables de investigación.
PROPUESTA ESTRATÉGICA	La propuesta se ejecutaría en el lapso de 2 meses y se cimentara principalmente en toda la información recabada a lo largo de la investigación para proponer una opción factible que optimice el sistema posventa en la empresa.

3.3. Población y Muestra

➤ Población

Población finita, LA LLAVE S.A. en el 2017 contaba con una población de 110 trabajadores, cuya distribución de acuerdo a las áreas en la empresa es la siguiente:

- 01 Gerente General: Luis Fernando Flores
- 01 Gerente Finanzas: Luz Medina
- 01 Gerente de Operaciones (almacén): Sachi Aso
- 01 Gerente de Equipos Industriales y Bombas: Galo Puente

- 01 Gerente de Equipos Ligeros: Edgar Loayza
- 01 Gerente de Posventa y Servicio Técnico: Jimmy Johnson
- 01 Gerente de la TIC: Mashashi Takahashi
- 01 Jefe de Sistemas: Gianinna Huamán
- 01 Jefe de Marketing: Desiré Acosta
- 01 Jefe de Importaciones: Rubén Cano
- 01 Jefe de Repuestos Bobcat: Carlos Martínez
- 01 Coordinadora de Posventa y Garantías
- 16 Asesores y Asistentes de Ventas y servicios (Eq, Industriales, y Eq. Ligeros)
- 20 Jefes de área (Serv.Tec, Repuestos BB, IR, SISTEMAS IMPORT, etc.). Sin contar las 04 nombradas líneas arriba.
- 47 colaboradores de diversas áreas
- 12 Técnicos del área de servicio
- 03 Asesores de ventas de sucursales.

➤ Muestra:

Muestra no probabilística. Baptista (2014) la precisa como “dirigidas”, supone un procedimiento de selección orientados por las características de la investigación, más que por su criterio estadístico de generalización. El propósito del presente trabajo es a través del análisis situacional proponer soluciones a la problemática de una empresa privada.

Entregada la metodología a usar y a los problemas de acceso a la obtención de datos por ser un grupo privado extranjero (ecuatoriano) en un ente privado para los costos; se opta por la muestra no probabilística, estratificada por conveniencia.

La muestra es el número de elementos, seleccionados o no aleatoriamente, que hay que coger de un universo a fin de que los resultados puedan extrapolarse, y con la condición de que sean significativos y representativos de la población.

El tamaño de la muestra está sujeto a tres aspectos:

- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del error permitido y
- Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten identificar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para las poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para las poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra. N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. Z² = Valor crítico referente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2. E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

De este modo, se aplica la fórmula de población finita a la población objeto de estudio, esto es la cantidad de clientes de LA LLAVE S.A.

Población finita: población: N=150 clientes.

Z= 2; P= 0.5; Q= 0.5; E=0.05 donde E es el error relativo máximo permitido.

$$n = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 150}{(0.05)^2 (150 - 1) + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 150$$

$$1.3725$$

$$n = 109.2896 \quad \text{donde } n = 109.$$

El resultado de la fórmula es de 109 clientes a encuestar.

Para los propósitos del investigador se realizará entrevistas y/o encuestas on line al/los responsables(s) del proceso de la compra. Se medirá la satisfacción del usuario externo (los clientes) a través de la Encuesta SERVQUAL de satisfacción al Cliente.

Para los propósitos del investigador la obtención de los tiempos empleados en las diferentes áreas de la empresa se realizará a través del seguimiento de los clientes desde su ingreso hasta su salida de la empresa.

Se seleccionará al azar:

Cientes Nuevos: visitan por primera vez a la empresa

Cientes habituales: clientes antiguos que siempre van a la empresa a comprar

Se medirá la satisfacción del cliente respecto al servicio de posventa de la empresa a través de la encuesta SERVQUAL (anexo 5), el cual es un instrumento validado y usado por varias entidades privadas y públicas.

Variables:

- Variable Independiente: Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B.
- Variable Dependiente: Modelo para optimizar su Eficiencia Comercial.
- Variable Desconcertante: Caso de Estudio: La Empresa La Llave S.A.

Tabla 5

Variables, Dimensión e Indicadores

Variable	Dimensión	Indicadores de mejora del servicio de posventa en la empresa LA LLAVE	Ítem
Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B.	INGRESOS Y/O ESTRUCTURA Es la organización de la empresa y las características de sus recursos humanos: RRHH, físicos y financieros.	Recursos humanos: RRHH convenientes: No. de colaboradores /área.	Base de datos interna
		Recursos humanos competentes: No. de capacitaciones /colaboradores /año. Colaboradores calificados	Entrevista N°6 p (09-10) Entrevista N°6 p (13)
		Manual de procedimiento de atención cliente posventa: No. de manuales de procedimientos/ área. No. de manuales de procedimientos actualizados/ área.	Base de datos área Operaciones
		% de colaboradores que saben que existe un manual de procedimientos. % de colaboradores que conocen los procedimientos % de colaboradores que siguen los procedimientos.	Entrevista N°1 p (1) Entrevista N°2 p (1) Entrevista N°1 p (3) Entrevista N°6 p (1) Entrevista N°2 p (2)
		Instalaciones en la empresa: % de percepción de comodidad del colaborador y cliente % de percepción de infraestructura adecuada.	Encuesta SERVQUAL Encuesta SERVQUAL
		Departamento/Área de Servicio Atención al Cliente y/o Posventa % personal capacitado en posventa % personal que conoce la política de reclamos y posventa No. de computadoras en actividad/área. % de personal con conocimientos de informática básica	Base de datos área operaciones Entrevista N°6 p (12) Entrevista N°2p (13)
		Gestión financiera: % de gastos en infraestructura/total gastos. % de gastos en planilla/ total de gastos % de gastos administrativos/total gastos % de gastos SII/ total de gastos	Base datos Área Finanzas Base datos Área Finanzas Base datos Área Finanzas Base datos Área Finanzas
		Oportunidad: Tiempo promedio de espera en área de estacionamientos Tiempo promedio de espera para atención en front desk	Reporte de visita (Anx. 4) Reporte de visita (Anx. 4)

<p>Modelo para mejorar su Eficiencia Comercial.</p> <p>desarrollada, incluyen las actividades y las tareas que se llevan a cabo en las áreas de servicio técnico, ventas y posventa</p> <p>SALIDAS O RESULTADOS Vienen a ser los productos generados por los procesos y el impacto logrado en la calidad de la atención</p>	<p>Tiempo promedio de demora de la compra y/o consulta</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
	<p>Tiempo promedio de espera en caja</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
	<p>Tiempo transcurrido de espera de despacho por parte de almacén</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
	<p>Tiempo total transcurrido desde que llega hasta que se retira de la empresa</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
	<p>Accesibilidad:</p>	<p>Entrevista N°6 p (7)</p>
	<p>Demanda insatisfecha: % de clientes que no encuentran un producto.</p>	<p>Entrevista N°6 p (5)</p>
	<p>Demanda insatisfecha: % de clientes que reclaman por un producto en mal estado o errado</p>	<p>Análisis comparativo</p>
	<p>Seguridad:</p>	<p>Entrevista N°1 p (3)</p>
	<p>% de adherencia a manual de procedimientos.</p>	<p>Entrevista N°2 p (3,6,10)</p>
	<p>Eficiencia:</p>	<p>Entrevista N°6 p (14)</p>
	<p>% de incoherencias al comparar los manuales con lo encontrado en la operación.</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
	<p>Número de visitas a la empresa.</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
	<p>Tiempo de permanencia en la empresa.</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>
<p>Tiempo de realización de la transacción y/o consulta en la empresa</p>	<p>Reporte de visita (Anx. 4)</p>	
<p>N° de colaboradores que realizan una labor efectiva/ N° de colaboradores totales involucradas en la labor.</p>	<p>Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>CAPACIDAD RESOLUTIVA</p>	<p>-Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>% de satisfacción del cliente.</p>	<p>-Encuesta de Satisfacción del Colaborador de la empresa.</p>	
<p>% de satisfacción del colaborador.</p>	<p>-Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>% de usuarios que perciben privacidad.</p>	<p>-Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>% de percepción de trato adecuado.</p>	<p>-Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>% de usuarios informados satisfactoriamente.</p>	<p>-Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>% de comprensión de información dada por el área de ventas/posventa.</p>	<p>-Encuesta SERVQUAL</p>	
<p>% de quejas resueltas.</p>	<p>-Base de datos área posventa, sistemas y operaciones</p>	

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se solicitará los permisos para la recolección y análisis de datos a la Gerencia General de la empresa. Se evalúa el Organigrama de la empresa y se establece un patrón de preguntas para aplicárselas a través de entrevistas a cada uno de los gerentes, jefes y colaboradores responsables de las actividades del proceso. La entrevista se realizará en múltiples oportunidades de ser necesario aclarar problemas detectados. Se solicitará la revisión de los manuales de procedimientos y el registro estadísticos de la base de datos de la empresa.

Después de definido que el proyecto emplea un diseño de campo, será necesaria la aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, dirigidas a obtener los objetivos propuestos.

De acuerdo a R. Hernández, (2014): El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolección de datos constituye la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos. Nos aclara como técnicas de recolección, a las diversas formas de obtener la información. Así como los instrumentos son las vías materiales para recoger o almacenar la información.

Se facilitan múltiples instrumentos y procedimientos útiles para la recolección de datos: pruebas, observaciones, entrevistas, análisis y exploración de contenido, cuestionarios, etc. La recopilación de datos es un rasgo esencial importante de todo tipo de proyecto de investigación. Las recopilaciones de datos sin identificar pueden afectar los resultados del estudio y, a la postre, dar lugar a resultados no válidos. Para la recolección de datos científicos, es fundamental que los datos recabados sean imparciales y fiables. Cuando se emplea la sociología, las condiciones aludidas anteriormente pueden ser dificultosas de cumplir. Ahora bien, diversas técnicas se pueden utilizar para mitigar los errores en la recopilación de datos.

He aquí algunas de las fuentes utilizadas para recopilar datos:

- El material existente: contiene los documentos de la creación de la empresa, documentos históricos y el registro estadístico oficial.
- Entrevistas.
- Primeros Procedimientos elaborados para el área de Posventa.
- Observación no participante-y los participantes.

Se sabe que las técnicas de recolección de datos más célebres son las entrevistas, pruebas secundarias de datos o fuentes de datos de archivo, etc.

➤ Entrevistas

La Entrevista es un intercambio de ideas u opiniones a través de una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta=entrevistador y la otra es el o los entrevistados. La conversación trata ciertos esquemas o pautas de un problema o asunto determinado, teniendo un único propósito profesional. Da por hecho la existencia de personas y la posibilidad de diálogo dentro de un proceso de acción mutua. A modo de técnica de recolección va desde la interrogación regulada hasta la conversación libre, para todos los casos se acude a una guía que puede ser un formulario o esquema de temas que han de encauzar la conversación.

Existen diferentes tipos de entrevistas:

- Entrevista cara a cara – este modelo de técnica tiene su propia ventaja. Posibilita al investigador determinar una buena relación con los participantes. También permite tener mayores tasas de respuesta en la investigación por encuestas.

- Entrevistas telefónicas – esta clase de técnica de entrevista es menos costosa y exige mucho tiempo. Aun cuando, la tasa de respuesta no es tan alta como la entrevista cara a cara.

- Entrevista asistida por computadoras, esta es una modalidad de entrevista personal. En vez de completar un cuestionario, la entrevista se lleva a efecto con la ayuda de una computadora.

- Cuestionarios: Generalmente, los cuestionarios emplean escalas de calificación y listas de verificación. Estos instrumentos son útiles para cuantificar y simplificar la actitud, enfoque y comportamiento de las personas.

Los instrumentos son:

- Lápiz y papel: en los cuestionarios de este tipo de técnica se ahorra tiempo y es menos costoso. Pues pueden ser enviados a un gran número de personas.

- Los Webs fundamentados en cuestionarios - Con el arribo de la tecnología, este método de recolección de datos está en gran auge gracias a sus ventajas. Mediante del envío de un e-mail que contiene un enlace, y cuando se hace clic (por el usuario) lo lleva a un sitio web seguro que contiene un cuestionario.

Diseño de cuestionario SERVQUAL

La estructura de este cuestionario esta construido de 5 dimensiones y de están surgen 25 ítems.

Nota: La empresa = La Llave S.A.

Dimensión de confiabilidad

1. Cuando se promete hacer alguna cosa en un tiempo determinado, se debe cumplir.
2. Cuando el cliente presenta un problema, la empresa debe exhibir un interés sincero en resolverlo.
3. La empresa debe desempeñar bien el servicio la primera vez.
4. La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.
5. La empresa debe insistir en registros libres de error.

Dimensión de calidad

1. La empresa debe mantener altos estándares en sus productos y servicios.
2. Los empleados de la empresa deben ser atentos y eficientes.
3. Los empleados deben mantener informados a los clientes de los nuevos productos y servicios.
4. La empresa debe crear un área de control de calidad.

Determinación de hábitos de consumo

1. La empresa debe realizar encuestas a los clientes para saber sus gustos y preferencias.
2. El cliente debe recibir vía email información de los productos y servicios mensualmente para que este al tanto de lo nuevo.
3. A los clientes habituales se debería invitar a charlas y ferias para fidelizarlo y crear un hábito de consumo.
4. Realizar campañas de descuentos y rebajas.

Dimensión de empatía

1. La empresa debe brindar atención personalizada a los clientes.
2. La empresa debe tener empleados preparados y con actitud, evitar la alta rotación de empleados.
3. La empresa debe estar al tanto de las últimas técnicas de atención al cliente.
4. La empresa debe tener horarios flexibles los fines de semana.

Dimensión de Definición de procesos y procedimientos

1. La empresa debe fomentar la creación de manuales de procesos para clientes internos y externos.
2. La empresa debe incentivar el uso de los manuales a los clientes para que sepan que hacer en caso de alguna inquietud o problema con sus equipos y productos.
3. Los empleados de la empresa deberían pasar por capacitaciones continuas en el uso de los procedimientos de atención al cliente.

4. La empresa debería fomentar la creación de más y nuevos procedimientos para ayudar al servicio posventa.

Dimensión de satisfacción

1. Atención con el servicio a la cliente oportuna.
2. Recomendación del servicio de atención al cliente.
3. Servicio de atención preferencial.
4. Los empleados de la empresa siempre deben mostrar aptitud y actitud al momento de la atención al cliente.

Mientras tanto, otra técnica a utilizar en esta investigación es la encuesta, técnica que se obtiene de forma directa, ya sea oral o escrita de los sujetos que forman los elementos de la población.

➤ Encuestas

Es el método de recolección de datos que entraña la recopilación de información torno a un tema de diferentes fuentes. Tras la recopilación de información, y luego de un resumen de las conclusiones, se informa.

Existen 2 grandes categorías de las encuestas:

- Directo: los tipos de datos, esta encuesta incluye la recopilación de información de instituciones, grupos e individuos por medio de observaciones, entrevistas o cuestionarios (para nuestro caso se enviarán vía email).
- Una investigación: la literatura. En este tipo de encuestas, se usan estudios realizados por otros, se recolectan y luego se interpretan y evalúan a través de la perspectiva de la novela.

➤ El cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir. En este instrumento se tienen en cuenta dos tipos de preguntas: Cerradas o abiertas. (Roberto, Hernández, Carlos, Fernández, y Pilar, Baptista, 2003, pág. 391).

- Las Preguntas abiertas: Son las que no delimitan desde antes las alternativas de respuesta. Son principalmente útiles cuando no poseemos información sobre las potenciales respuestas de las personas o cuando la información es insuficiente.
- Las Preguntas cerradas: Contienen alternativas de selección anticipadamente delimitadas.

Preliminarmente se suministrarán los cuestionarios vía Internet y aplicaran las entrevistas, será necesario cumplir con el proceso de validación. Los docentes que colaborarán para esta etapa del proceso serán:

- Dr. Carlos Cavani Grau.
- Lic. Ofelia Roque.

- Ing. Carlos Martínez.

Los cuestionarios serán suministrados directamente al correo electrónico personal o de la empresa. Se enviará pre codificado, esto es enviar preguntas formuladas de manera tal que seleccionen los variados aspectos establecidos.

En vista la naturaleza del estudio y de las técnicas que se usarán para la recolección de datos, los instrumentos ineludibles serán los formatos de cuestionarios, guías de entrevista y fichas/reportes.

Es esencial para todos los investigadores a pensar sabiamente y elegir las técnicas de recopilación de datos e instrumentos de acorde a su necesidad y presupuesto.

Figura 11

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos



Nota: Hugo, Cerda. (1991). Los elementos de la Investigación. Bogotá: El Búho. Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información.

➤ Instrumentos de Recolección de Datos

De lo planteado se concluye que la técnica a emplear para la recolección de datos será la entrevista personal. Y se hará mediante un cuestionario, las cuales se elaborarán de acuerdo a los objetivos planteados.

Para la evaluación de la satisfacción del usuario interno: los colaboradores de la empresa se empleará una encuesta de satisfacción del personal validado por el área de RRHH de la empresa.

Y la encuesta SERVQUAL que se aplicarán a los usuarios externos: clientes de la empresa, se realizara a la hora que se acerquen a realizar una compra y/o vía email. La concepción de calidad según la metodología SERVQUAL interpreta la satisfacción del usuario

como la diferencia entre sus Percepciones y expectativas, consta de preguntas estandarizadas y validadas por el área de RRHH.

– Procedimientos para la recolección de datos

a. Una vez conseguidos los permisos pertinentes, se solicitará citas con el responsable del proceso de servicio de posventa, gerentes y jefes de las diferentes áreas; expertos; y encargados de realizar tareas para la atención al usuario de servicio de posventa. El entrevistador procederá a recolectar los datos siguiendo el orden establecido por las entrevistas N° 1, 2 y 6 respectivamente adjuntos a este trabajo. Luego de la entrevista se procederá a la verificación visual del procedimiento descrito en ellos.

b. El rastreo de los clientes se realizará previo permiso y autorización de ellos, siguiendo el orden establecido por el orientador/operador a su ingreso. Se tomarán los tiempos reales de demora del usuario, desde el momento de su llegada hasta su salida de la empresa. Los datos se ingresarán en el Reporte de Visita del CLIENTE a la Empresa (adjunto No. 4).

c. Del mismo los colaboradores de la empresa serán encuestados para medir su nivel satisfacción, la misma que será realizada al momento de la finalización de sus labores y previa autorización de sus superiores y la de ellos mismos. Para medir la satisfacción de los clientes se utilizará la encuesta SERVQUAL, para lo cual, se esperará y abordará a los clientes a la salida y/o término de su compra, visita y/o reclamo, explicándoles el motivo de la encuesta previamente y con su consentimiento, luego se procederá a la toma de datos.

Los datos se tomarán siguiendo el orden ya establecido, se les indicara que de ser necesario se realizarán nuevas entrevistas las veces que se requieran (esperando no importunar ni causar malestar) si es que queda alguna duda no resuelta durante el análisis y evaluación de los datos.

➤ Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

- Procesamiento de los datos

Se incorpora las distintas operaciones y procedimientos a los que son mostrados los datos:

- La Verificación: revisión esmerada de los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas.

- La Selección y ordenamiento: se ordenan los instrumentos de recolección de los datos.

- La Clasificación: se clasifican los datos de acuerdo a los diferentes criterios específicos.

- La Tabulación: se editan los datos en matrices de datos, destinando codificaciones por columna y por variable (o categoría).

3.5. Descripción de procedimiento de Análisis

Luego de finalizadas las fases o etapas de colección y procesamiento de datos, se empiezan con una de las más importantes fases de esta investigación la cual nos concederá saber cómo analizar las herramientas a utilizar para este fin. El análisis de los datos es el antecedente que emplearemos para nuestra actividad de interpretación. La cual se llevará a efecto en términos de los resultados de la investigación.

Para efectuar el adecuado análisis de los datos, las respuestas de las encuestas se capturarán y tabularán en Excel e IBM SPSS 22 *Statistics*. Las mismas que serán analizadas en forma independiente por ambos programas con la finalidad de obtener un mejor análisis de la información y de esta forma obtener las conclusiones que nos permitirán conocer y tomar las mejores decisiones.

La interpretación de los resultados viene a ser el análisis de los datos logrados y tabulados con una corta sinopsis de los mismos.

Cabe recalcar que la prueba estadística que se utilizará será la CHI cuadrado para encontrar la asociación entre variables.

La información se representará en forma tabular y gráfica, para mostrar y analizar los datos de la encuesta.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

Tras analizar los resultados de las principales variables de forma descriptiva, se analizan en su conjunto a través del modelo estadístico de Prueba de Chi - cuadrado de Pearson.

➤ Análisis de la Fiabilidad de los datos

Fiabilidad de los Cuestionarios SERVQUAL usando el SPSS22

- Cuestionario de: ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA LA LLAVE S.A.

GET

FILE='C:\Users\Administrador.000\Desktop\yg\encuestasatisfacciondelcliente.sav-1.sav'

DATASET NAME ConjuntoDatos3 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	21

Este resultado indica que el cuestionario tiene una confiabilidad excelente.

– Cuestionario de: ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA LA LLAVE S.A. Se aplicó a colaboradores de la empresa LA LLAVE S.A.

```
FILE='C:\Users\lchirinos\Desktop\encuesta colaborador.sav-1.sav-dib (3).sav-14-7 (1).sav'.
DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21 p22 p23 p24
p25 p26 p27 p28 p29 p30 p31 p32 p33 p34 p35 p36 p37 p38 p39 p40 p41 p42 p43 p44
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,747	44

Este resultado indica que el cuestionario tiene una confiabilidad aceptable.

Prueba del CHI CUADRADO

Las pruebas chi-cuadrado son un grupo de contrastes de hipótesis que se usan para demostrar afirmaciones respecto de las funciones de probabilidad (o densidad) de una o dos variables aleatorias.

Estas pruebas no corresponden propiamente a la estadística paramétrica porque no fijan suposiciones restrictivas en cuanto al tipo de variables que permiten, ni en lo que relaciona a su distribución de probabilidad ni en los valores y/o el conocimiento y razón de sus parámetros.

Se emplean en dos situaciones básicas:

- Si queremos comprobar si una variable, de la cual su descripción parece apropiada, tiene una particular función de probabilidad. La prueba equivalente se llama chi-cuadrado de ajuste.

- Y si deseamos averiguar si dos variables (o dos vías de clasificación) son independientes estadísticamente; acudiremos a la prueba chi-cuadrado de independencia o chi-cuadrado de contingencia.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Tabla 6

Pruebas de cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,889 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	29,071	2	,000
Asociación lineal por lineal	20,383	1	,000
N de casos válidos	49		

a. 3 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.14.

De los resultados vemos que la prueba chi-cuadrado es una prueba de significancia para ver si existe correlación entre 2 variables. Se parte de que la hipótesis nula ($H_0: r=0$) no existe correlación entre las variables, y la alternante ($H_1: r \neq 0$) de que si existe correlación.

Luego esta prueba utiliza un nivel de significancia con error llamado $\alpha=0.05$.

Si la prueba P sale < 0.05 , que sea 0, va a asegurar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, de que si existe correlación. Lo cual queda demostrado en el último cuadro que si existe correlación entre las 2 variables mencionadas.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada, estableciéndose que la Propuesta de un sistema Posventa en una empresa B2B mejorara su eficiencia comercial en la Empresa La Llave S.A.

4.2. Análisis de resultados

1. Desde cuándo es cliente de la empresa La Llave S.A.?

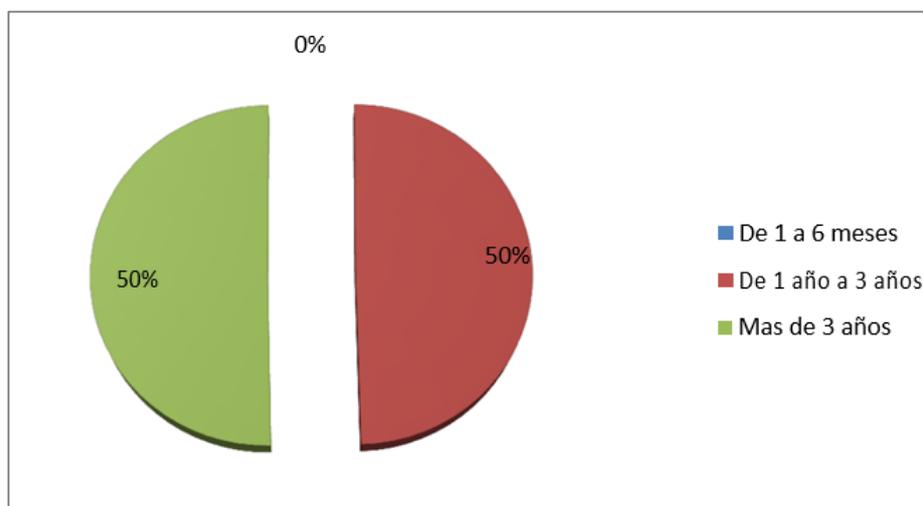
Tabla 7

Periodo de ser cliente

SELECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 6 meses	0	0%
De 1 año a 3 años	54	50%
Más de 3 años	55	50%
TOTAL	109	100%

Figura 12

Periodo de ser cliente



Análisis e Interpretación de resultados

Hay una opinión dividida por parte de los clientes externos sobre el lapso de tiempo de ser cliente de la empresa, con un 50% de 1 a 3 años y el restante 50% de más de 3 años, por lo que se advierte que la empresa ofrece buenos productos a los clientes a pesar de dar un inadecuado servicio posventa.

2. ¿Está Usted satisfecho con el producto que le ofrece la empresa La Llave S.A.?

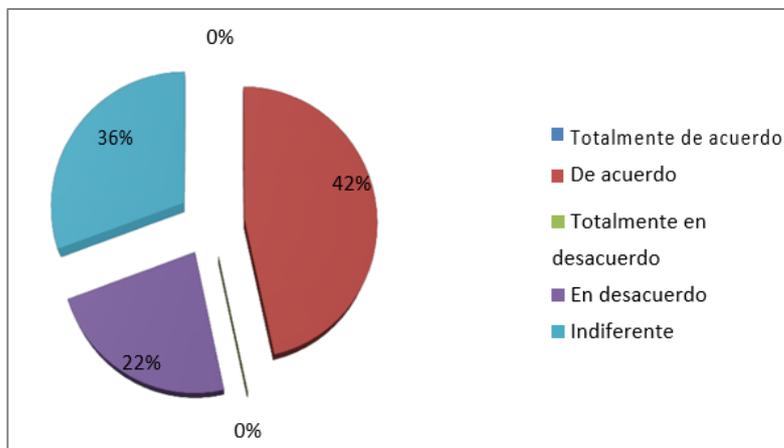
Tabla 8

Satisfacción del cliente

SELECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	46	42%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	24	22%
Indiferente	39	36%
TOTAL	109	100%

Figura 13

Satisfacción del cliente



Análisis e Interpretación

El producto que ofrece la empresa tiene impactos contradictorios en los clientes estando de acuerdo el 42% de los clientes, el 22% está en desacuerdo por necesidades específicas del cliente que no se le puede brindar y un 36% es indiferente, de tal suerte que la empresa debe examinar al cliente externo y el mercado actual para intensificar la satisfacción de los clientes para con los productos que ofrece la empresa.

3. **¿Considera Usted que la empresa La Llave S.A. tiene precios competitivos?**

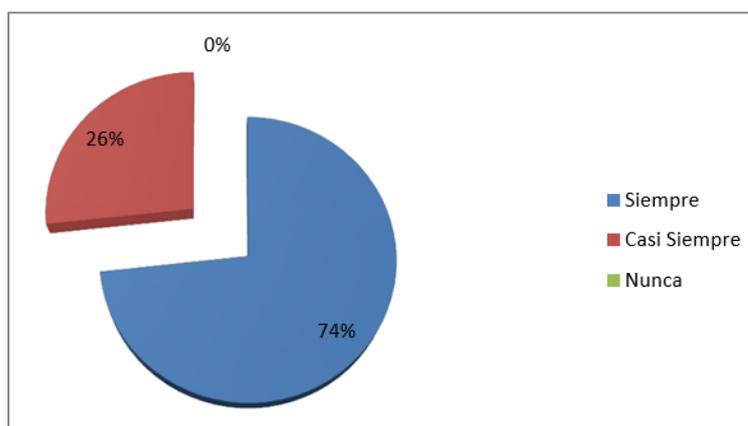
Tabla 9

Precios Competitivos

SELECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	81	74%
Casi Siempre	28	26%
Nunca	0	0%
TOTAL	109	100%

Figura 14

Precios Competitivos



Análisis e Interpretación

Notamos que los precios que tiene la empresa son competitivos, así contestaron 73% de los clientes, y el 27% de los clientes opina que los precios son competitivos en cierto momento, esto como consecuencia de la oferta y la demanda del mercado actual.

4. **¿Cree que la atención brindada hacia usted es considerada y amable?**

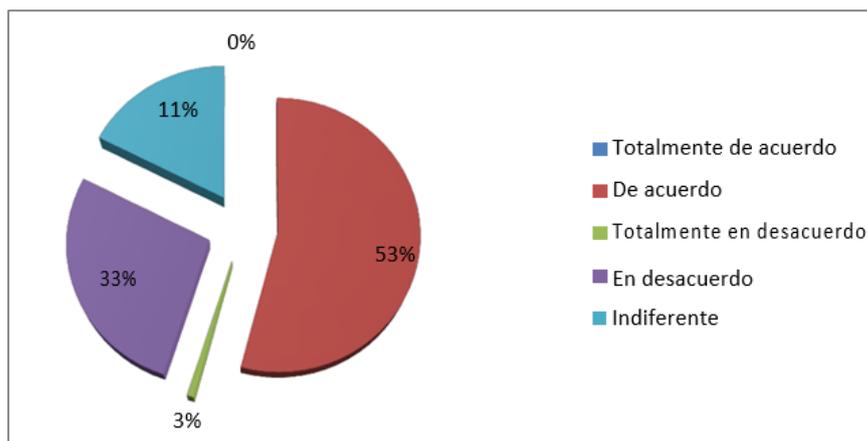
Tabla 10

Calidad de atención

SELECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	58	53%
Totalmente en desacuerdo	3	3%
En desacuerdo	36	33%
Indiferente	12	11%
TOTAL	109	100%

Figura 15

Calidad de atención



Análisis e Interpretación

El servicio de atención al cliente es todo el soporte ofrecido, sea antes, durante o en la postventa, es la manera de comunicarse con el cliente y conocer sus necesidades, de esta manera el 53% de los clientes indica que está de acuerdo con la atención recibida en la empresa, un 33% está en desacuerdo con la atención por dificultades en la atención y disponibilidad de productos, y un 11% es indiferente.

5. ¿Ha formulado alguna vez un reclamo en la empresa La Llave S.A.?

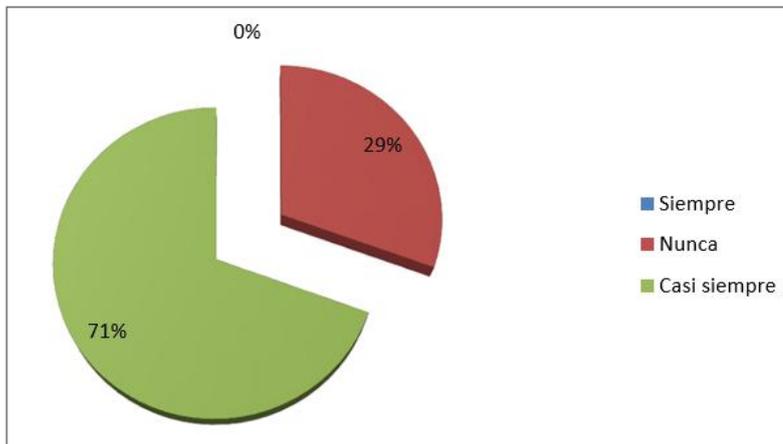
Tabla 11

Nivel de reclamos

SELECCION	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	0	0%
Casi Siempre	77	71%
Nunca	32	29%
TOTAL	109	100%

Figura 16

Nivel de reclamos



Análisis e Interpretación

El 71% de los clientes ha presentado reclamos por diversos motivos, el principal la atención posventa inadecuada, el 29% no ha presentado reclamos por desconocer la forma o por falta de tiempo o no lo considero tan importante, motivo primordial para optimizar la atención posventa y aplicar un marketing de servicios adecuado al cliente lo que incidirá en la mejor relación y la fidelización de estos.

6. ¿Considera Usted que los reclamos son atendidos a destiempo?

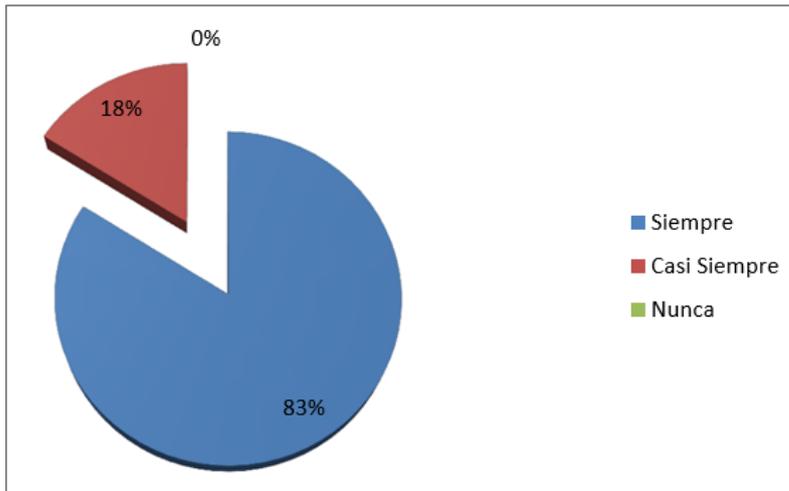
Tabla 12

Nivel de solución a reclamos

SELECCION	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	91	83%
Casi Siempre	18	17%
Nunca	0	0%
TOTAL	109	100%

Figura 17

Nivel de solución a reclamos



Análisis e Interpretación

Los reclamos no son atendidos a la prontitud requerida en un 83%, y en un porcentaje de 18% se han atendido, lo que se desea es aminorar esta situación para dar la mejor atención en el menor tiempo posible.

7. ¿El área de posventa/atención al cliente da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?

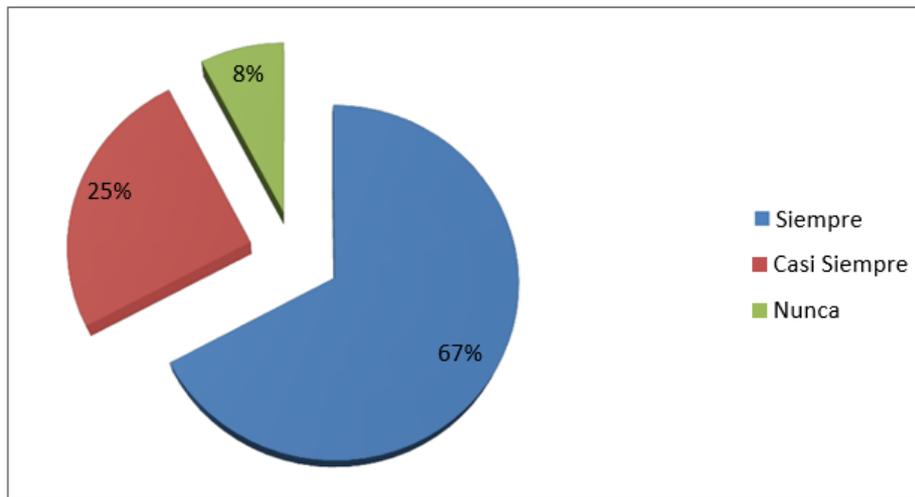
Tabla 13

Tiempo de respuesta a problemas

SELECCION	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	73	67%
Casi Siempre	27	25%
Nunca	9	8%
TOTAL	109	100%

Figura 18

Tiempo de respuesta a problemas



Análisis e Interpretación

Por lo general el área de posventa/atención al cliente contesta al momento a los clientes y recibe los reclamos, pero en el ínterin demora en solucionarlos, así lo demuestra el 67% de los clientes, siendo los problemas de poca intensidad sin dejar de ser importantes, y el 25% de los clientes indica que no han sido solucionados sus reclamos a tiempo ni tal como ellos hubieran querido, pues demoro y tuvieron pérdidas económicas.

8. ¿Cada que tiempo adquiere un producto o servicio en nuestra empresa?

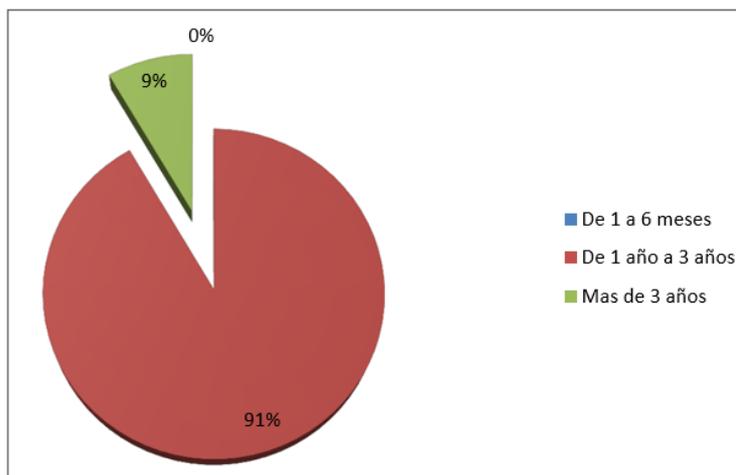
Tabla 14

Tiempo de adquisición

SELECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
De 1 a 6 meses	0	0%
De 1 año a 3 años	99	91%
Más de 3 años	10	9%
TOTAL	109	100%

Figura 19

Tiempo de adquisición



Análisis e Interpretación

El tiempo de adquisición de algún producto en la empresa es de 1 a 3 años, que viene a ser el 91%, esto dependiendo del producto o servicio adquirido y 8% compra de 3 años a más por diversos motivos.

9. ¿El personal de atención al cliente conoce bien la política de reclamos y posventa?

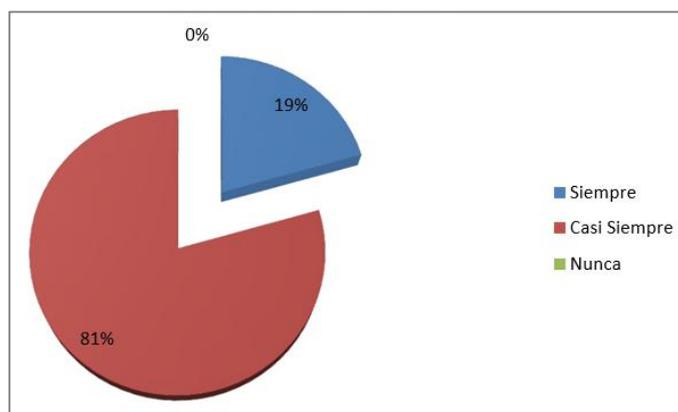
Tabla 15

Apreciación del servicio posventa

SELECCION	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	21	19%
Casi Siempre	88	81%
Nunca	0	0%
TOTAL	109	100%

Figura 20

Apreciación del servicio posventa



Análisis e Interpretación

El 81% de los clientes considera que el personal no conoce tan bien las políticas de reclamos y posventa, y el 19% cree que el personal si conoce las políticas de reclamos y posventa, por lo cual es importante señalar que el servicio posventa es primordial para el éxito de la empresa.

Análisis de Dimensiones

Prueba de Hipótesis:

H₁= El diseño de la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La Llave S.A. entonces optimizará su Eficiencia Comercial.

H₀= El diseño de la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La Llave S.A. NO optimizará su eficiencia Comercial.

Alpha =0.05

Tabla 16

Análisis de correlaciones de dos variables

Correlaciones			
		Propuesta de diseño	Mejorar Eficiencia comercial
Propuesta de diseño	Correlación de Spearman	1	.830**
	Sig.(bilateral)		.000
	N	109	109
Eficiencia comercial	Correlación de Spearman	.830**	1
	Sig.(bilateral)	.000	
	N	109	109

Decisión: se rechaza H₀.

Conclusiones: Con un 95% de confianza se puede demostrar que existe una relación significativa entre las variables en 0.830.

- Si se determinan los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, entonces se ofrecerá los productos que ellos necesiten.

HE. La dimensión de empatía se relaciona significativamente con la determinación de hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, entonces se ofrecerá los productos que ellos necesiten.

Ho. El coeficiente de correlación de la dimensión empatía y la determinación de hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales es similar a cero.

H1. El coeficiente de correlación de la dimensión empatía y la determinación de hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales es diferente a cero

Alpha =0.05

Tabla 17

Relación entre la dimensión empatía y determinación de hábitos de consumo

		Correlaciones					Determinación	Definición de
		Tangible	Confiabilidad	Empático	Calidad	hábitos de	procesos y	
						consumo	procedimientos	
Empatía	Correlación de Spearman	1	.793**	.646**	.622**	.790**	.605**	
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	
	N	109	109	109	109	109	109	

Decisión: se rechaza Ho.

Conclusiones: Con un 95% de confianza se puede demostrar que existe una relación significativa entre las variables en 0.790.

➤ Si se evalúa periódicamente la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos, entonces se garantizará y mantendrá la calidad de los mismos en el tiempo.

HE: La dimensión tangible se relaciona significativamente con la evaluación periódica de los productos y servicios posventa ofrecidos, entonces se garantizará y mantendrá la calidad de los mismos en el tiempo.

Ho. El coeficiente de correlación de la dimensión tangible y la evaluación periódica de la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos es similar a cero.

H1. El coeficiente de correlación de la dimensión tangible y la evaluación periódica de la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos es diferente a cero.

Alpha =0.05

Tabla 18

Relación entre la dimensión tangible y evaluación de Calidad

		Correlaciones					Determinación	Definición
		Tangible	Confiabilidad	Empático	Calidad	hábitos de consumo	de procesos y procedimientos	
Tangible	Correlación de Spearman	.792	.1	,646	.622	.790	.605	
	Sig.(bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	
	N	109	109	109	109	109	109	

Decisión: se rechaza Ho.

Conclusiones: Con un 95% de confianza se puede demostrar que existe una relación significativa entre las variables en 0.622.

➤ Si se definen los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, entonces se permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.

HE: La dimensión confiabilidad se relaciona significativamente con la definición de los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, entonces se permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.

Ho. El coeficiente de correlación de la dimensión confiabilidad y la definición de los procesos y procedimientos que soporta la propuesta es similar a cero.

H1. El coeficiente de correlación de la dimensión confiabilidad y la definición de los procesos y procedimientos que soporta la propuesta es diferente a cero.

Alpha =0.05

Tabla 19

Relación entre la dimensión confiabilidad y definición de procesos y procedimientos

		Correlaciones					Definición de procesos y procedimientos
		Tangible	Confiabilidad	Empático	Calidad	Determinación hábitos de consumo	
Confiabilidad	Correlación de Spearman	.792	1	.646	.622	.790	.605
	Sig.(bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	109	109	109	109	109	109

Decisión: se rechaza Ho.

Conclusiones: Con un 95% de confianza se puede demostrar que existe una relación significativa entre las variables en 0.605.

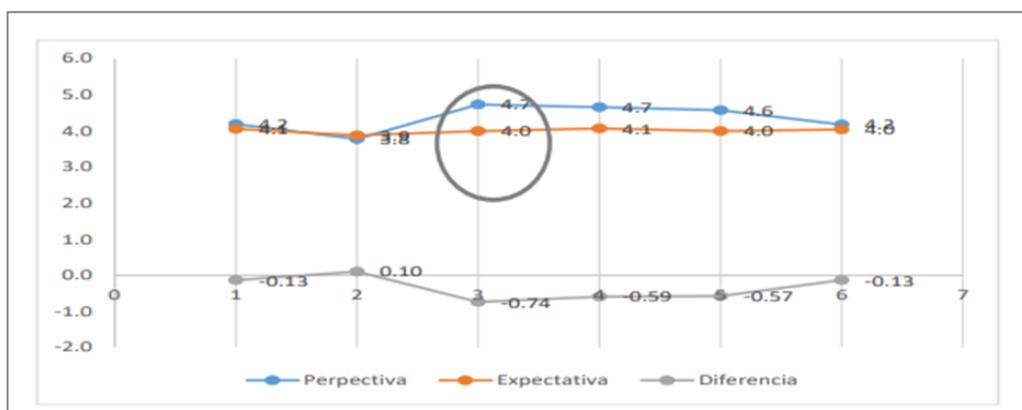
En cuanto a los Resultados de Hábitos de consumo y ofrecimiento de productos con la dimensión empático:

Conforme las encuestas y en promedio, los hábitos de consumo se consideran en igual nivel de percepción que de expectativa, ósea que, si se determinan los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, entonces se ofrecerá los productos que ellos necesiten.

De acuerdo a las encuestas, el promedio de los clientes encuestados considera que las oficinas, herramientas y productos están en igual nivel de percepción y de expectativa.

Figura 21

Expectativas y percepciones de los clientes en el criterio: empático



Paso 1: Establecer la hipótesis alternativa y la hipótesis nula

H₁= El diseño de la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La Llave S.A. entonces mejorara su Eficiencia Comercial.

H₀= El diseño de la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La Llave S.A. NO mejorará su eficiencia Comercial.

Paso 2: Determinar el nivel de significación

El nivel de la significancia es el 5%

Paso 3: Determinar el nivel de confianza

El nivel de confianza es el 95%

Paso 4: Frecuencias observadas

Tabla 20

Frecuencias Observadas

CLIENTES EXTERNOS		
	PREGUNTAS	TOTALES
2	3	
0	0	0
46	58	104
0	3	3
24	36	60
39	12	51
109	109	218

Paso 5: Frecuencias esperadas

Tabla 21

Frecuencias Esperadas

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS		
PREGUNTAS		TOTALES
P7	P9	
0	0	0
73	21	94
0	0	0
27	88	115
9	0	9
109,00	109,00	218,00

Paso 6: Calculo de Chi Cuadrado

- Cuestionario de: ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA LA LLAVE S.A. Se aplicó a 50 colaboradores de la empresa LA LLAVE S.A.

```
FILE='C:\Users\lchirinos\Desktop\encuesta colaborador.sav-1.sav-dib (3).sav-14-7 (1).sav'.
DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21 p22 p23 p24
p25 p26 p27 p28 p29 p30 p31 p32 p33 p34 p35 p36 p37 p38 p39 p40 p41 p42 p43 p44
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Escala: ALL VARIABLES			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,747		44	

Este resultado indica que el cuestionario tiene una confiabilidad aceptable.

Prueba del CHI CUADRADO

Se emplean en dos situaciones básicas:

- Si queremos comprobar si una variable, de la cual su descripción parece apropiada, tiene una particular función de probabilidad. La prueba equivalente se llama chi-cuadrado de ajuste.
- Y si deseamos averiguar si dos variables (o dos vías de clasificación) son independientes estadísticamente; acudiremos a la prueba chi-cuadrado de independencia o chi-cuadrado de contingencia.

Interpretación:

El Chi Cuadrado calculado 0,747 es $>$ que el Chi Tabulado 0,711 por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa que dice:

H₁= El diseño de la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La Llave S.A. entonces mejorara su Eficiencia Comercial.

Paso 7: Formulación de la regla de decisión

Si $X^2 = 0.747$ es mayor que el valor crítico igual a 0.711, se rechaza la hipótesis nula y automáticamente se acepta la hipótesis alternativa que dice: El diseño de la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B: La Llave S.A. entonces mejorara su Eficiencia Comercial.

Figura 22

Campana de Gauss



➤ Análisis del Proceso.

Primero, procederemos a examinar el proceso actual, luego utilizaremos algunas de las herramientas descritas en el marco teórico que nos permitirán detectar y eliminar las posibles ineficiencias del sistema posventa existente. Para llevar a cabo este paso formaremos un equipo de mejora compuesto por los principales actores involucrados en los procesos claves. Los elegidos fueron: el Gerente de Posventa y Servicio Técnico, la Coordinadora de Posventa y Garantías, la Asistente de servicio posventa, 02 colaboradores de almacén y de parte del Personal técnico de servicio se escogió al técnico líder (de mayor experiencia).

Se establece la documentación preliminar del proceso describiendo lo que se hace, el alcance, la relación que guardan unos con otros e identificando clientes y proveedores tanto internos como externos.

Se asignó a la Coordinadora de Posventa y Garantías como la persona indicada puesto que tiene el conocimiento y responsabilidad necesaria para dirigir la mejora de este proceso y de establecer el alcance del mismo.

- Problemas existentes y potenciales.

Para determinar las deficiencias en el sistema de posventa y en los procesos a mejorar encontrados en las encuestas SERVQUAL de satisfacción del cliente (adjunto No 5), se convocó a una reunión general de todos los miembros del área de servicios que viene funcionando también como posventa. Mediante la herramienta lluvia de ideas se les invitó a exteriorizar los problemas que existen en el proceso de atención al cliente en la posventa, anticipadamente se les explicó que solo se deseaba saber por ahora solo los problemas y/o inconvenientes presentados dentro de sus actividades en el proceso mas no las causas con el único objetivo de mejorar el proceso.

El resultado de la lluvia de ideas se presenta en la tabla 6. El paso posterior a la lluvia de ideas es asociar dichas ideas por afinidades y/o características similares, ver figura 13.

Tabla 22*Lluvia de ideas de problemas en el proceso*

1	No cumplen los procedimientos	9	Área comercial ofrece cosas al cliente y no cumple
2	Cliente entrega datos errados	10	Falta de capacitación a los técnicos en operación de equipos nuevos
3	Falta capacitación a técnicos/ingenieros	11	Mucha presión interna y externa
4	Falta coordinación entre ventas y servicio	12	Falta comunicación en programación entre jefes
5	Los clientes se quejan	13	Costos de inspección elevados
6	El área comercial se queja	14	Falta comunicación entre áreas
7	El vendedor no explica cómo funciona la garantía	15	Mas computadoras por técnicos
8	Sistema nuevo (SAP), en proceso de adaptación	16	Olvido de entrega de manuales y certificados de usuario

En la figura 25 se observan y verifican los problemas agrupados en cuatro categorías principales: metodología o procesos, recursos, personal y cliente. Esta forma de clasificar la lluvia de ideas tiene como objetivo ordenar los problemas en base a criterios generales. Cabe subrayar que la mayor cantidad de problemas se encuentran en la metodología o procesos.

Advertimos que es necesario evaluar y cuantificar la ocurrencia de los problemas que se han presentado teniendo en cuenta que no hay registros de los mismos, se procedió a entrevistar a todos los miembros del equipo y de las áreas comprometidas que forman parte de los procesos claves y se les consultó la frecuencia de veces en las que se han presentado los problemas en el periodo de un mes. En la presente propuesta se adjuntan las encuestas realizadas en el Anexo 4. Las encuestas realizadas fueron expuestas en una reunión con el área de servicios y posventa siendo los resultados los que a continuación se indican en la tabla 23.

Figura 23

Afinidades de los problemas del proceso

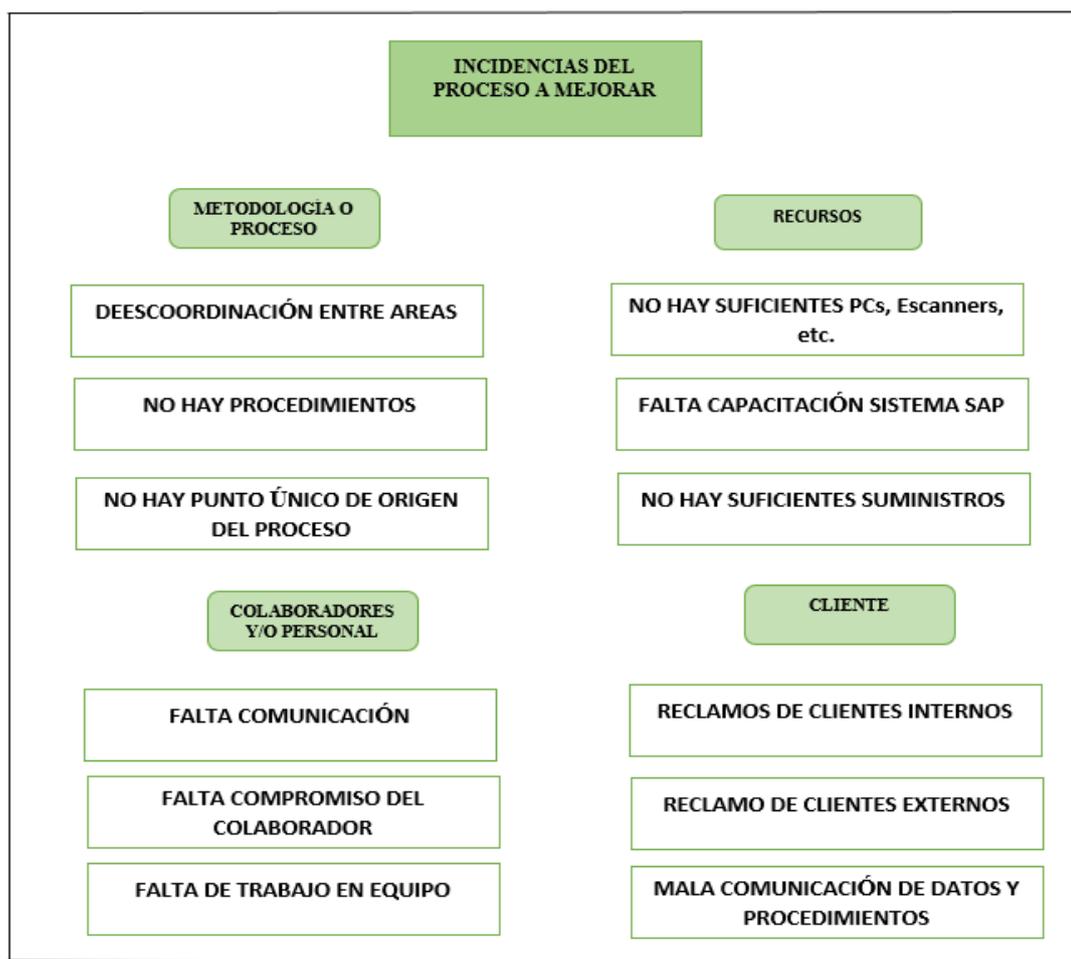


Tabla 23

Resultado de encuestas

PROBLEMA	CRITERIOS	GTE/ CORD. SERVICIOS	ASISTENTE SERVICIOS	AUXILIAR ALMACEN	PERSONAL TECNICO	TOTAL	MEDIA
I.	A NO HAY HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO (escáneres)	3	0	4	10	17	4.3
II.	B NO HAY SUMINISTROS	0	0	4	10	14	3.5
III.	C NO HAY PCs, CELULARES SUFICIENTES	4	2	0	28	34	8.5
IV.	D NO HAY PROCEDIMIENTOS POSVENTA	5	2	2	45	54	13.5
V.	E NO RESPONDEN CONSULTA DE CLIENTES A TIEMPO	5	17	0	0	22	5.5
VI.	F FALTA COMPROMISO DEL PERSONAL	2	1	2	3	8	2.0
VII.	G DESCOORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	25	31	60	79	195	48.8
VIII.	H FALTA CAPACITACION SAP	5	7	6	3	21	5.3
IX.	I ATENCIÓN LENTA EN ALMACÉN	55	3	20	105	183	45.8
X.	J FALTA ORDEN Y LIMPIEZA	2	0	2	3	7	1.8
XI.	K FALTA DE COMUNICACION	2	1	4	5	12	3.0
XII.	L OTROS	0	1	1	2	2	0.8

Seguidamente, daremos prioridad a los problemas más relevantes para lo cual utilizaremos un diagrama de Pareto (para identificar los problemas de mayor impacto previo ordenamiento de mayor a menor frecuencia). En la tabla 24 indicaremos el ordenamiento de mayor a menor de los porcentajes de los problemas presentados en el proceso. En esta tabla mostramos el sentir del personal y también vemos que los criterios VII e IX son los problemas más reiterados. En la figura 26 se muestra el diagrama de Pareto de las frecuencias de problemas del proceso.

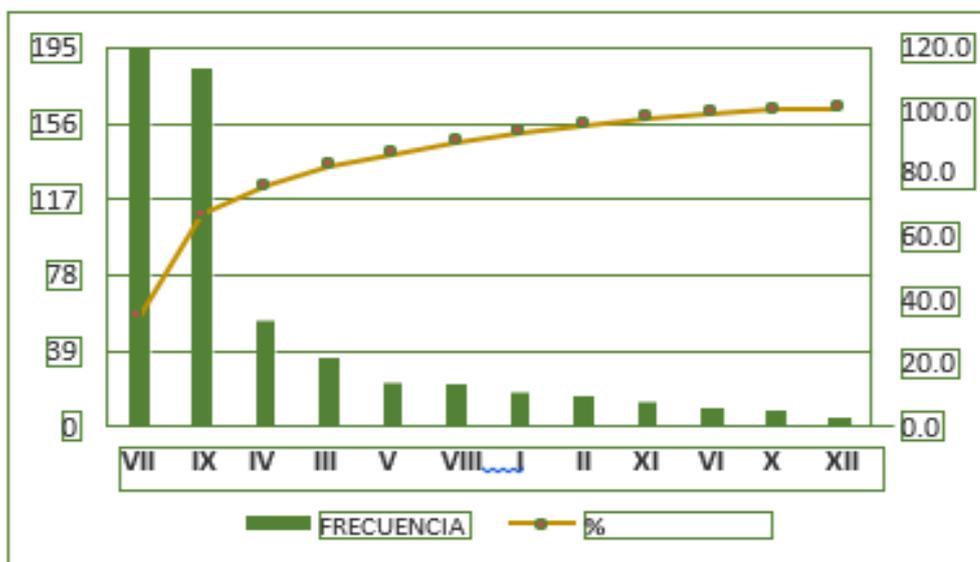
Tabla 24

Porcentajes acumulados de problemas

PRO B	PROM	%	% ACUM
VII	48.8	34.2 %	34.2%
IX	45.8	32.1 %	66.3%
IV	13.5	9.5%	75.8%
III	8.5	6.0%	81.8%
V	5.5	3.9%	85.6%
VIII	5.3	3.7%	89.3%
I	4.3	3.0%	92.3%
II	3.5	2.5%	94.7%
XI	3.0	2.1%	96.8%
VI	2.0	1.4%	98.2%
X	1.8	1.2%	99.5%
XII	0.8	0.5%	100.0%

Figura 24

Diagrama de Pareto de frecuencias de problemas del proceso



Finalmente, de la tabla 24 y la figura 26, se concluye que los problemas que presentan mayor frecuencia son los: VII, IX, IV y III, los cuales agrupan más del 80% respecto al resto de problemas. Y estos problemas son:

VII: Descoordinación entre áreas.

IX: Atención lenta en almacén.

IV: No hay procedimientos posventa.

III: No hay PCs, celulares suficientes.

Ante los problemas descritos líneas arriba podemos aseverar que la descoordinación entre áreas (la no existencia de un punto único de origen del proceso), la atención lenta de almacén e insuficiencia de equipos y carencia de procedimientos adecuados lleva a la inadecuada atención posventa ante una eventual venta de un servicio o equipo. El área no cuenta con apropiada documentación sobre el flujo del trabajo; el proceso está en vías de ser estandarizado, todo lo cual tiene implicancia directa en los problemas VII e IX los cuales son los más importantes. En cuanto a los problemas de falta de PCs y celulares (III) y de la no existencia de procedimientos posventa adecuados (IV), son sencillos y fáciles de solucionar. El alquiler o compra de PCs, celulares se justifica ante la gerencia general con la pérdida de oportunidades de ventas de equipos y servicios, pérdida de horas hombre productivas e insatisfacción del cliente entre los puntos más importantes. La falta de procedimientos adecuados se soluciona designando al personal adecuado y afín al proceso y se considerará en el costo de la implementación de todas las mejoras propuestas.

Por consiguiente, debemos enfocarnos en solucionar los problemas de “descoordinación entre áreas” VII y “atención lenta en almacén” IX.

- Efecto económico de las ineficiencias del proceso.

Seguidamente, para poder estimar las pérdidas de tiempo en que se incurren debido a los contratiempos que se generan en el proceso de atención al cliente posventa, y teniendo en cuenta que los problemas identificados “VII” e “IX” recaen primero claramente sobre el personal técnico y luego el personal de ventas y administrativos a mediados del 2017, se alcanzó a cada uno de ellos un formato donde, previa explicación, debían redactar los tiempos perdidos por las ineficiencias de todo el proceso posventa, es decir, por la congestión del almacén, falta de procedimientos, descoordinación entre áreas, carencia de herramientas y /o suministros, etc. El periodo a tomar en cuenta inicia el 01 de julio y termina el 31 de julio del 2017.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 25. En esta tabla se puede apreciar que, en el mes de julio, las 14 personas que intervinieron en la atención posventa, entre técnicos, personal administrativo y almacén han acumulado 120 horas perdidas debido a las ineficiencias del proceso de atención al cliente y programación de los servicios.

Tabla 25

Horas pérdidas acumuladas en el mes de Julio 2017

PERSONAL N°	JULIO 2017				TOTAL
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Técnico 1	3	3	2	2	10
Técnico 2	3	3	2	2	10
Técnico 3	3	2	2	3	10
Técnico 4	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones	0
Técnico 5	2	2	3	4	11
Técnico 6	3	3	2	2	10
Técnico 7	2	3	3	1	9
Técnico 8	3	1	2	2	8
Técnico 9	2	3	2	1	8
Técnico 10	2	2	3	3	10
Personal ventas (X)	3	2	1	2	8
Personal administrativo (Y)	2	2	2	3	9
Almacén Auxiliar 1	3	2	1	3	9
Almacén auxiliar 2	2	2	2	2	8
TOTAL, HORAS PERDIDAS EN EL MES					120

- Determinación de las raíces de los problemas.

Nos enfocaremos en estos dos problemas:

VII: Descoordinación entre áreas.

IX: Atención lenta en almacén.

Utilizando la información de las Tablas 23 y 24, se construyen los Diagramas de Ishikawa (figuras 27 y 28) donde se evalúan las causas raíces de los problemas más importantes.

Figura 25

VII Descoordinación entre áreas

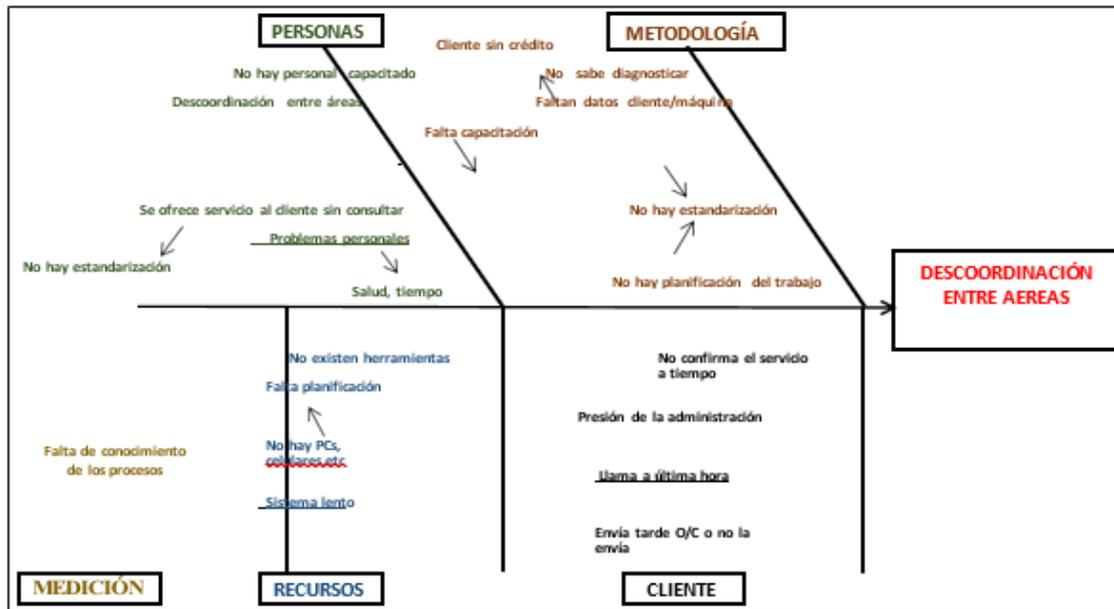
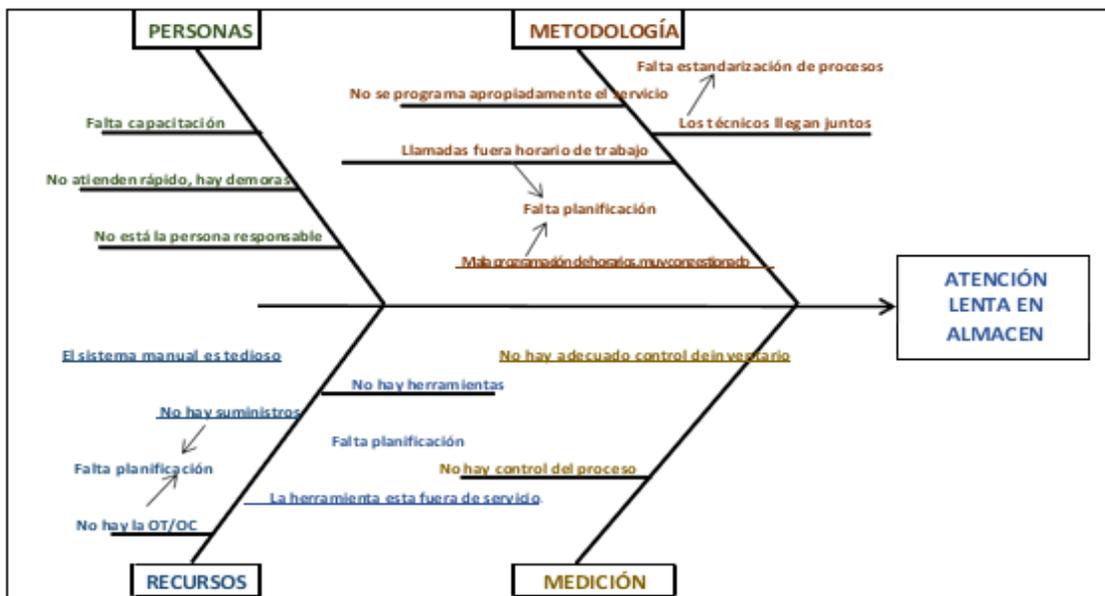


Figura 26

IX Atención lenta de almacén



Respecto al problema VII, se concluye que la carencia de procedimientos adecuados es la causa principal de la descoordinación entre áreas trayendo consigo la deficiente atención posventa y posterior reclamo de los clientes. Es decir, toda esta descoordinación principia cuando el área de ventas y/o administrativa realiza ofrecimientos al cliente sin haber verificado

la disponibilidad de los recursos personales y materiales del área de servicio y posventa. Ante estas descoordinaciones la mayoría de los implicados en el proceso perciben que se les solicita el servicio/recurso o atención posventa a última hora.

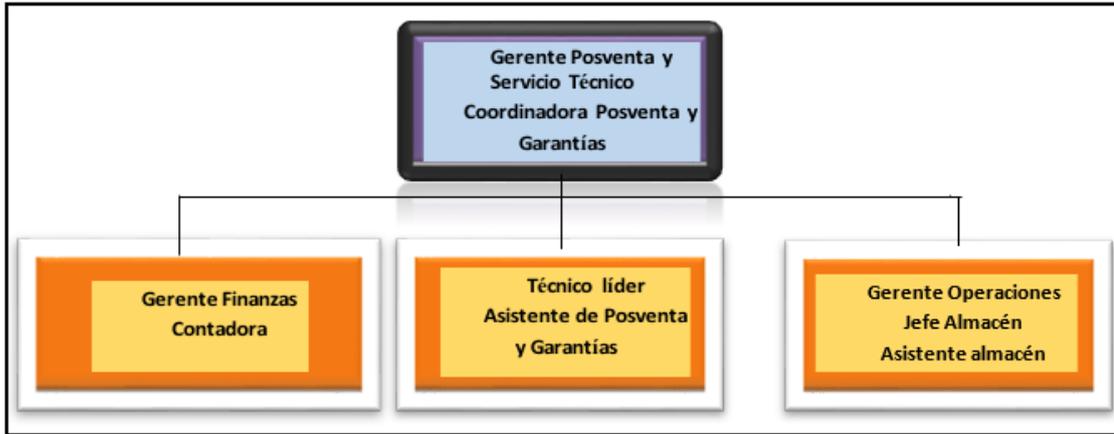
Respecto al problema IX, se concluye que la falta de estandarización de los procesos y la capacitación constante en el almacén son las causas de que el personal técnico, personal de ventas, administrativo y los clientes perciban que la atención es muy lenta. Cabe resaltar que los principales problemas de la pérdida de tiempo son: la carencia de órdenes de trabajo (OT) claras, más de una orden de atención para un servicio o recurso, falta de disponibilidad de herramientas/equipos/repuestos por devolución, pérdida o ausencia (control de inventarios óptimos), ausencia del jefe de almacén y/o auxiliares de almacén, atención de más de un técnico/cliente a la vez (cola de espera), llamadas a última hora (falta de programación), y principalmente la falta de capacitación adecuada de los encargados del almacén y la no implementación de un único proceso de atención.

Finalmente, a raíz de los antecedentes de pérdidas de rentabilidad de la empresa en los últimos cinco años y de la encuesta de satisfacción del cliente, en el presente capítulo se identificaron los problemas presentes en los procesos claves del sistema posventa de la empresa, sobresalieron los de mayor cantidad de contra tiempos y se identificaron las causas que los producían con la utilización de las herramientas desarrolladas en el marco teórico. Las causas que se coligieron fueron la falta de estandarización del proceso tanto en la atención posventa al cliente, así como en la planificación de los servicios que derivan de estos.

- Propuesta de diseño de un sistema posventa en empresa B2B para mejorar de la eficiencia comercial.

Para llevar a la práctica las mejoras en la eficiencia comercial del sistema posventa se citó directamente a los responsables de las actividades del proceso para que efectúen sus respectivas recomendaciones y sugerencias teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento en el área. Encontraremos en la figura 29 al equipo de trabajo representado por los líderes/encargados de cada una de las actividades del proceso. Las recomendaciones de estos líderes se colocaron en una matriz de oportunidades de mejora.

Figura 27
Organigrama del equipo de trabajo



Cabe resaltar que la matriz de oportunidades contiene información sobre:

- Oportunidades de mejora, son los puntos inconsistentes del proceso.
- Recomendación para minimizar o descartar el impacto del problema en el proceso actual.
- Situación actual, indica la forma como se desarrolla el problema al cual la oportunidad hace referencia.
- Beneficio esperado, es lo que se obtendría de llevar a la práctica la recomendación indicada.

Posteriormente en la tabla 26 se representa la categorización de la matriz de oportunidades la cual cataloga las oportunidades de mejora al proceso en relación a su impacto y esfuerzo.

Tabla 26
Categorización de matriz de oportunidades

CATEGORIZACIÓN	TIPOS
AM (Afinidad de la mejora)	O (Organización), P (Procesos), S (Sistemas y TIC)
EP (Efecto en el proceso)	A (Alta), Media (M), Baja (B)
TDI (Trabajo de implementación)	A (Alta), Media (M), Baja (B)

Luego de efectuada la identificación de los procesos a estandarizar, el equipo de trabajo en unión con los representantes de todas las áreas comprometidas, suministraron las

recomendaciones, las cuales permitieron elaborar 06 matrices de oportunidades de mejoras al proceso.

Empezamos con la tabla 27, que es de matriz de Atención de solicitud del cliente posventa, la cual nos muestra las carencias actuales que se originan al inicio del proceso, estas van desde que el cliente se contacta con la empresa y se da en diferentes puntos, por ejemplo, la visita del cliente a la página web u oficina, la emisión del presupuesto/proforma, las coordinaciones con el área de ventas, finanzas. Igualmente, se presentan las recomendaciones y las oportunidades de mejora al proceso con el correspondiente beneficio que sería aplicar dichas mejoras como el de iniciar el proceso en un solo punto, estandarizar todos los documentos de ventas, presupuestos, informes técnicos, OTs, repuestos, servicios, y mejorar, fomentar e incrementar las comunicaciones entre áreas. El principal objetivo de esta matriz es realizar una eficaz y completa orientación al cliente.

Seguidamente en la tabla 28 vemos las deficiencias actuales que se producen al generar una OT y el registro de un cliente, ya sea nuevo o existente, o por datos inexactos o por la falta de información en el sistema (SAP), esto sucede cuando el área de ventas y de almacén no llenan adecuadamente los campos descritos para clientes la primera vez que los ingresa al sistema. También se manifiestan las recomendaciones, beneficios y las oportunidades de mejora al proceso tales como: el ingreso correcto de la información (datos) del cliente y equipo/repuesto/servicio, como identificar la forma de pago del cliente. El objetivo de esta matriz es identificar correctamente al cliente, equipo, repuesto y/o servicio en el SAP de la empresa y asegurar la forma de pago del cliente, ya sea esta al contado o crédito.

En la tabla 29 vemos las debilidades actuales que se presentan debido a que el sistema de registro de información de los clientes, formas de pago y stocks de almacén no se llevan adecuadamente, ya que no todos los involucrados saben manejar bien el SAP, al menos no conocen como llenar todos los campos adecuadamente, principalmente debido a falta de información oportuna de herramientas y por desconocimiento de líneas de crédito para algunos clientes, sobre todo los clientes principales. Esta matriz tiene por objetivo agilizar los tiempos de respuesta del sistema (SAP), facilitar accesos de consulta a los módulos de ventas, servicios, créditos y cobranzas y para activos fijos del almacén de servicios.

En la tabla 30 encontramos las oportunidades de ventas y lealtad de los clientes que podrían perderse debido a la carencia de una política específica del área de finanzas para clientes grandes y especiales. El objetivo de esta matriz es agilizar la apertura y llenado de campos de la OT para una mejor y eficaz atención.

En la tabla 31 mostramos que a la gran mayoría de los clientes no les gusta esperar y ejercen presión y premura en su atención, sin importar que existe una programación previa para cualquier servicio lo cual da pie a que el área de ventas o cualquier otra área realice ofrecimientos que no se pueden llevar a cabo porque no comunicaron como se debe al área de servicios. Se sabe que todos los servicios son importantes y el paro de cualquier equipo ocasiona retrasos y pérdida de dinero, pero hay que educar al cliente indicándole desde el primer momento de la compra como trabaja el área de servicios y si ellos desean una atención preferencial deberán adquirir paquetes especiales de atención, es decir un contrato de mantenimiento. Por otro lado, también se recomienda al área de servicios no comprometerse inmediatamente en la programación de un servicio. Pues el tiempo de los servicios se programan de acuerdo a la carga de trabajo y disposición del personal, salvo programaciones especiales para clientes con contratos de mantenimiento. El objetivo de esta matriz es atender adecuadamente una solicitud de servicio, sea por atención por contrato, atención por garantía y/o normal para negociar la línea de crédito y/o pago oportuno y emitir la OT respectiva.

Finalmente, la tabla 32 nos muestra que debido a la falta de suficientes equipos de inspección, escaneo y suministros se presentan aplazamientos en la atención de los servicios. El principal objetivo de esta matriz es asegurar la suficiente cantidad de equipos y suministros con el fin de atender todos los servicios programados y dar una rápida respuesta.

Tabla 27

Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente Posventa

PROCESO:				ATENCIÓN DE SOLICITUD DEL CLIENTE POSVENTA			
OBJETIVO:				AREA/EQUIPO:		SERVICIO TECNICO (IST)	
O:				RESPONSABLE:		GTE DE SERVICIOS/COORDINADORA POSVENTA Y GARANTÍAS	
A	E	T	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN	BENEFICIO ESPERADO	
M	P	D					
		I					
						* Recomendar adecuadamente al cliente en el servicio solicitado. * Agilizar la creación de los presupuestos e informes técnicos de servicios.	
P	M	B	Iniciar el proceso en un solo punto.	El proceso comienza en 4 puntos. El cliente contacta con el área de ventas, con el vendedor que lo atendió, con el jefe de servicio, con la Coordinadora de posventa y garantías y/o con el gerente general, entre los cuales por razones operativas y de responsabilidades no hay la suficiente comunicación.	En el corto plazo, el Gerente de servicio y/o la Coordinadora de Posventa y garantías deberá informar a la administración y a la fuerza de ventas que la programación del servicio se iniciará formalmente con la comunicación de la solicitud del cliente al área de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> a) Estandarizar el procedimiento actual de recepción de solicitudes de atención de servicios normales o por posventa. b) Educar al cliente indicando el proceso a seguir vía email o por cartillas adjuntas a su documento de compra. c) Eliminar actividades que no competen al gerente de servicios, jefe de servicios y/o coordinadora de posventa y garantías. d) Efectuar una planificación del servicio a llevar a cabo según el caso: atención normal o por garantía. 	
P	M	B	Estandarizar los presupuestos e informes técnicos de servicio de evaluación para determinar el tipo de atención: normal o por garantía.	<ul style="list-style-type: none"> a) En primer lugar, se debe realizar una inspección para determinar si la atención será normal o por garantía, derivando en la elaboración de un informe técnico para indicarlo. b) En caso la atención sea garantía, se programa el servicio y se soluciona según procedimiento, en caso no sea por garantía se tiene que programar la visita correctiva luego que el cliente haya aceptado el presupuesto, la cual toma tiempo y genera doble gasto ya que se debe generar el presupuesto e informe técnico al cliente, que de no aceptar se le debe hacer un descuento para no perder el servicio. Este 	<p>Cuando el servicio no sea por atención por garantía el Gerente de servicios con la Coordinadora de posventa y garantías deben coordinar una tarifa estándar asequible en precios de acuerdo a cada marca de equipo que asegure la mínima rentabilidad esperada y comunicada a todos los responsables del servicio.</p> <p>Descuentos mayores deberán ser asumidos por la unidad de negocios al que corresponda o directamente por la gerencia general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Estimulación del consumo de los servicios de evaluación y contratos de mantenimiento preventivo para descubrir nuevas oportunidades de ventas de equipos, repuestos y servicios de reparación y mantenimientos. b) Poder disminuir los tiempos de atención de servicios invertidos en solicitar autorización de descuentos a las gerencias de finanzas y gerencia general. c) Mejorar e incrementar la satisfacción del cliente. d) Aumentar las ventas de equipos y servicios. 	

			proceso se puede repetir varias veces, o hasta que el cliente solicita directamente un descuento adicional al Gerente de servicios y/o gerente general para conseguir su objetivo.		
P	A	B	Mejorar las coordinaciones entre las áreas de servicios, ventas y finanzas.	Las descoordinaciones entre las áreas de servicios, ventas y finanzas se deben principalmente a la falta de comunicación y registro adecuado y oportuno en el SAP.	<p>Se sugiere utilizar el SAP adecuadamente, es decir colocar toda la información del cliente para que cualquier área la pueda visualizar a fin de integrar los requerimientos del proceso de atención de servicios a todas las áreas (servicios, ventas, finanzas, almacén de servicios y jefatura de servicios).</p> <p>a) Tener registrado en el sistema SAP los requerimientos del proceso para el seguimiento respectivo.</p> <p>b) Agilizar la respuesta de atención de los servicios de evaluación y trabajos correctivos.</p> <p>c) Aligerar la carga de trabajo por servicios de última hora sin programación previa.</p> <p>d) Agilizar la entrega de repuestos, manuales, informes técnicos, suministros, EPP, evaluaciones, cotizaciones, OTs y gastos del personal técnico.</p>

Tabla 28

Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente I

PROCESO:		ATENCIÓN DE SOLICITUD DEL CLIENTE I				
OBJETIVO:		AREA/EQUIPO:	SERVICIO TÉCNICO			
O:		RESPONSABLE:	INGENIERO DE SERVICIOS/ COORDINADORA DE POSVENTA Y GARANTÍAS/ASISTENTE DE POSVENTA Y GARANTÍAS			
A	EP	T	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SITUACION ACTUAL	RECOMENDACIÓN	BENEFICIO ESPERADO
M		D				
		I				
			Asegurar la correcta información del cliente y del equipo/repuest o/servicio.	Se originan atrasos en la apertura de la OT debido a diversos errores u omisiones en la data del cliente, tales como: Nombre o razón social, el RUC del cliente, número de serie del equipo, descripción del repuesto o servicio. Así mismo se dan casos de equipos o repuestos que no figuran en el sistema.	El asistente de posventa y garantías deberá enviar todos los requisitos mínimos para generar la OT y estos deberán ser verificados en el sistema inmediatamente por el Ing. de servicios cuando entre en contacto	<ul style="list-style-type: none"> a) Estandarizar el procedimiento de creación de datos del cliente, equipo/repuesto y/o servicio. b) Disminuir y finalmente evitar pérdidas de tiempo en apertura de OT. c) Enviar vía email, flyers y pagina web de la empresa la información necesaria para educar al cliente.
			Verificar oportunamente la forma de pago al cliente.	Esta verificación muchas veces no se efectúa o no figura en el sistema y luego de programar la fecha del servicio ocasiona retrasos en la apertura de la OT ocasionando el descontento del cliente por información a destiempo tal como no contar con línea de crédito originando retrasos en la programación y ejecución de los servicios.	El ingeniero de servicio debe consultar la forma de pago en paralelo con el envío del presupuesto de servicio e inmediatamente comunicar al asistente de posventa y garantías para que realice la consulta/gestión con finanzas sobre la línea de crédito en caso el cliente lo solicite o solicitar el pago al contado por las vías correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> a) Normalizar el proceso de autorización de crédito. b) Tener la base de datos completa para informar al cliente oportunamente de problemas en líneas de crédito. c) Evitar movilizar recursos y pérdidas de tiempo por malas programaciones. d) Indicar adecuadamente las modalidades de pago para agilizar el proceso de atención. e) Instruir adecuadamente al cliente interno y externo.

Tabla 29

Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente II

PROCESO:			ATENCIÓN DE SOLICITUD DEL CLIENTE II			
* Mejorar los tiempos de respuesta y ampliar los campos del sistema (SAP).					AREA/EQUIPO:	SISTEMAS
OBJETIVO:			*Facilitar accesos de consulta al módulo de servicios, almacén, créditos y cobranzas e implementar inducciones continuas a todo el personal involucrado		RESPONSABLE:	JEFE DE SISTEMAS/E INGENIEROS AUXILIARES DE SISTEMAS (02)
A M	E P	T D I	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN	BENEFICIO ESPERADO
S	A	A	Impulsar y programar inducciones continuas del uso del SAP.	No todo el personal es programado para recibir inducciones en el uso del SAP. Solo existe una pequeña inducción para personal nuevo, no hay actualizaciones continuas.	Solicitar al departamento de sistemas que programe cada 2 meses actualizaciones e inducciones continuas sobre el uso del SAP.	<ul style="list-style-type: none"> a) Tener a todo el personal preparado en uso del SAP. b) Incremento en la emisión de las OTs, Informes técnicos. c) Optimizar los tiempos de atención de envío de los presupuestos de evaluación e informes técnicos. d) Evitar pérdidas de tiempo a todas las áreas. e) Tener información rápida, segura y a la mano en el menor tiempo.
S	A	A	Sistematizar la información vinculada a la disponibilidad de recursos/repuestos del almacén central y de servicios.	Actualmente las consultas sobre disponibilidad de repuestos y herramientas de diagnóstico y suministros entre el ingeniero de servicios/jefe de servicios/coordinadora de posventa y garantías y el almacén es lenta, muchas veces el Ingeniero de servicios debe acudir personalmente a almacén a identificar el repuesto. No existe toda la información integrada en los sistemas de la empresa para visualizar estos recursos satisfactoriamente, faltan llenar campos y datos.	Crear un módulo que considere la disponibilidad de los recursos: repuestos, herramientas de diagnóstico, suministro, etc., donde se vean las fotos y características completas e integrarlo al SAP, además de información pertinente para el área de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> a) Aseguramiento de la disponibilidad de los recursos. b) Información verídica y completa a la mano en tiempo récord. c) Mayor velocidad de respuesta en la programación de servicios de evaluación. c) Evitar pérdidas de tiempo a todos y en especial al personal técnico y de almacén.
S	A	A	Visualizar rápido y seguro los módulos de Almacén, servicios y Créditos y Cobranzas (que exista información fidedigna).	Demora en la apertura de la OT por falta de información de stocks y de las líneas de crédito del cliente por mal llenado de campos en el SAP y/o respuesta lenta de los encargados de estas áreas.	Pedir a la gerencia general ordene más inducciones del área de sistemas y facilitar los accesos en el sistema SAP, para que, en casos de ausencia del responsable, se pueda consultar la línea de crédito a un segundo responsable en el área de Créditos y Cobranzas9Finanzas).	<ul style="list-style-type: none"> a) Agilizar los tiempos de respuesta al cliente respecto a su línea de crédito. b) Evitar pérdidas de tiempo al personal que lo solicite. c) No perder oportunidades de venta por falta de información de línea de crédito. d) Eliminar consultas innecesarias y agilizar la entrada de datos de cualquier área en cualquier Modulo del SAP.

S	A	A	Control del inventario de equipos y repuestos.	<p>El control de ingresos y salidas de equipos y repuestos se hace manualmente y a destiempo lo cual no permite visualizar rápidamente el stock actual que se tiene en el almacén. No hay un registro fotográfico de todos los equipos y repuestos solo unos cuantos, los de mayor movimiento. Cabe resaltar que la información registrada no está completa faltan campos, esta debería ser completa.</p>	<p>Mejorar el módulo de almacén que incluya fotos y descripción completa de los repuestos y equipos, así como la cantidad, la frecuencia y el momento en que se realizan los movimientos de entrada y salida real, de tal manera de evaluar en el tiempo las estadísticas de los mismos lo que permitirá tomar decisiones inmediatas de reposición para la posterior compra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Aligerar y optimizar los tiempos de respuesta a los clientes. b) Satisfacer y solucionar las necesidades de los clientes. c) Tomar decisiones con tiempo para la compra de los equipos y repuestos de mayor demanda. d) Cuidar el activo de la empresa. e) Mejorar los tiempos de búsqueda del personal de servicio y de cualquier otra área.
---	---	---	--	---	--	--

Tabla 30

Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Atención de Solicitud del Cliente III

PROCESO :			ATENCIÓN DE SOLICITUD DEL CLIENTE III			
OBJETIVO:			* Agilizar la apertura de la OT		AREA/EQUIPO:	FINANZAS (CREDITOS Y COBRANZAS)
					RESPONSABLE:	CONTADORAS Y/O ASISTENTES DE CREDITOS
A M	E P	T D I	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN	BENEFICIO ESPERADO
P	A	B	Definir con antelación la política de créditos de los clientes. (Definir tipos de clientes y líneas de crédito).	- Solo se brinda créditos a clientes sin problemas financieros y que figuren limpios en la SUNAT. - Es potestad de la gerencia general brindar créditos a clientes especiales, sean grandes o pequeños.	- Debería existir una base de datos completa y continuamente actualizada con las líneas de crédito para los clientes habituales y leales. - Aprobar/asumir el riesgo de otorgar crédito a clientes especiales por montos pequeños y grandes.	a) Fortalecer la relación de negocios con clientes actuales y futuros. b) Completa lealtad del cliente. c) Obtener más ventas y nuevas oportunidades de negocio. d) Información clara y oportuna.

Tabla 31

Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Planificación de la OT e Informe Técnico I

PROCESO:			CREACIÓN DE LA OT E INFORME TÉCNICO			
OBJETIVO:			* Generar solicitud de servicio. presupuesto e informe técnico. * Encargarse de ver la línea de crédito, tipo de pago y emisión de OT.	AREA/EQUIPO:	SERVICIOS	
				RESPONSABLE:	INGENIERO DE SERVICIOS/COORDINADORA DE POSVENTA Y GARANTÍAS/ASISTENTE DE POSVENTA Y GARANTÍAS	
A M	E P	T D I	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN	BENEFICIO ESPERADO
P	A	M	Programar el servicio, y brindar la fecha y hora de atención de servicios.	<p>- Por lo general se indica al cliente que se lo atenderá dentro de las 48 horas como máximo sin confirmar la disponibilidad de técnicos, repuestos ni movilidad. Pues se indica que primero se llevara a cabo una inspección. Lo que ocasiona presión sobre todo el personal involucrado en el servicio para que terminen y/o suspendan su trabajo actual para atender un nuevo compromiso.</p> <p>- Muchas veces se soluciona el problema del cliente en la inspección ocasionando que el cliente no quiera cancelar el servicio, hay que dejar bien claro este punto.</p>	<p>- Se debe ofrecer al cliente programar su servicio lo antes posible previa programación, que debe respetar trabajos anteriores ya programados. Se debería decir que la programación se le enviara por correo antes de terminar el día.</p> <p>- En caso de ser una atención por emergencia y si el equipo está dentro del periodo de garantía se deberá atender lo más pronto posible, para esto se deberá asignar un técnico volante para que atienda estos casos.</p> <p>- En caso de no contar con algún repuesto urgente en stock se deberá solicitar a fabrica vía Courier o prestarse el repuesto de algún equipo de stock, si se tuviera. Cabe resaltar que a la hora de la venta del equipo se deberá recomendar al cliente la adquisición de un kit de repuestos de emergencia, con lo cual se evitan retrasos en la atención de cualquier emergencia.</p>	<p>a) Estandarizar el proceso de programación de fecha de atención del servicio, respetando los tiempos de llegada y según prioridad en la atención del servicio.</p> <p>b) No crear falsas expectativas de atención al cliente sin saber el resultado de la inspección.</p> <p>c) Cumplir con lo ofrecido al cliente siempre para mejorar su satisfacción.</p> <p>d) Brindar toda la información necesaria sobre el estado del equipo y tiempos de entrega.</p> <p>e) Explicar nuestra metodología de trabajo para educar al cliente.</p> <p>f) Dentro de la educación al cliente se deberán incluir capacitaciones constantes en el uso de los equipos, estas capacitaciones serán gratuitas, solo se cobrarán los certificados a solicitud del cliente.</p> <p>g) Se deberá incentivar la compra de contratos mantenimiento programados.</p>

Tabla 32

Matriz de oportunidades de mejora del proceso: Planificación de la OT e Informe Técnico II

PROCESO:				PLANIFICACIÓN DE LA OT E INFORME TÉCNICO II		
OBJETIVO:				AREA/EQUIPO:	SERVICIOS	
* Asegurar la disponibilidad de recursos, EPP y movilidad para atender las solicitudes de servicios.				RESPONSABLE:	GERENTE SERVICIOS/COORDINADORA POSVENTA Y GARANTÍAS	
A M	E P	T D I	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SITUACION ACTUAL	RECOMENDACIÓN	BENEFICIO ESPERADO
P	A	B	Establecer política de atención de servicios idónea	Falta de recursos humanos, herramientas, EPP y cantidad de unidades vehiculares por incremento de demanda lo cual ocasiona retrasos en la atención de servicios.	Establecer una política de atención de servicios normales y servicios por contrato como el suficiente personal técnico y recursos que sean necesarias para atender eficiente y oportunamente a nuestros clientes.	a) Lograr la satisfacción de las necesidades de todos nuestros clientes por la atención oportuna del servicio. b) Minimizar pérdidas económicas para nosotros y para nuestros clientes por mano de obra parada.
P	A	B	Adquisición de nuevas y más herramientas de diagnóstico y lap tops para el personal técnico.	Debido a la insuficiente cantidad de herramientas de diagnóstico y lap tops se están presentando retrasos y perdidas en la oportuna atención a los clientes.	- Solicitar la compra urgente de las herramientas de diagnóstico y lap tops para el área de servicios. - Fomentar inducciones continuas en el uso de estas herramientas dentro del área de servicios.	a) Satisfacer las necesidades de atención oportuna de los servicios normales y por contrato. b) A más contratos de mantenimiento y mejor calidad en la atención de un servicio se minimizarán las pérdidas económicas por mano de obra parada.

➤ **Objetivos de la Propuesta**

El principal objetivo de la propuesta es sensibilizar a toda la organización y en particular a la sede de Perú, de la necesidad de optimizar el sistema posventa en la empresa a través de las estrategias planteadas, las cuales serán evaluadas primero por la gerencia general de Perú y luego de aprobarse será presentada a la sede principal de la organización en Ecuador. De aprobarse en la sede principal la propuesta, esta se pondría en marcha en el más corto plazo en las 3 sedes: Ecuador, Bolivia y Perú.

El punto de partida, será elegir un nombre a través del cual toda la organización y en especial la sede de Perú se identifique con la propuesta y se impulse de forma ágil a trabajar en él y que por ahora el nombre a prueba es: PROPTIPOST: Propuesta de Desarrollo y Gestión para la Optimización del Sistema Posventa en la LLAVE S.A.

– Fases de la propuesta

El principal objetivo de estas fases es plantear soluciones factibles a corto plazo y concretar responsabilidades dentro de la empresa y del departamento de posventa exclusivo a crear. En este punto se establecerá si los objetivos se cumplieron, o no, con el objeto de tener a todos los empleados completamente involucrados con la propuesta.

Cada fase contara con un tiempo definido de realización y puesta en marcha. Igualmente, las fases serán coordinadas y monitoreadas por la Gerencia General de Perú y por la coordinadora de posventa creadora de esta propuesta.

Para concluir, se crearán las conclusiones generales y en función de estas se tendrá mejor claridad sobre las soluciones y las acciones que la empresa debe usar para optimizar su sistema de posventa.

A continuación, detallare las fases y el orden en que se llevaran a cabo:

a) Primera Fase. Taller (PROPTIPOST)

Lugar: Sala de Reuniones de la sede de Perú

Fecha y hora: por establecer

Tabla 33*Primera fase*

VARIABLE	PROBLEMA	SOLUCIÓN	ACTIVIDAD
	- No todo el personal es programado para recibir inducciones en el uso del SAP. Solo existe una pequeña inducción para personal nuevo, no hay actualizaciones continuas.	- Solicitar al departamento de sistemas que programe cada 2 meses actualizaciones e inducciones sobre el uso del SAP para optimizar los flujos de información y el vínculo con los clientes.	-Inducción general sobre el uso del SAP último viernes de cada mes, 15 días después de aprobada la propuesta por la Gerencia Gral.
	-No se encuentra ninguna estrategia de comunicación entre áreas que se oriente en optimizar el sistema posventa en la empresa.	-Capacitaciones periódicas sobre nuevas y mejores técnicas de ventas y posventa a todos los empleados y retro alimentación de informaciones nuevas en toda la organización.	-Establecer capacitaciones trimestrales de las nuevas estrategias a llevar a cabo.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	-No existe un control efectivo respecto al servicio al cliente posventa y menos aún se están supervisando adecuadamente los procesos de atención al cliente.	-Impulsar a los empleados a optimizar la calidad en el servicio al cliente mediante las nuevas tecnologías de la información.	-Crear actividades grupales para cuantificar la satisfacción del cliente, suponiendo necesidades, quejas y reclamos por la parte contraria y dentro de las capacitaciones.
SERVICIO AL	-No se está llevando a cabo un adecuado seguimiento de los clientes.	-Propuesta de sistema de monitoreo y control para optimizar la calidad en la atención de venta y posventa del cliente.	-Presentación del PROPTIPOST: Propuesta de Desarrollo y Gestión para la Optimización del Sistema Posventa en LA LLAVE S.A.

CLIENTE	-No hay retroalimentación de información de los clientes entre áreas.	-Debe ser obligatorio el llenado adecuado de toda la información de los clientes en el SAP, para no obviar ni repetir información de los mismos.	-Todo empleado deberá rendir exámenes trimestrales sobre sus conocimientos en el uso del SAP y deberá asistir a las capacitaciones sobre su uso.
	-No se ha desarrollado una propuesta efectiva de marketing sobre nuestros productos en nuestra página web.	- Diseño interactivo de la página web para aumentar el portafolio de productos y servicios y procurar un mejor servicio.	-Presentación y exposición del diseño de la página web (Portafolio de productos y servicios), fecha a tratar.
MARKETING	-Las herramientas que se están utilizando para publicitar los productos y servicios no son suficientes ni las más adecuadas.	-Diseñar y crear nuevas y mejores propuestas con la participación de los clientes y empleados de la empresa.	-Charlas y talleres bimestrales por el área de Marketing para fortalecer en los empleados las estrategias de promoción, ventas y posventa. Fechas a tratar.
RECURSOS HUMANOS	-Alta rotación de empleados.	-Definir una buena política de contratación y evaluación de los empleados.	-Contratar un Service adecuado de RRHH para escoger el personal más idóneo. El área de RRHH deberá presentar fecha para tratar este tema, ni bien la propuesta sea aprobada.

b) Segunda Fase: Boletín Informativo virtual de La Llave S.A.

Nota: cabe resaltar que este boletín será de uso exclusivo y sólo los empleados de la empresa podrán tener aproximación a él.

Tabla 34

Segunda fase

ACCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR	DIRIGIDO A:
Implementación y exposición de la propuesta.	Por definir.	Por definir.	Sede: La Llave de Lima, Perú.	Todas las gerencias y jefaturas.
Taller de capacitación de Atención Posventa	Por definir.	Por definir.	Sede: La Llave de Lima, Perú.	Todos los empleados de la empresa y asistirán por áreas en diferentes turnos.

c) Tercera fase: Propuesta estratégica prototipo o de ensayo

Tabla 35

Tercera fase

ENCARGADO	PROPUESTA	SOLUCIÓN	COSTO EN US\$:
GERENTE GENERAL	Fortalecer e incentivar la cultura organizacional de la empresa para trabajar de forma estratégica/táctica en optimizar la Calidad en la atención posventa al cliente con una misión de servicio.	Realizar talleres mensuales de media hora de duración que abarque a toda la empresa y la comprometa a llevar a cabo aportes para optimizar la calidad de la atención posventa brindada al cliente; de ser posible contar con la presencia de las filiales de Ecuador y Bolivia vía online. Costoxtaller=US\$50.00	\$600.00
GERENTES DE TODAS LAS ÁREAS	Continuamente reforzar las relaciones y vínculos	Capacitaciones periódicas (Trimestrales) Costo de	\$400.00

	comerciales entre la empresa y los clientes.	capacitacionxvex=US\$100.00	
	Crear estrategias de pre-venta, venta y posventa para optimizar la calidad en el servicio al cliente.	Cursos, seminarios y talleres para la gerencia general y demás gerencias en entidades del medio marketero y ventas.	\$2000.00
	Difundir los canales de promoción de la empresa en nuevos medios con el propósito de acceder a nuevos públicos. Implementar clases virtuales mensuales en el uso del SAP, actualización del boletín interno virtual y seguimiento de clientes para todos los empleados (Agilidad en los procesos). Actualización trimestral de clientes para información de todas las gerencias. Dossier de productos y servicios para cada uno de los clientes según su necesidad. Efectuar balances financieros que consientan saber mes a mes el estado actual de ingreso y egresos por ventas y servicios. Implementación de talleres, mejoramiento de software, impresión de documentos educativos, etc.	Suscripción a todas las redes sociales permitidas. Capacitaciones de SAP	Precios por actualizar
JEFE DE SISTEMAS			
COORDINADORA DE POSVENTA Y GARANTIAS		Impresión listados (Dossier de productos y servicios para clientes).	\$500.00
GERENTE DE FINANZAS		Se realiza internamente.	No genera gastos extras.
GASTOS VARIOS		Inversión en capacitaciones de SAP, marketing, ventas, etc.	US\$2000.00
TOTAL APROX. 2017			US\$5500.00

Análisis Costo – Beneficio:

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO			
RECURSOS	ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO Y POSVENTA		
	EQUIPOS	SERVICIOS	ÁREA POSVENTA
Nuevas oportunidades de negocio			Positivo
Calidad de atención posventa	Positivo	Positivo	
Control estadístico del proceso	Positivo	Positivo	
Ingreso de data	Positivo	Positivo	
Respaldo de la calidad de la atención posventa	Positivo	Positivo	
Respaldo de la calidad de la atención de servicios	Positivo	Positivo	
Capacitaciones	Positivo	Positivo	
Motivación por las actividades que realizan	Positivo	Positivo	

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO ADQUIRIENDO EQUIPOS, MANUALES Y CAPACITACIÓN			
Detalle de costos	Costos	Detalle de beneficios	Beneficios economicos
Computadoras (02)	\$ 1,100.00	Información ingresada diariamente(PC+CEL)	\$ 21.60
Herramientas de Diagnóstico (02)	\$ 1,400.00	Evaluación de calidad diaria	
Celulares (02)	\$ 200.00	02 Herramientas de diagnóstico	\$ 750.00
Talleres de capacitación posventa	\$ 600.00	ganancia solo área posventa y servicios	
Tiempo del personal encargado de capacitación: 30 minutos x 1 vez al mes x 12 meses (costo taller=\$50US, 50*12=600US\$)		Evaluaciones de calidad en área de servicio y posventa, conservando el registro digital	
Manuales de apoyo	\$ 42.00		\$ 14.00
Total costos	\$ 3,342.00	Total de beneficios económicos	\$ 785.60

RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL			
Asumiendo			
Costo inicial Total		\$	3,342.00
Costos regulares mensuales Totales			\$0
Costos totales			\$3,342
Beneficio Total en 12 meses			\$9,427

RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL	
Gasto aprox. Aplicar 3era Fase	\$ 5,500.00
Costos equipos-manuales-capacitación	\$ 3,342.00
Costo Total	\$8,842.00
Beneficio Total x uso equipos en 12 meses	\$9,427.00
*Gasto aprox. Aplicando 3era Fase: ver Tabla 19.	
*Solo se comprara una vez lo necesario, pero rendiran indefinidamente.	

Notas:

*Personal operativo=14 (ver tabla 09)		
*Considerar 24 días útiles por mes		
*Con 2 herramientas de Diagnóstico gana mensualmente el área S/2500 soles		
*Ganancia con 1 Herramienta de diagnóstico:		
# de Diagnóstico x mes	Costo Diagnóstico US\$	Total Mensual US\$
25	30	750

ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DE LOS DATOS “ENCUESTA SERVQUAL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Tabla 36

¿En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	5	25	25	25
INDIFERENTE A LA OPINIÓN	6	30	30	55
MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	7	35	35	90
TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	2	10	10	100
Total	20	100	100	

Figura 28

¿En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto?

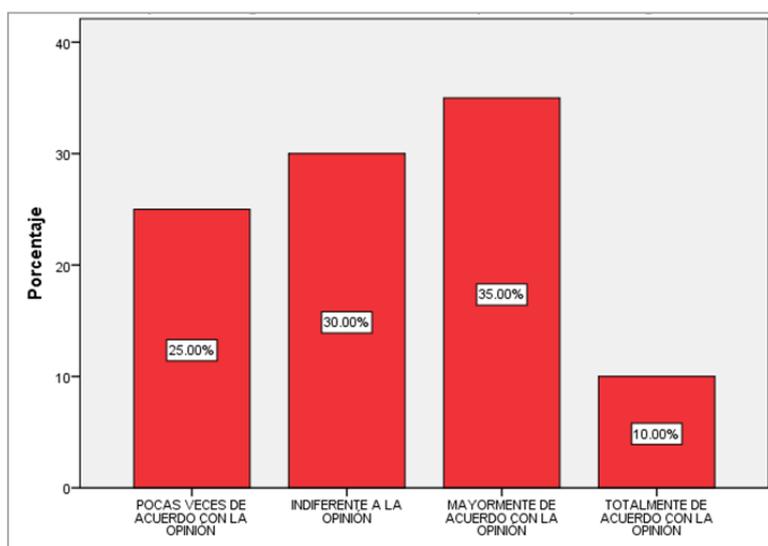


Tabla 37

¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	12	60	60	60
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	8	40	40	100
Total		20	100	100	

Figura 29

¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?

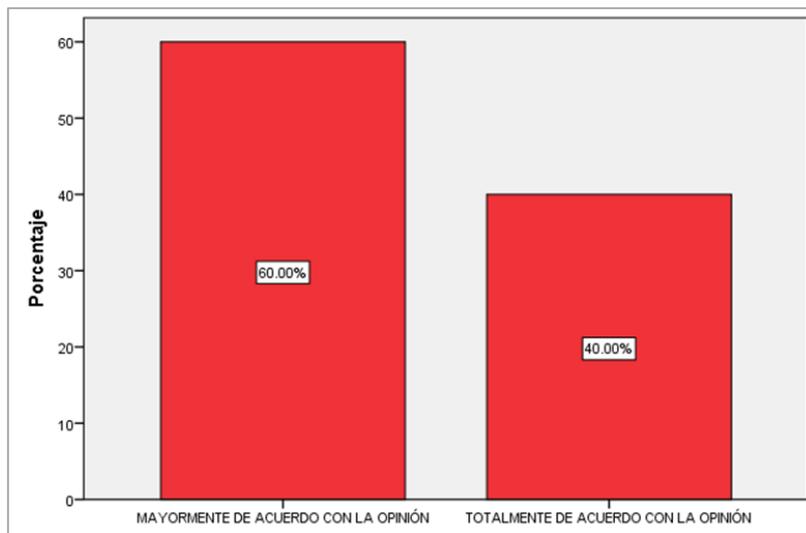


Tabla 38

¿Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	2	10	10	10
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	18	90	90	100
Total		20	100	100	

Figura 30

¿Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?

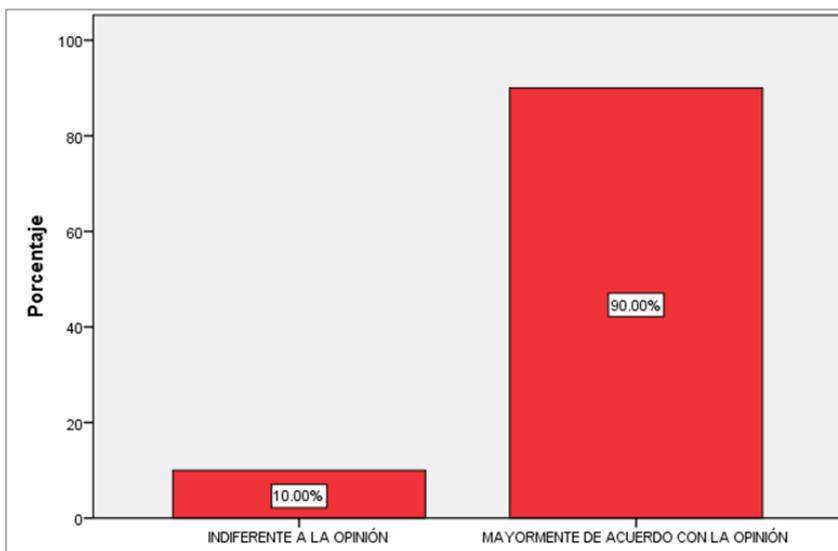


Tabla 39

¿Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	10	50	50	50
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	9	45	45	95
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Figura 31

¿Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Empresa?

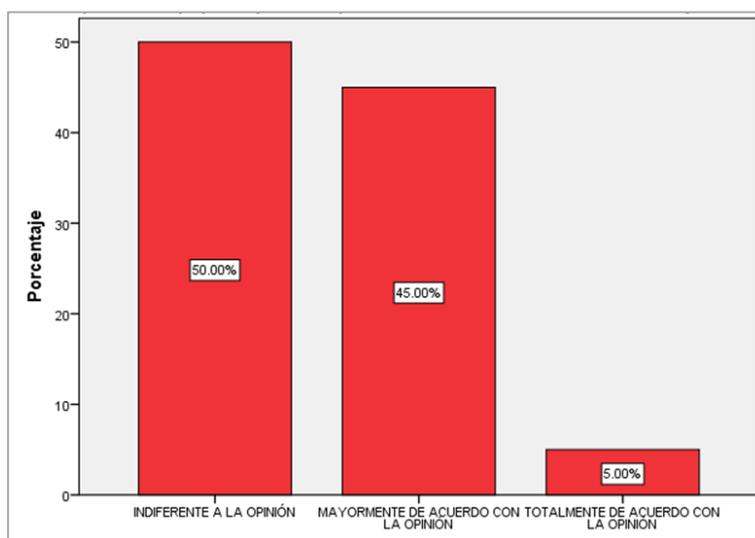


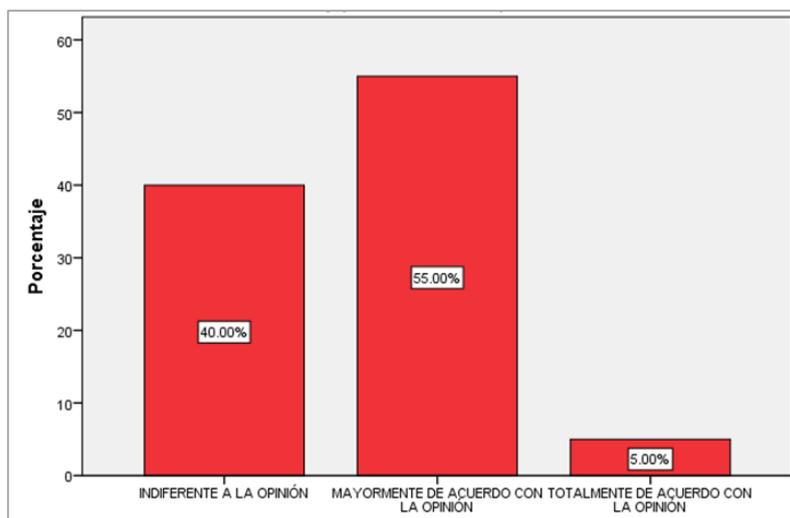
Tabla 40

¿Conocemos el Manual de Procedimientos de cada área, así como los valores, misión y política de la Empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	8	40	40	40
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	11	55	55	95
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Figura 32

¿Conocemos el Manual de Procedimientos de cada área, así como los valores, misión y política de la Empresa?



ENCUESTA SERVQUAL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

A. FIABILIDAD

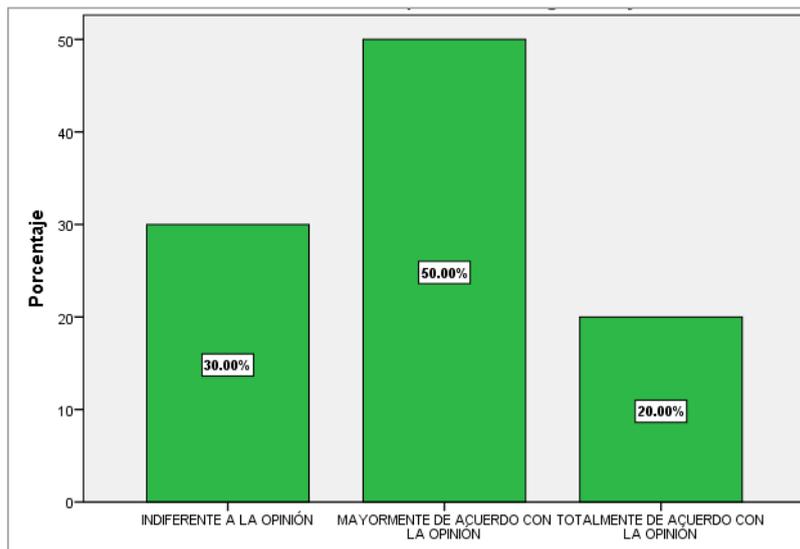
Tabla 41

¿El área de Posventa realiza la labor esperada con seguridad y correctamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	3	30	30	30
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	5	50	50	80
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	2	20	20	100
	Total	10	100	100	

Figura 33

¿El área de Posventa realiza la labor esperada con seguridad y correctamente?



B. CAPACIDAD DE RESPUESTA

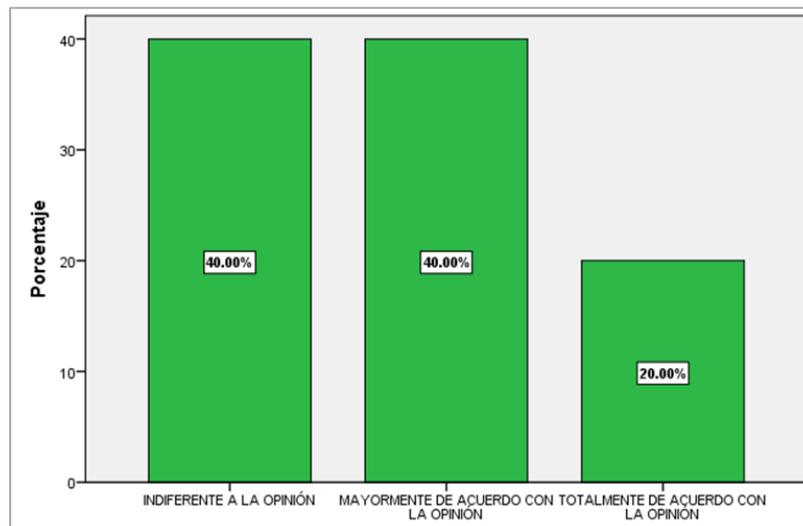
Tabla 42

¿El personal de Servicios y Posventa se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	4	40	40	40
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	4	40	40	80
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	2	20	20	100
	Total	10	100	100	

Figura 34

¿El personal de Servicios y Posventa se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?



C. SEGURIDAD

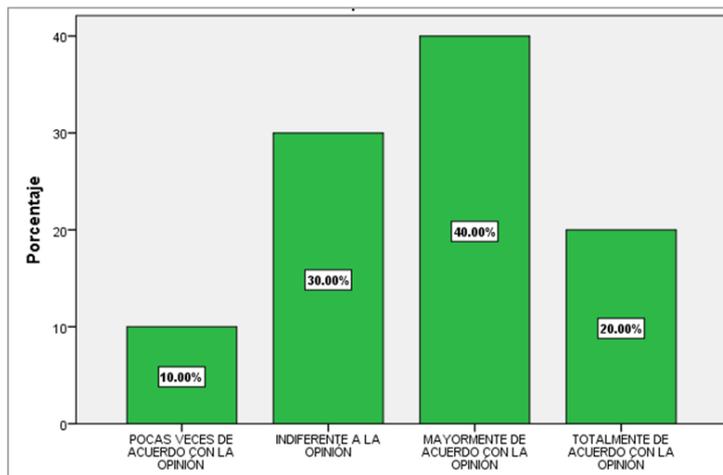
Tabla 43

¿El personal del área de posventa está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	1	10	10	10
	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	3	30	30	40
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	4	40	40	80
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	2	20	20	100
	Total	10	100	100	

Figura 35

¿El personal del área de posventa está totalmente calificado para las áreas que tiene que realizar?



D. EMPATÍA

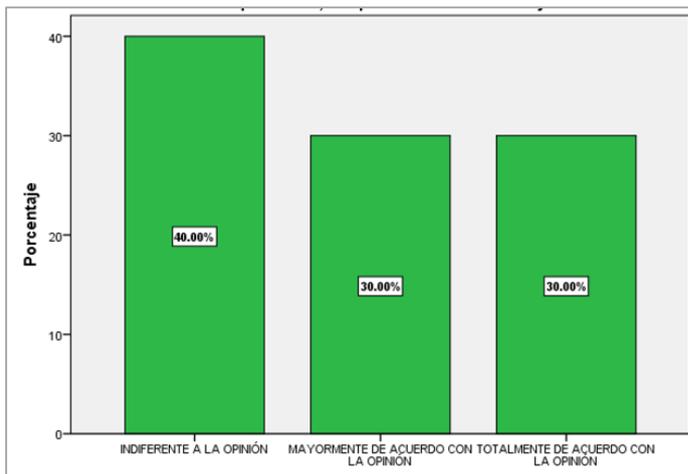
Tabla 44

¿Cuándo acudo al área de posventa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	4	40	40	40
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	5	50	50	90
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	1	10	10	100
	Total	10	100	100	

Figura 36

¿Cuándo acudo al área de posventa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas?



E. ASPECTOS TANGIBLES

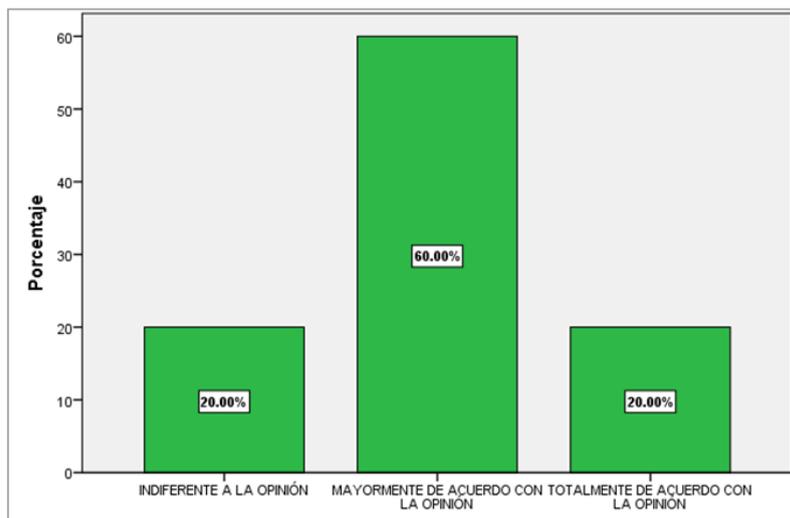
Tabla 45

¿El personal del área de Posventa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	2	20	20	20
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	6	60	60	80
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	2	20	20	100
	Total	10	100	100	

Figura 37

¿El personal del área de Posventa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?



F. EXPECTATIVAS DEL ÁREA

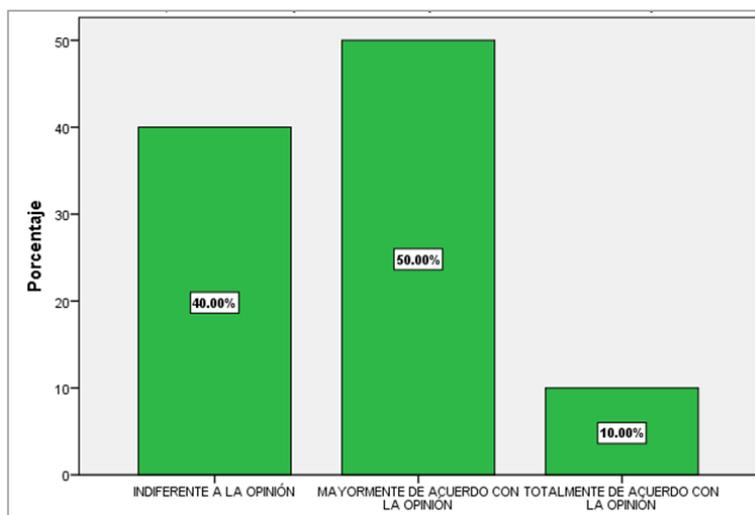
Tabla 46

¿Cómo usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el área de posventa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	4	40	40	40
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	5	50	50	90
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	1	10	10	100
	Total	10	100	100	

Figura 38

¿El personal del área de Posventa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?



G. SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS

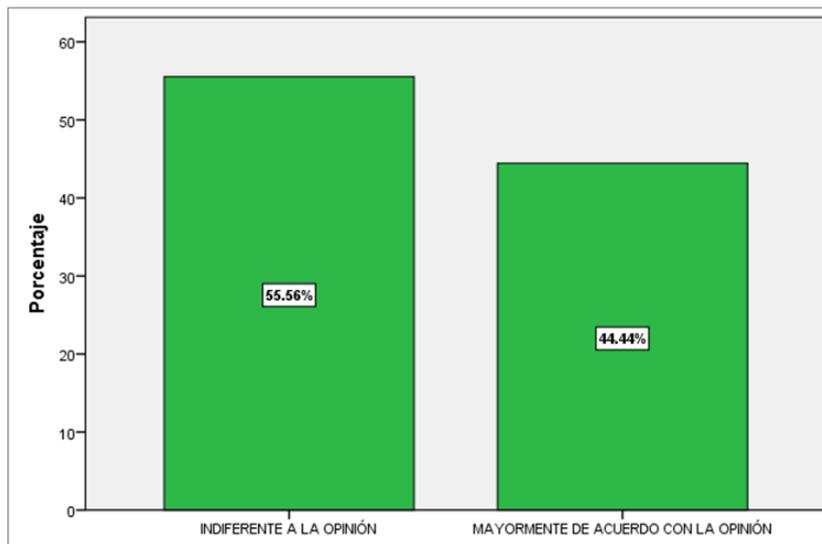
Tabla 47

¿He observado mejoras en el funcionamiento general del área de Posventa en mis distintas visitas al mismo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE A LA OPINIÓN	5	50	55.6	55.6
	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN	4	40	44.4	100
Perdidos	Total	9	90	100	
	Sistema	1	10		
Total		10	100		

Figura 39

¿He observado mejoras en el funcionamiento general del área de Posventa en mis distintas visitas al mismo?



CONCLUSIONES

1. El escaso conocimiento de los hábitos de consumo de los clientes actuales, nuevos y potenciales y la poca interrelación que existe entre todas las etapas del proceso en la atención de un cliente por parte de todas las áreas involucradas en la empresa no permite una gestión adecuada del proceso de atención en la venta y posventa.

2. Una gestión deficiente de las áreas involucradas e inadecuado seguimiento en la verificación de la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos no garantiza ni mantiene la calidad de los mismos.

3. La falta de definición de los procesos y procedimientos sobre todo en el sistema posventa crean la descoordinación existente y posterior atención lenta. Se espera que, con la puesta en marcha de las 03 fases, las encuestas, inducciones, implementación del Manual de Procedimientos para la atención posventa y garantías, todos los empleados cambien de actitud y mentalidad respecto a cómo debe trabajar un adecuado departamento de posventa.

4. Como indicamos en el punto 3.2, nuestra propuesta que consta de 3 fases se llevara a cabo de la siguiente manera:

i. En la primera fase se realizará un taller en donde se expondrá la necesidad de optimizar el sistema posventa de la empresa La Llave S.A., del mismo modo se propondrán una serie de estrategias como posibles alternativas de solución, teniendo en cuenta los ejes de análisis dentro de esta investigación.

Dentro de estas estrategias vale la pena destacar el reforzamiento del uso del SAP, mediante el cual todos los empleados de la empresa podrán digitalizar la información de sus productos y servicios, así como manejar a sus clientes adecuadamente y sistematizar los procesos de información dentro de la empresa, lo que ayudará de forma sustancial a optimizar la calidad del Servicio al Cliente en la empresa.

ii. En la segunda fase se mejorará el Boletín informativo virtual existente, en donde todos los empleados de la empresa tendrán la oportunidad de identificar y tener conocimiento de los objetivos propuestos en la primera fase y hacer un seguimiento permanente de estos.

El Boletín informativo virtual tiene la finalidad de motivar y concientizar a los empleados de la empresa sobre las acciones que se deben tomar, las fechas en las que se realizarán las actividades y sobre todo incentivar la creación de nuevas formas de servicios de venta y posventa de equipos, repuestos y servicios, ya que queda claro que

ésta propuesta busca mantener un compromiso sólido para alcanzar los objetivos expuestos.

iii. Por último, la tercera fase estará encaminada en llevar a cabo una propuesta estratégica prototipo, como ejemplo, se propondría un presupuesto de US\$5500.00 dólares americanos aproximadamente (estos montos se estimaron a fines del año 2017, se deberán actualizar a la fecha de aplicación de la propuesta) para que la gerencia general de la empresa y todos los empleados, planteen soluciones reales para optimizar el sistema posventa. Esta propuesta de llevarse a cabo como se plantea tendrá los beneficios esperados: recompra de productos y servicios y fidelidad de los clientes.

5. Una vez que se haya implementado íntegramente la Propuesta de diseño de un sistema de posventa en la empresa, se espera incrementar la eficiencia comercial y mejorar considerablemente estas 03 variables independientes de la hipótesis específica:

– Variable Independiente: Determinación de los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales; se espera tener al menos un alcance del 50% de información de las encuestas enviadas a los clientes cada fin de mes, para luego sacar un resultado general a fin de año.

– Variable Independiente: Evaluación periódica de la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos; igual que el punto anterior, se determina mes a mes mediante la encuesta SERVQUAL de satisfacción al cliente..

– Variable Independiente: Definición de los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia: este punto es importante pues permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.

6. La aplicación de la presente Propuesta logrará incrementar las ventas y mejorará las atenciones posventa, con el menor esfuerzo, haciéndolas más seguras y efectivas. Los plazos y fechas de la aplicación de esta propuesta dependen de previas aprobaciones de la casa matriz en Ecuador, cabe resaltar que el impacto económico se verá reflejado inmediatamente sea aplicada la propuesta.

7. Luego de un análisis superficial en la relación costo-beneficio-riesgo, este refleja el impacto monetario y el tiempo de cada opción a evaluar. Ya depende de la casa matriz en Ecuador y de la gerencia general en Perú el poder tomar la decisión que asegure el futuro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la de la cabeza del Grupo Villaseca de Ecuador y a la Gerencia General en Lima invertir en capacitaciones e inducciones de todo el personal de la empresa en normas de calidad de la atención posventa, pues esta atención debe ser oportuna y eficiente. El fortalecimiento y liderazgo del jefe del equipo de trabajo y la colaboración de las personas involucradas serán determinantes para esta etapa del proceso. Una vez que una empresa se involucra en temas de Calidad de Posventa, es difícil encontrar a algún directivo y colaborador que no esté interesado en cuanto a las muchas ventajas y oportunidades de mejora en los procesos que esta involucra y se verá reflejado a corto, mediano y largo plazo.

2. Se recomienda implementar cada 3 meses auditorías internas de cómo trabaja la atención posventa en todas las áreas y enviar encuestas para determinar los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales para verificar el tipo de atención brindada a nuestros clientes. Ya que de esta forma aseguraremos una adecuada preparación y entrenamiento constante para lograr la Implementación de la Propuesta.

3. Se recomienda implementar cuanto antes la Propuesta de 03 fases, debido a que principal objetivo de estas fases es plantear soluciones factibles a corto plazo y concretar responsabilidades dentro de la empresa y del departamento de posventa exclusivo a crear.

4. Finalmente, la presente propuesta se enfocará en estudiar los problemas del sistema posventa en la empresa La Llave S.A., ya que, debido a la caída en las ventas de compra y recompra de productos y servicios, se hace necesaria la optimización. Así, el presente trabajo permitiría mostrar los cambios que la empresa debe llevar a cabo para adaptarse a las nuevas circunstancias y profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de marketing y ventas y posventa actuales, además de ofrecer una mirada integral sobre nuestras deficiencias, ayudando a los empleados en la concientización de la aplicación de estos nuevos conocimientos adecuadamente, ya que nos permitirá mantenernos y alinearnos a los temas de mejora a corto y a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abadi, M. (2004). La calidad de Servicio. Recuperado de www.econ.uba.ar/.../abadi%20Adm%20Gral/LA_CALIDAD_DE_SERVICIO.doc
- Abe, A. (2016). Implementación de un Plan Negocios por el cual las PYMES y MYPES logren Ponderar lo Importante del Marketing Digital dentro de su Estructura Fundamental, con la finalidad de mejorar su Competitividad y Desempeño en la era Digital. (tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, Lima, Perú. Recuperada de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621356>
- ACSI American Customer Satisfaction Index. Recuperado de <http://www.theacsi.org/>
- AMA American Marketing Association. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anderson, R. (1995). Essentials of Personal Selling. The New Professionalism. Englewood Cliffs. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Arteaga, E. (2015). Plan Estratégico para InsideB2B Empresa de Consultoría de Sistemas. (tesis de maestría). Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Recuperada de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1450>
- Barrera, E., Cardona, L., Echeverri, T., Viana, G., Vinaccia, S., Ruiz, J., y Aignerren, M. (1997-1998). Investigación sobre los Niveles de Satisfacción de los Clientes- Auditoria del Servicio- Telecomunicaciones Empresas Públicas de Medellín - Contrato N° 9 DJ - 9610/78. (tesis de maestría). Centro de Estudio de Opinión (CEO) de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Recuperada de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2637/1/BarreraEfren_investigacionnivelessatisfaccion%20.PDF
- Boxwell, RJ. (1994). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid, España: McGraw Hill.
- Cavani, C. (2017). Marketing. Enfoque antropológico, histórico y social. Lima, Perú: Cengage.
- Colomer, J. (2011). Aplicación del Método de Escenarios para la Conceptualización Creativa de Productos Innovadores en el Sector Español de Baldosas Cerámicas. (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

- Recuperada de
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14722/tesisUPV3733.pdf?sequence=1>
- D'Alessio, F., (2013). El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia (2a. ed.). México: Ed. Pearson.
- Definición ABC. Tú diccionario hecho fácil. (s.f.). Recuperado de
<https://www.definicionabc.com/tecnologia/b2b.php>
- Dávila, S. (2014). La Gestión de Post Venta en Edificaciones de Viviendas. (Tesis de maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias, Pontificia Universidad Católica del Perú - Lima, Perú). Recuperada de
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13485/DAVILA_FERNANDEZ_SUSANA_IRENE.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Ferrell, O.C., y Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing. (5 ed.) México, D.F.: Editorial Cengage Learning.
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). Recuperado de
<http://www.encyclopediainanciera.com> (s.f.).
- García, A. (2013). Efectos de la Calidad de Servicio y de la Satisfacción del Cliente sobre la Fidelidad a los Servicios Oficiales de Posventa de Automoción Españoles. (Tesis doctoral inédita, Universidad de Alcalá, Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Alcalá de Henares - Madrid, España).
- Guerrero, L. (s.f.). Plan estratégico de servicio al cliente. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Administración de Empresas-Universidad Santiago de Cali. Recuperado de
<http://www.monografias.com/trabajos93/plan-estrategico-servicio-al-cliente/plan-estrategico-servicio-al-cliente.shtml#ixzz4P5fkbG60>
- Guiu, D. (s.f.). Artículos de Marketing, Conceptos Básicos y Definiciones, Estrategias de Marketing , Estrategias de Producto. Recuperado de
<http://www.socialitic.com/definicion-de-plan-de-marketing-partes-del-plan-de-marketing.html>
- Harrington, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. (pp. 341-343). Colombia: Mc. Graw Hill.

- Harrington, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, M. (2008). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para una Microempresa*. (tesis de Maestría). Universidad Veracruzana, Xalapa, Enríquez, Veracruz, México. Recuperado de <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>
- Herrera, N., Neira, G., Tassara, E. (2016). *Propuesta Programática para mejorar la Relación de Consumo en el Perú*. (tesis de maestría), Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Recuperada de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1525/Nataly_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, P., Keller, L. (2016). *Dirección de marketing*. (15 ed.). México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica*. (14 ed.). México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. (13 ed.) México: Pearson Educación de México S.A. De C.V
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (12 ed.). Madrid, España: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (1991). *Marketing Estratégico*; Madrid, España: Ediciones M. Wil.
- Lizmar, González H. (2015). *Diseño de Estrategias Gerenciales que Plantean Mejoras en el Servicio al Cliente para el Área de Servicio Posventa del Sector Automotriz en el Estado Carabobo* (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela. Recuperada de <http://studylib.es/doc/1670846/dise%C3%B1o-de-estrategias-gerenciales-que>
- Marulanda Meza, I., y Velásquez Gómez, A. (2010). *Formulación de un plan estratégico de marketing para la empresa FRESKAROMAS*. (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado de repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1739/1/6588M389.pdf

- Núñez Garcés, D., Parra Cruces, y M., Villegas Pinuer, F. (2011). Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de Ventas y Marketing (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez_g/pdfAmont/ec-nunez_g.pdf
- Núñez, M. (2017). Mejoramiento de la Cadena de valor para Evaluar la Percepción de Calidad del Servicio al Cliente. Caso: ADV Cargo Ecuador CIA. LTDA. (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12925>
- Peña, D., Moreno, M. (2003). La Gestión de la Calidad en el Servicio Posventa (monografía). <https://www.monografias.com/trabajos21/gestion-postventa/gestion-postventa>
- Porter, M. (2002). Estrategia Competitiva. Técnicas de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México D.F., México.: Compañía Editorial Continental.
- Prieto, J. (2017). Gestión estratégica organizacional (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: Ed. Ecoe Ediciones Ltda.
- Roldán, A., Balbuena, J.L., Muñoz, Y. (2010). Calidad de Servicio y Lealtad de compra del Consumidor en Supermercados Limeños. (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1676>
- Trillo, A. (2009). Los hábitos del marketing. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/los-habitos-de-marketing>
- Qué es y cómo aplicar el benchmarking. (s.f.). (10 de setiembre de 2016). Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Varios Autores. (2003). Diccionario Publicidad Agencia J.W. Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías [versión electrónica]. Madrid, España: Editorial Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A. Recuperado de <https://mercadeoup.files.wordpress.com/2013/03/diccionario-de-marketing-2013.pdf>
- Williams, M., y Wiener, J. (1990). Does the Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale Measure Behavior or Disposition? Chicago: American Marketing Association, 239-242.

Zhang, J.Q., Dixit, A. y Friedman, R. (2010): Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer-packaged goods, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 18, número 2, pág. 128.

ANEXOS

Anexo 1: Declaración de Autenticidad.

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO		
DECLARACIÓN DEL GRADUANDO		
Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)		
GRUONEL CANO, FLORINDA YOLANDA.		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
PROPUESTA DE DISEÑO PARA OPTIMIZAR SISTEMA POSVENTA EN EMPRESA B2B: LA LLAVE S.A.		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
 Firma del graduando		LIMA, 23 DE JUNIO 2022 Fecha

Anexo 2: Autorización de Consentimiento para realizar la investigación.

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado		
AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN				
DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN				
<p>Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:</p>				
<p>PROPUESTA DE DISEÑO PARA OPTIMIZAR SISTEMA POSVENTA EN EMPRESA B2B: LA LLAVE S.A.</p>				
<p>el mismo que es realizado por el Sr. / Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):</p>				
<p>GAVONEL CARO, FLORINDA YOUNG</p>				
<p>en condición de estudiante – investigador del Programa de:</p>				
<p>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS</p>				
<p>Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.</p>				
<p>En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:</p>				
<p>Nombre de la empresa: LA LLAVE S.A.</p>	<p>Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	SI	NO
SI				
NO				
<p>Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: LUZ MEDINA H.</p>	<p>Cargo del Jefe/Responsable del área: GERENTE DE FINANZAS</p>			
<p>Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: (+51) 998 252 680</p>	<p>Correo electrónico de la empresa: lmedina@llave.com.pe</p>			
<p>_____</p> <p style="text-align: center;">Firma</p>	<p>_____</p> <p style="text-align: center;">Fecha</p>			

Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES GENERALES	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
¿Cómo la Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B optimizara su eficiencia Comercial: caso de estudio la Empresa La Llave S.A. en Lima-Perú?	Diseñar una Propuesta para optimizar el sistema posventa en empresa B2B: La Llave S.A en Lima-Perú". (con el firme propósito de aumentar la participación de sus productos y servicios, posicionarse y mantenerse a lo largo del tiempo en el Perú, por medio de la generación de ventajas competitivas).	Si se diseña la propuesta de un Sistema de Posventa en una empresa B2B, entonces mejorara su Eficiencia Comercial. Caso de Estudio: la Empresa La Llave S.A. en Lima-Perú.	Variable Independiente: Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B. Variable Dependiente: Modelo para mejorar su Eficiencia Comercial.	• Autonomía • Vinculo • Calidad	• Número de reclamos de posventa al mes • Grado de Satisfacción del cliente • Número de clientes que adquieren un equipo y/o servicio • Grado de satisfacción del colaborador • Grado eficiencia del colaborador • Frecuencia de compra y recompra	Encuestas Cuestionarios Análisis de contenido
			Variable Desconcertante: Caso de Estudio: La Empresa La Llave S.A.	• Comunicación		

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES ESPECIFICAS	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
¿Cómo mejorar la eficiencia comercial mediante la determinación de los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales de la empresa La Llave?	Determinar los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales para ofrecer los productos que ellos necesitan.	Si se determinan los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, entonces se ofrecerá los productos que ellos necesiten.	Determinación de los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de compra y recompra • Número de clientes que adquieren un equipo y/o servicio 	Cuestionarios Análisis de contenido
¿Cómo garantizar y mantener la calidad de los productos y servicios a través de la evaluación periódica de la propuesta del diseño de un Sistema Posventa en una empresa B2B?	Evaluar periódicamente la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos, para garantizar y mantener la calidad de los mismos en el tiempo.	Si se evalúa periódicamente la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos, entonces se garantizará y mantendrá la calidad de los mismos en el tiempo.	Evaluación periódica de la calidad de los productos y servicios posventa ofrecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Satisfacción del cliente 	
¿Cómo permitir el mejor posicionamiento de la empresa a través de la definición de los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia?	Definir los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, para permitir un mejor posicionamiento de la empresa.	Si se definen los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia, entonces se permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.	Definición de los procesos y procedimientos que soporten la propuesta del diseño de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de compra y recompra. • Número de clientes que adquieren un equipo y/o servicio 	

RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y LOS INDICADORES				
VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA
Propuesta de Diseño de un Sistema de Posventa en una empresa B2B. Modelo para mejorar su eficiencia Comercial. Caso de estudio la Empresa La Llave S.A. en Lima-Perú.	• Demanda de quejas y reclamos	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de reclamos • Calidad de atención y servicio 	1. El Área de Posventa realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	<ul style="list-style-type: none"> • De razón • Cualitativa ordinal
			2. El personal de Atención al cliente y Posventa se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • De razón
	• Intención de compra de productos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de atención y servicio • Capacidad de atención 	3. El trato del personal de Atención al cliente y Posventa con los usuarios son considerados y amables	<ul style="list-style-type: none"> • De razón
			4. El personal de Recepción, ventas y posventa está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar	<ul style="list-style-type: none"> • De razón • Cualitativa ordinal
	• Gustos y preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de atención • Capacidad y rapidez de atención • Barreras de consumo 	5. Cuando acudo al Área de ventas, servicios y posventa, sé que encontraré las mejores soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • De razón • Cualitativa ordinal
			6. El personal de recepción, ventas, servicios y posventa da una imagen de honestidad y confianza	<ul style="list-style-type: none"> • De razón
	• Intención de recompra de productos y servicios nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de producto/s propuesto a comprar periódicamente por cada encuestado • Impulsadores de compra y consumo • Calidad de atención y Servicio • Impulsadores de compra y consumo • Calidad de atención y Servicio 	7. Cuando acudo al Área de ventas, servicios posventa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	<ul style="list-style-type: none"> • De razón
			8. El horario del Área de Posventa asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	<ul style="list-style-type: none"> • De razón
			10. El Área de posventa recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa Nominal
			15. El Área de posventa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa nominal
			16. El Área de posventa se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa nominal
			18. La opinión de otros usuarios sobre el Área de posventa es buena	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa ordinal • De Razón

			19. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área de posventa	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa nominal
			20. Cuando acudo al Área de posventa sé que encontraré las mejores soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa Nominal
			21. He observado mejoras en el funcionamiento general del Área de Posventa en mis distintas visitas al mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa Nominal • Cualitativa ordinal • De Razón
Propuesta de Valor Comercial	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del producto • Tipo de información 	9. Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Razón
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de herramientas 	10. El personal de la empresa cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Razón
			11. El personal de la empresa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa nominal
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos y servicios 	12. El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la empresa para facilitar su labor	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa nominal
	Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación usual • Eficacia y calidad de respuesta por parte del colaborador • Indicadores adicionales (*) 	13. Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios	
			17. Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa ordinal

(*) Indicadores adicionales:

Observamos que la estrategia de la empresa se basa en la forma de medir ciertos problemas ocasionados y nos indica que se los puede descifrar con los llamados indicadores los que se utilizan para reflexionar sobre estas situaciones.

Tenemos cuatro perspectivas que se enfocan al cliente, a lo interno de la empresa, al aprendizaje y a lo financiero.

En la perspectiva del cliente podemos tener indicadores que se fijen en:

- Retener al cliente
- Fidelización
- Valor Agregado
- Incrementar la base de datos

En la perspectiva Interna los indicadores de proceso se podrán relacionarse con:

- Logística
- Producción
- Calidad
- Tecnología

Los indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje se deben de fijar en:

- Competencias
- Crecimiento
- Know-how
- Patentes

En cuanto a la Perspectiva Financiera se deberán fijar de acuerdo a:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Inversión
- Capitalización

Anexo 4: Protocolos o Instrumentos Utilizados

- Adjunto No. 1: Entrevista a los gerentes /jefes de áreas/Coordinadores.
- Adjunto No. 2: Entrevista al personal encargado de llevar a cabo las tareas de posventa en la empresa.
- Adjunto No. 3: Encuesta de Satisfacción de los colaboradores/personal de la empresa.
- Adjunto No. 3 (a): Encuesta de Satisfacción de los colaboradores/personal de la empresa.
- Adjunto No. 4: Reporte de visita del cliente a la empresa.
- Adjunto No. 5: Encuesta SERVQUAL de satisfacción al cliente.
- Adjunto No. 6: Entrevista al experto.
- Adjunto No. 7: Fichas técnicas

Adjunto N° 1:

ENTREVISTA A LOS GERENTES/JEFES DE ÁREAS/COORDINADORES

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área de trabajo: _____

Antigüedad en la empresa: _____

1. ¿La empresa posee un Manual de procedimiento para la atención Posventa?

2. ¿Todas las áreas poseen Manuales de Procedimientos?

3.- ¿Los Manuales de procedimientos están actualizados? ¿Con que frecuencia se actualizan los Manuales de Procedimiento? Si su Rpta es no ¿Porque no se actualizan, de quien depende que se lleve a cabo la actualización?

4.- ¿Los procedimientos son parte de un Sistema Integrado de Gestión? Si la Rpta es no ¿Porque no están formalizados?

5.- ¿Los gerentes o jefes de área verifican que estos procedimientos se cumplan? Si la Rpta es no ¿Porque no se verifica?

6.- ¿La empresa posee un área de Organización y métodos encargada de elaborar estos procedimientos? ¿Si la Rpta es no, le gustaría que hubiera un área encargada de ello?

7.- ¿Se recurrió a alguna empresa especializada para realizar el Manual de Procedimiento de atención Posventa?

8.- ¿Cuándo un nuevo colaborador ingresa a la empresa recibe alguna capacitación de atención Posventa?

Adjunto N° 2:

ENTREVISTA AL PERSONAL ENCARGADO DE LLEVAR A CABO LAS TAREAS DE
POSVENTA EN LA EMPRESA

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área de trabajo: _____

Antigüedad en la empresa: _____

1.- ¿Conoce Usted sus obligaciones en el área de Posventa?

2.- ¿Le entregaron algún procedimiento o solo recibió una inducción oral cuando entro a laborar?

3.- ¿Qué opinión tiene sobre las actividades de control y auditoría que se dan en la empresa?
¿Le parecen las adecuadas o tiene Usted alguna sugerencia?

4.- ¿Sabe Usted lo que es un manual de procedimientos Posventa? ¿Lo ha usado o consultado alguna vez?

5.- ¿En su anterior centro laboral uso Usted un Manual de procedimientos Posventa? Si la Rpta es si, ¿le gustaría colaborar en la creación de un Manual de procedimientos Posventa para la empresa?

6.- ¿Aunque Usted no posee experiencia en la elaboración de Manuales de Procedimiento, estaría Usted dispuesto a capacitarse para participar de la creación de uno aquí en la empresa? ¿Si la Rpta es no, explique por qué?

7.- ¿Considera Usted que el Manual de Procedimientos Posventa será una ayuda en la atención al cliente?

8.- ¿Cree Usted que todas las empresas como La Llave S.A. deberían considerar elaborar un manual de Procedimientos Posventa?

9.- ¿Con un manual de Procedimientos de Posventa Usted cree que mejorara la atención Posventa a los clientes?

10.- Una vez elaborado el manual de Procedimientos de Posventa, ¿Usted obligaría a todo el personal de la empresa leerlo y ponerlo en práctica, o considera que no es necesario?

Adjunto N° 3: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

A continuación, encontrará una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo y/o puesto que Usted desempeña.

Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignarán de acuerdo a la siguiente tabla:

- 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN
- 2 POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
- 3 INDIFERENTE A LA OPINIÓN
- 4 MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
- 5 TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN

Adjunto N° 3(a): Encuesta de Satisfacción de los colaboradores de la empresa

ESTA ENCUESTA SE VALORARÁ CON UN GRADIENTE DE 1 A 5 EN EL QUE 1 CORRESPONDERÍA A “NADA DE ACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE ACUERDO”.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

N.º	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
A) CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA. Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en las propuestas de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo						
1	Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra					
2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas					
3	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades					
4	Mi trabajo me exige ser creativo					
5	La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades					
6	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto					
7	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades					
8	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.					
9	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo					
10	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio					
11	Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio Posventa					

12	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo					
13	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral					
B) CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles						
14	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					
15	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso					
16	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente					
17	Mi lugar de trabajo es cómodo y amplio					
18	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada					
19	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo					
20	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo					
C) SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente (comparación con otros)						
21	Estoy satisfecho con mi sueldo					
22	En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo					
D) PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los trabajadores en su puesto						
23	Este trabajo permite una formación continua					
24	En la Empresa existen oportunidades de promoción					
E) RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto						
25	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás					
26	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien					
27	Cuando el trabajo no está bien hecho reciben críticas					
28	El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad					
F) BENEFICIOS. Aporta datos sobre pensiones, seguro médico y vacaciones						
29	La pensión que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro					
30	Mi trabajo me ofrece un buen seguro médico					

31	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones					
G) SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los Responsables Funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y el personal						
32	Mis responsables funcionales saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz					
33	Mis responsables funcionales están perfectamente formados para llevar a cabo su labor					
34	Los responsables funcionales del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal					
35	Los responsables funcionales mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o unidades de la Universidad					
36	Entre los responsables funcionales y el personal existe una comunicación fluida					
H) COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación						
37	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia					
38	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda					
39	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros trabajo					
40	Entre el personal existe una comunicación fluida					
I) EMPRESA y DIRECCIÓN. Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión						
41	Los salarios que se cobran en la Empresa son adecuados para los distintos puestos					
42	Cumplimos un papel importante para el buen funcionamiento de la Empresa					
43	Nos adaptamos eficazmente a todo tipo de cambios					
44	Conocemos el Manual de Procedimientos de cada área, así como los valores, misión y política de la Empresa					

Encuesta de satisfacción del personal 2016.

Adjunto N° 3(b): Encuesta sobre errores en el proceso de atención al cliente posventa

<u>ENCUESTA DE SERVICIOS</u>	
Enfocado a:	
Gerente, coordinadora de posventa, asistente, ingeniero de servicios, auxiliar de almacén y personal técnico del área de servicios.	
La finalidad de esta encuesta es identificar los errores más frecuentes y sitios potenciales de mejora en el proceso de atención del cliente posventa de una empresa B2B.	
Nombre del Personal encuestado: _____	
Cargo que desempeña en la empresa: _____	
<i>A su criterio, cuantas veces al mes se producen estos errores: Marcar N.A. en caso NO aplique la descripción del ítem a su labor.</i>	
RECURSOS (El cliente llama y)	MES
NO HAY HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO (scanner, laptops, etc.)	
NO HAY SUMINISTROS SUFICIENTES (lijas, disolventes, paños, trapo, film stretch, etc.)	
PROCESOS DE TRABAJO (El cliente llama y.....)	MES
INFORMACION DEL TRABAJO A ULTIMA HORA	
FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO X NUEVO TRABAJO	
NO RESPONDEN CONSULTA DE ESTADO DE CUENTAS (historial crediticio del cliente)	
LAS MAQUINAS LLEGAN FUERA DE HORA	
PROGRAMAMOS EN OTRO TRABAJO AL TECNICO SIN TERMINAR EL ANTERIOR	
LOS SISTEMAS SON LENTOS: SAP, INTERNET, CORREO, ETC.	
DEMORA EN ARRIVO DE LOS REPUESTOS QUE NECESITO.	
ALMACEN DE HERRAMIENTAS (el técnico de servicio nos informa que...)	MES
DEMORA EN ARRIVO DE REPUESTOS PROGRAMADOS PARA SERVICIOS	
DEMORAS EN ENTREGA DE REPUESTOS	
FALTA DE ATENCIÓN OPORTUNA EN EL ALMACEN CENTRAL (lenta y fuera de hora)	
PERSONAL HUMANO	MES
CARENCIA DE COMPROMISO EN EL PERSONAL	
FALTA COMUNICACION ENTRE COMPAÑEROS	
FALTA BUENA Y OPORTUNA COORDINACION ENTRE VENTAS Y SERVICIO	
NO ME DAN INFORMACION TÉCNICA	
COMUNICACIÓN TÉCNICA ES LENTA O ESCASA	
SOBRECARGA DE TRABAJO	
MUCHOS JEFES	
FALTA DE CAPACITACION	
LOS INFORMES TECNICOS INCOMPLETOS Y CON OBSERVACIONES: corregir/modificar/consultar	
OSERVACIONES / COMENTARIOS ADICIONALES:	

Adjunto N° 4: REPORTE DE VISITA DEL CLIENTE A LA EMPRESA

Fecha: _____

Nombre o razón social: _____

1.- ¿Es la primera vez que viene a la empresa? Si su Rpta es afirmativa ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

2.- ¿Cuánto tiempo espero en ser atendido?

3.-Tiempo de espera en los diferentes lugares de atención:

Lugares	Tiempo de espera
Estacionamiento	
Recepción	
Atención al Público= Front desk	
Área de Ventas	
Atención de almacén	
Recojo de mercadería = despacho	
Otras áreas	

4.- ¿Qué productos compra a menudo? ¿De qué línea son?

5.- ¿Su visita se debe a una compra/reclamo/averiguar por algún producto?

6.- ¿Usted ya tiene un Asesor de ventas asignado por territorio? Indique el nombre del asesor y por favor coméntenos el motivo de su visita.

7.- ¿Encontró el producto y/o servicio que buscaba? ¿Si no lo encontró que va a hacer al respecto? Por favor coméntenos.

8.- Hora de llegada: _____

9.- Hora de salida: _____

Adjunto N° 5: ENCUESTA SERVQUAL DE SATISFACCION AL CLIENTE

ESTA ENCUESTA SE VALORARÁ CON UN GRADIENTE DE 1 A 5 EN EL QUE 1 CORRESPONDERÍA A “NADA DE ACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE ACUERDO”.

ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DE CLIENTES
LA LLAVE S.A.

N.º	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
A) FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente						
1	El Área de Posventa realiza la labor esperada con seguridad y correctamente					
B) CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido						
2	El personal de Atención al cliente y Posventa se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios					
3	¿Cree que la atención brindada hacia Usted es considerada y amable?					
C) SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al público						
4	El personal de Recepción, ventas y posventa está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar					
5	¿Desde cuándo es cliente de la empresa La Llave S.A.?					
6	El personal de recepción, ventas, servicios y posventa da una imagen de honestidad y confianza					
D) EMPATIA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas						
7	Cuando acudo al Área de ventas, servicios posventa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas					
8	El horario del Área de Posventa asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita					
9	Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios					

10	El Área de posventa recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios					
E) ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área						
11	El personal de atención al cliente conoce bien la política de reclamos y posventa					
12	El personal de la empresa dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)					
13	El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la empresa para facilitar su labor (Escanners, PCs, celulares, etc.)					
F) EXPECTATIVAS DEL AREA. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas						
14	¿Está Usted satisfecho con el producto que le ofrece la empresa La Llave S.A.?					
15	El Área de posventa/ atención al cliente da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios					
16	El Área de posventa/atención al cliente se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario					
17	Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas					
18	La opinión de otros usuarios sobre el Área de posventa/atención al cliente es buena					
19	Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área de posventa/atención al cliente					
20	¿Considera Usted que la empresa La Llave S.A. tiene precios competitivos?					
G) SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS. Ítem indicativo de la evolución hacia la mejora percibida por los usuarios						
21	He observado mejoras en el funcionamiento general del Área de Posventa/ atención al cliente en mis distintas visitas al mismo					

Adjunto N° 6: ENTREVISTA AL EXPERTO

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área de trabajo: _____

1.- ¿Existen manuales de procedimientos para la realización de las labores correspondientes a la atención del cliente en el área de Posventa/atención al cliente?

2.- ¿Considera Usted que en la práctica se cumple con el uso de este manual de procedimiento? Si la Rpta es no ¿Porque no se cumple?

3.- ¿Cómo se realiza la atención de Posventa en la práctica? ¿Existe un área de Posventa?

4.- ¿Cuáles son las áreas involucradas en el procedimiento de atención al cliente/ Posventa?

5.- ¿Considera Usted que los recursos para la ejecución de la atención al cliente son las adecuadas y suficientes?

6.- ¿Los recursos son exclusivos para esta actividad?

7.- ¿Cuáles considera Usted son los cuellos de botella en la atención del cliente?

8.- ¿Existen actividades de control y auditoría?

9.- ¿Con qué frecuencia se capacitan a los colaboradores de la empresa?

10.- ¿Está especificada la capacitación de los colaboradores en el manual de procedimientos?

11.- ¿Considera Usted necesaria la capacitación? ¿Por qué?

12.- ¿Existe un Departamento o área exclusiva de Atención Posventa? ¿Lo considera importante? ¿Sí?, ¿no? ¿Por qué?

13.- ¿El personal que labora en el área de posventa/atención al público tiene conocimientos técnicos y administrativos requeridos para la labor que desempeñan?

14.- ¿Considera Usted que tener un área exclusiva de Posventa en una empresa es importante y necesario? Si su Rpta es SI o NO susténtela por favor.

Ficha técnica del instrumento N.º 3(a)
Nombre del instrumento: Encuesta de Satisfacción de los colaboradores de la empresa LA LLAVE S.A.
Elaborada por: Adaptado del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.
Realizada por: La tesista
Tiempo de aplicación: 5 minutos
Población: 150 Hombres y mujeres entre 18 a 70 años de edad que laboran en la empresa LA LLAVE S.A.
Tamaño y distribución de la muestra: 50 encuestas aplicadas en la empresa LA LLAVE S.A.
Tipo de muestreo: Probabilístico
Error máximo permisible: 5%
Nivel de confianza: 95 %
Técnica de recolección: Presencial y virtual
Objetivo: Determinar, medir a través del modelo SERVQUAL la Satisfacción de los colaboradores de la empresa LA LLAVE S.A.

Ficha técnica del instrumento N.º 5
Nombre del instrumento: Encuesta SERVQUAL de satisfacción al cliente en la empresa LA LLAVE S.A.
Elaborada por: Adaptado del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.
Realizada por: La tesista
Tiempo de aplicación: 5 minutos
Población: 109 clientes: Hombres y mujeres entre 18 a 70 años de edad que compran en la empresa LA LLAVE S.A.
Tamaño y distribución de la muestra: 109 encuestas aplicadas en la empresa LA LLAVE S.A.
Tipo de muestreo: Probabilístico
Error máximo permisible: 5%
Nivel de confianza: 95%
Técnica de recolección: Presencial y virtual
Objetivo: Determinar, medir a través del modelo SERVQUAL la Satisfacción de los clientes. El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.