

**INVESTIGACION SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES
PARETO DE SOLDARCO LTDA PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

ANA MARIA MUÑOZ AGUIRRE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**INVESTIGACION SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES
PARETO DE SOLDARCO LTDA PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

ANA MARIA MUÑOZ AGUIRRE

**Pasantía para optar por el título de
Profesional en mercadeo y negocios internacionales.**

**Directora
ÁNGELA MARÍA PAZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de Aceptación:

Trabajo aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Noviembre de 2009

*No quiero paz en mi corazón
Mientras no esté haciendo tu voluntad.
No quiero tranquilidad en mi interior
Mientras no haya obedecido a tu llamado.*

*Te Amo Dios porque es de ti de dónde me nace
La dulcísima primavera de amor que estalla
Hoy por los jardines de mi vida.*

Transformaste el sentido de mi vida.

A ti mi Dios este logro!!!

AGRADECIMIENTOS

A mi amado padre Q.E.P.D. Por tu amor, por tu vocación, por la dedicación y espíritu de triunfador con que día a día luchaste por darme lo mejor. Eres mi mejor fuente de inspiración para vida. A tu ausencia, hoy mi corazón te tiene más presente que nunca, deléitate Osquítar, porque este triunfo es para ti.

A mi madre, mi gran amor. Firme apoyo, tu esencia ha sido un gran destello de amor en mi vida, gracias por estar presente en cada triunfo, cada derrota y cada paso dado, gracias por tu fe en mí.

A mi tía María Isabel, por sus consejos, amistad, el apoyo y el amor que me ha entregado desde el primer día en que llegue cargada de sueños a este Valle majestuoso. Tu amistad, llena mi corazón de paz.

A mi tío Cesar Augusto, mi tutor, quien me guio por este sendero de triunfo, eres un héroe en mis sueños. Gracias por tus consejos y apoyo.

A mi abuelita Ester, por su amor desmedido.

A toda mi familia, por sus consejos, apoyo y palabras de ánimo y fortaleza que hoy son fuente de agradecimiento infinito.

A la profesora Ángela María Paz, por sus aportes, dedicación y entusiasmo por este proyecto.

Al Sr. Alejandro León Céspedes, por su apoyo tanto a nivel empresarial, como personal. Ha sido de gran aporte para mi vida, estos años de experiencia en Soldarco.

Son docenas de personas que llegan a mi mente al momento de agradecer, pues aportaron de una u otra manera con este triunfo que le entrego a Dios, gracias a todas, gracias, gracias.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	22
INTRODUCCION	23
1. CONTEXTO DEL PROBLEMA	24
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	24
1.1.1 Reseña Histórica	24
1.1.2 Misión	26
1.1.3 Visión	26
1.1.4 Política de Calidad	26
1.1.5 Portafolio de productos	26
1.1.5.1 Soldaduras	26
1.1.5.2 Fundentes y polvos	26
1.1.5.3 Equipos para soldar y cortar	26
1.1.5.4 Partes y repuestos	27
1.1.5.5 Consumibles	27
1.1.5.6 Accesorios para soldadura eléctrica y autógena	27
1.1.6 Servicios	27
1.1.7 Fabricas que representa	28
1.1.7.1 Descripción de las marcas más representativas	28
1.1.8 Estructura organizacional de Soldarco Ltda.	30

2. PROTOCOLO DEL PROYECTO	31
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	31
2.1.1 Formulación del problema.	31
2.1.2 Planteamiento del problema.	31
2.2 JUSTIFICACION	32
2.3 OBJETIVOS	34
2.3.1 Objetivo general	34
2.3.2 Objetivos Específicos	34
3. MARCOS DE REFERENCIA	35
3.1 MARCO TEORICO	35
3.2 MARCO CONCEPTUAL	37
3.2.1 Brecha del servicio	37
3.2.2 Cadena de valor	37
3.2.3 Ciclo del servicio	37
3.2.4 Cultura de servicio	37
3.2.5 Cuestionario estructurado.	38
3.2.6 Entrevistas personales	38
3.2.7 Fidelización	38
3.2.8 Investigacion de mercados	38
3.2.9 Investigación cualitativa	38
3.2.10 Investigación cuantitativa	38
3.2.11 Momentos de verdad	38

3.2.12 Muestra no probabilística	38
3.2.13 Muestreos por conglomerados	38
3.2.14 Necesidades	39
3.2.15 Preferencias	39
3.2.16 Satisfacción	39
3.2.17 Servicio	39
3.2.18 Servicio al cliente	39
3.2.19 Triángulo del servicio	39
3.2.20 Ventaja competitiva	39
4. METODOLOGIA	40
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
4.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	40
4.2.1 Etapa I	40
4.2.2 Etapa II	41
4.2.3 Etapa III	41
5. CAPITULO I: MEDICION DE LA SATISFACCIÓN	42
5.1 FASE I – FASE DE PLANEACIÓN	43
5.1.1 Antecedentes	43
5.1.2 Propósito de la investigación	43
5.1.3 Objetivos de la investigación	44
5.1.3.1 Objetivo General	44
5.1.3.2 Objetivo Específico	44

5.1.4 Alcances y funcionalidad del estudio	44
5.1.5 Planteamiento metodológico	45
5.1.5.1 Población Meta	45
5.1.5.2 Tamaño de La Población	45
5.1.5.3 Técnica del muestreo	45
5.1.5.4 Tamaño de la Muestra	45
5.1.5.5 Instrumento	51
5.1.5.6 Ayudas	52
5.1.5.7 Duración	52
5.1.5.8 Contacto a entrevistar	52
5.2. FASE II – FASE DE EJECUCIÓN	52
5.2.1 Preliminar	52
5.2.2 Elaboración y prueba del Instrumento de Medición	52
5.2.3 Trabajo De Campo	52
5.2.3.1 Recolección de la información	52
5.2.3.2 Control, revisión y supervisión	53
5.2.4 Procesamiento	53
5.2.4.1 Captura De Datos	53
5.2.4.2 Cálculos Estadísticos	53
5.2.4.3 Graficación	53
5.2.4.4 Análisis y presentación de resultados	53
5.2.4.5 Informe Escrito	54
5.2.4.6 Exposición de los Resultados	54

5.2.5 Presupuesto	54
5.3 FASE III – FASE DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS	56
5.3.1 Análisis de Datos	56
5.3.2 Encuesta	56
5.3.2.1 proceso de cotización	56
5.3.2.2 Calificación de la comunicación con el departamento comercial	59
5.3.2.3 Calificación del entrenamiento del Asesor	62
5.3.2.4 Calificación del nivel de satisfacción de los clientes en el área comercial	67
5.3.2.5 Calificación del servicio en la entrega y despacho de la mercancía	68
5.3.2.6 Calificación del nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de entrega y despacho de la mercancía	69
5.3.2.7 Calificación del servicio de facturación y cobranzas de Soldarco	70
5.3.2.8 Calificación de los servicios que ofrece Soldarco como valor agregado a la comercialización de sus productos.	73
5.4 FASE IV - FASE DE CIERRE	78
5.4.1 Índices Obtenidos	78
5.4.2 Conclusiones y recomendaciones	80
6. CAPITULO II: COMPETENCIA	81
6.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	81
6.1.1 Ambiente General	82
6.1.1.1 Político y Legal	82
6.1.1.2 Económico	83
6.1.1.3 Sociocultural	83

6.1.1.4 Tecnológico	84
6.1.2 ambiente Industrial	84
6.1.2.1 Amenaza de los competidores potenciales	85
6.1.2.2 Poder de Negociación de los proveedores	86
6.1.2.3 Poder de negociación de los compradores	87
6.1.2.4 Amenazas de los productos sustitutos	87
6.1.2.5 Rivalidad entre Competidores	88
6.1.3 Conclusiones	89
6.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	90
6.2.1.1 Análisis de los Factores Claves de Éxito.	96
6.2.2 Conclusiones	97
6.3 ANÁLISIS DE DATOS ENCUESTA ESTRUCTURADA	98
6.3.1 Encuesta	98
6.3.1.1 Resultados según variables encontradas	98
6.3.2 Conclusiones.	107
6.4 ESTRATEGIAS PARA CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA	107
6.4.1 Comparación de los productos o servicios que la competencia ofrece	108
6.4.2 Consultar a los propios clientes	108
6.4.3 Navegar por Internet	108
6.4.4 Analizar los anuncios hechos por la competencia	108
6.4.5 Presentaciones y exhibiciones	109

7. CAPITULO III. CULTURA INTERNA	110
7.1 EVIDENCIA FÍSICA	111
7.2 MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS	112
7.2.1 Brecha del cliente	113
7.2.2.2 Brecha 2 del proveedor	119
7.2.2.3 Brecha 3 del proveedor	124
7.3 MAPA DE PROCESOS	129
7.4 ESQUEMA DE SERVICIO	130
7.5 FLUJOGRAMA	134
7.6 PROTOCOLOS DE ATENCIÓN	136
7.6.1 Atención telefónica	137
7.6.1.1 Beneficios de la atención telefónica	137
7.6.1.2 Recomendaciones para la atención telefónica	138
7.6.2 Atención personal	139
7.6.2.1 Recomendaciones para la atención personal	139
7.7 PROGRAMA 5 ESES	139
7.7.1 Objetivo	140
7.7.2 Beneficios	140
7.7.3 Recomendaciones para la implementación del programa	140
7.7.3.1 Compromiso del líder de cada área	140
7.7.3.2 Creación de una estructura de apoyo	140
7.7.3.3 Registro de la situación actual	140
7.7.3.4 Preparación del material didáctico	141

7.7.3.5 Educación y entrenamiento a todo el personal	141
7.7.3.6 Elaboración de planes de acción sectoriales	141
7.7.3.6 Aplicar el ciclo PHVA.	141
7.7.4 Estandarización de Formatos	141
7.8 PLAN DE FORMACIÓN	143
8. CONCLUSIONES GENERALES	147
9. RECOMENDACIONES GENERALES	148
10. APORTE DESARROLLADO Y ENTREGADO A LA ORGANIZACIÓN	149
BIBLIOGRAFIA	150
ANEXOS	152

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conglomerado eje cafetero	48
Tabla 2. Conglomerado Bogotá	49
Tabla 3. Conglomerado valle del cauca y cauca	49
Tabla 4. Conglomerado costa	51
Tabla 5. Presupuesto	54
Tabla 6. Cronograma	55
Tabla 7. Calificación de los Tiempos de respuesta	56
Tabla 8. Medio obtiene más ágil respuesta	62
Tabla 9. Índices de satisfacción investigación de mercados	79
Tabla 10. Cuadro resumen barreras de entrada	85
Tabla 11. Cuadro resumen poder de negociación de proveedores	86
Tabla 12. Cuadro resumen poder de negociación de compradores	87
Tabla 13. Cuadro resumen amenazas de los productos sustitutos	88
Tabla 14. Cuadro resumen rivalidad entre competidores	89
Tabla 15. Cuadro resumen macroambiente	89
Tabla 16. Información benjamín bello	90

Tabla 17. Información imocom	91
Tabla 18. Información Sager	92
Tabla 19. Matriz e.f.e - ventaja competitiva	95
Tabla 20. Actividades plan de formación	143
Tabla 21. Formato registro de necesidades de entrenamiento y capacitación	143
Tabla 22. Resumen estrategias modelo de las brechas	144

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama de Soldarco	30
Grafico 2. Dimensiones de la calidad del servicio	43
Grafico 3. Conglomerados por zona geográfica	46
Grafico 4. Formula número máximo de muestra	46
Grafico 5. Tamaño de la muestra para cada conglomerado	47
Grafico 6. Tiempo de respuesta a solicitud de cotizaciones	57
Grafico 7. Tiempo de respuesta a inquietudes	57
Grafico 8. Tiempo de espera comunicación telefónica	58
Grafico 9. Tiempo de respuesta vía correo electrónico	58
Grafico 10. Comunicación del Asesor	59
Grafico 11. Comunicación telefónica con Soldarco	59
Grafico 12. Facilidad de hablar con el Asesor	60
Grafico 13. Expresión clara del asesor	60
Grafico 14. Información por incumplimiento de compromisos	61
Grafico 15. Encuesta medio de comunicación	61

Grafico 16. Medio de respuesta agil	62
Grafico 17. Capacitación de los asesores	63
Grafico 18. Respuesta a imprevistos	63
Grafico 19. Amabilidad y buen trato de los asesores	64
Grafico 20. Visitas frecuentes del asesor	64
Grafico 21. Seguimiento a cotizaciones	65
Grafico 22. Conocimiento nombre del asesor	65
Grafico 23. Frecuencia de visita del Asesor	66
Grafico 24. Visitas requeridas	66
Grafico 25. Nivel de satisfacción con el asesor	67
Grafico 26. Nivel de satisfacción con el Dpto comercial	67
Grafico 27. Entrega en tiempo acordado	68
Grafico 28. Atención del funcionario en la entrega de mercancia	68
Grafico 29. Nivel de satisfacción con el servicio de despacho y entrega	69
Grafico 30. Formas de pago con soldarco	70
Grafico 31. Cupo de crédito otorgado	71
Grafico 32. Información del estado de cartera	71
Grafico 33. Facturación	72

Grafico 34. Nivel de satisfacción con facturación y cobranzas	72
Grafico 35. Conocimiento del servicio técnico	73
Grafico 36. Uso del servicio técnico	74
Grafico 37. Información oportuna de diagnostico	74
Grafico 38. Cumplimiento en entrega de servicios técnicos	75
Grafico 39. Amabilidad de los técnicos de servicio	75
Grafico 40. Aceptación de seguimiento a necesidades	76
Grafico 41. Aceptación de compra a través de la página web	76
Grafico 42. Compras en la web por incentivos en precios	77
Grafico 43. Nivel de satisfacción con el servicio técnico	78
Grafico 44. Nivel de satisfacción con el servicio Post-venta	78
Grafico 45. Análisis de ambiente externo	82
Gráfico 46. Proveedores utilizados	99
Grafico 47. Proveedores utilizados con más frecuencia	100
Grafico 48. Razón de preferencia	101
Grafico 49. Asignación de asesor	101
Grafico 50. Tiempo de respuesta en cotizaciones	102
Grafico 51. Tiempo de entrega de pedidos	102

Grafico 52. Promociones	103
Grafico 53. Servicio post-venta	103
Grafico 54. Incentivos de compra	104
Grafico 55. Facilidades de pago	104
Grafico 56. Visita página Web	105
Grafico 57. Compras a través de la Web	105
Grafico 58. Atributo más importante en productos	106
Grafico 59. Atributo más importante de un proveedor	106
Grafico 60. Servicio más importante de un proveedor	107
Grafico 61. Categorías de evidencia física	112
Grafico 62. Modelo integral de las brechas	112
Grafico 63. Brecha del cliente	113
Grafico 64. Brecha 1 del proveedor	114
Grafico 65. Brecha 2 del proveedor	119
Grafico 66. Modelo P.H.V.A	123
Grafico 67. Brecha 3 del proveedor	125
Grafico 68. Brecha 4 del proveedor	128
Grafico 69. Mapa de procesos	129

Grafico 70. Esquema de servicio venta telefónica de contado	131
Grafico 71. Esquema de servicio venta mostrador	132
Grafico 72. Esquema de servicio venta telefónica	133
Grafico 73. Flujograma	135
Grafico 74. Tabulación de resultados auditoria 5 s	142

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario estructurado	152
Anexo B. Fichas de respuesta cuestionario estructurado	154
Anexo C. Cronograma semanal de aplicación de encuestas	156

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar una propuesta para el mejoramiento del ciclo de servicio de Soldarco Ltda. organización ubicada en la Ciudad de Cali. El objetivo de este proyecto se fundamenta en la necesidad de la empresa por llevar a sus clientes la venta de productos para Soldar y Cortar con un servicio de calidad, que permita un reconocimiento a nivel nacional.

Para tal fin, el actual proyecto se llevo a cabo con el desarrollo de tres capítulos: En el primero se realizo una investigación sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio actual de la empresa, esta recolección de información se realizo a través de la aplicación de un cuestionario estructurado en los clientes más representativos para la organización.

En el Segundo Capitulo, se realizo un análisis sobre la competencia y el ambiente externo en que se desenvuelve Soldarco, con el fin de identificar las ventajas competitivas y las desventajas respecto a la estructura de otros competidores.

Finalmente, se realizo el diagnostico interno de la empresa en el cual se analizaron las brechas del cliente y el proveedor, y de esta forma se identificaron las fallas del servicio y se proponen las estrategias para acortar las distancias entre estas brechas.

El desarrollo de estos tres compendios permitió llegar a conclusiones y a recomendaciones, además de proponer todo un esquema de servicio con amplios estándares de Calidad que de ser implementados por la empresa, podrían llevar a excelentes resultados.

INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones están atentas al compromiso permanente de llenar las necesidades y preferencias de sus clientes para garantizar relaciones comerciales a largo plazo. El cliente y lo que prefieren estos de un producto o servicio para poder satisfacerlos, es una de las señales que muchas empresas están acogiendo, siendo el cliente la base fundamental, para establecer buenos parámetros en el servicio que logren fidelización y preferencias por la organización.

Muchas empresas, ignoran lo poco probable que puede resultar tener éxito, si no se fundamenta la estrategia competitiva en la calidad del servicio prestado y mas en un entorno en el cual, muchas organizaciones ofrecen el mismo producto. De esta manera solo queda idear de forma creativa un servicio que innove y cree diferenciación y un valor agregado en un producto o servicio.

La información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas puede ser identificada mediante herramientas útiles del mercadeo, tales como, encuestas, entrevistas, sesiones de grupo, foros, etc. que permiten no solo conocer su nivel de satisfacción o conformidad con la empresa, producto o servicio, sino también identificar e implementar mejoramiento continuo, que permita reducir las actividades que no generan ningún valor al cliente y promover el desarrollo continuo de una cultura de servicio en todo el esquema organizacional.

Es por esto que en el presente trabajo se desarrollo todo un análisis del esquema se servicio actual de Soldarco, que parte de una investigación sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que se presta en la actualidad, y todo un desglose de la estructura interna y externa de la empresa que permita realizar las recomendaciones adecuadas para el logro de un servicio de excelencia.

1. CONTEXTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica. Soldarco es una empresa familiar que se fundó en la ciudad de Santiago de Cali en un pequeño local del barrio San Nicolás en la Carrera 4 N°21-73, el 21 de Noviembre de 1981. A Cargo de su fundador El Sr. Saúl León que percibió la oportunidad de emprender la comercialización a nivel local de productos de soldar y seguridad industrial de alta calidad con buenos precios en un mercado poco abastecido ofreciendo un completo portafolio para este fin comienza su operación legal en el mercado.

En su inicio la estructura estaba conformada por su fundador y tres colaboradores mas que cumplían con todas las labores respectivas para su correcto funcionamiento, pero debido a su crecimiento se vio en la necesidad de fortalecer su estructura, y es así como en el año de 1996 se incorporan al recurso humano sus dos hijos, el Sr Alejandro león y el Sr. Saúl león, cumpliendo con labores varias en el área comercial y administrativa, implementando cambios y alianzas estratégicas que luego se verían reflejadas en toda la operación actual de la compañía.

A Partir de dichos cambios la compañía volca su mirada a una serie de reformas en sus unidades de negocios, incrementando cada vez más su posicionamiento en el mercado como una empresa líder en productos de calidad, precios y respaldo efectivo. Evidenciadas sus oportunidades en el mercado aumenta su portafolio de servicios, introduciendo nuevas líneas como consumibles, partes y repuestos, equipos de soldar y cortar y su propio taller de mantenimiento y reparaciones, adquiriendo así la representación para Colombia de Marcas reconocidas a nivel mundial en equipos de soldadura y corte como son Esab, Osweld, Thermal Dynamics, Victor, entre otras. Debido a su evolución la empresa se torna orientada totalmente hacia el sector metalmecánico e Industrial situación que beneficiaba su ubicación debido a la amplia industria que opera en el Valle de Cauca. Cabe notar que todo este crecimiento trajo consigo la ampliación de su estructura física, adquiriendo para tal fin, dos locales continuos al actual y levantando dos plantas mas proyectando de antemano su crecimiento futuro.

Su fortalecimiento continuo, lo que trajo a su vez, negociaciones con empresas altamente importantes a nivel nacional como son los ingenios Manuelita, Pichichi, Rio Paila, Castilla Industrial, Dite, Mepal, Romarco, entre otras. Ubicados en este contexto, la compañía emprende un proceso de especialización junto a todos sus colaboradores, en todo lo concerniente a procesos productivos en línea, fundición,

construcción, corte, etc., lo que a la fecha continua fortaleciéndose y abriendo nuevos campos de negocio y extendiendo su alcance a todo el territorio Colombiano.

Es de esta forma como Soldarco se ve en la necesidad de empezar con una serie de reestructuraciones en los procesos internos, con el objetivo claro de mejorar el servicio prestado al cliente. En el año 2006, se instaura el cargo de Gestión de Calidad que tenía como finalidad instaurar y reestructurar los procesos para que fuesen acordes a la norma ISSO 9001 y así lograr la anhelada certificación. Después de este arduo trabajo se detectan mas falencias de las que ya se tenían divisadas, por lo que suspende el proceso y en cambio se emprende un análisis del estado actual de la organización y de las personas que para entonces tomaban parte de los procesos; esta determinación concluye en la renovación total del personal del área de almacén y parcialmente del área comercial.

En el año 2007, con un nuevo recurso humano dispuesto a aportar en gran manera a la empresa, se emprende un fuerte trabajo en equipo con nuevos líderes en cada área, buscando un engranaje óptimo del proceso comercial con todas las divisiones involucradas. Finalmente después de una ardua labor se empieza a operar bajo un trabajo sistémico adecuado en la parte operativa quedando al descubierto ahora, la necesidad inminente de enfocar la organización al mejoramiento en el servicio y la atención al cliente externo de la compañía, debido a tal requerimiento se opta por adquirir nuevas plataformas informáticas que permitan una mejor fluidez y manejo de la información, de tal forma que a través del empleo adecuado de estas se pudiera mejorar la respuesta al cliente e intensificar la labor comercial en el mercado industrial que pide a gritos mas asesoría y servicio oportuno, es así como actualmente la compañía trabaja en el proceso de parametrización de dos nuevos software para tal fin.

El primero de estos software será operado para registrar todos los procesos transaccionales que involucran al área contable, como son, los pedidos, remisiones, facturas, notas crédito y débito, etc., facilitando operaciones que en la actualidad se toman como reprocesos de elaboración y verificación que limitan en tiempo y espacio la eficiencia del área administrativa.

El Segundo a la lista, es un programa llamado Synergy, al estilo de un CRM, que dirige sus objetivos a forjar mas productiva el área comercial, ya que su información es en línea, pues se maneja a través de la Web, este software permitirá el acceso a la información de los asesores comerciales en donde quiera que estos estén, arrojando de forma actualizada informes acerca del comportamiento de un determinado cliente financiera y comercialmente.

1.1.2 Misión. Brindar a nuestros clientes la mejor calidad y garantía de nuestros productos para soldar; y además ofrecer una eficiente asesoría técnica que cuente con el más completo servicio de mantenimiento y capacitación, entregando una respuesta rápida que cumpla con sus expectativas, con un equipo técnico y humano altamente calificado.

1.1.3 Visión. En el 2011 seremos la empresa líder en la distribución de productos para soldar, ampliando nuestro mercado y posicionarnos a nivel nacional en la Industria Colombiana.

1.1.4 Política de Calidad. La Compañía tiene como Política de Calidad satisfacer las necesidades de nuestros clientes en productos para soldar y cortar, garantizando puntualidad, disponibilidad y el cumplimiento de sus requisitos; contando con procesos eficientes, personal idóneo y servicio adecuado para ser reconocidos como una empresa líder que asegura alta rentabilidad para nuestros clientes y accionistas.

1.1.5 Portafolio de productos

1.1.5.1 Soldaduras

- Electrodo y Alambres para soldar metales ferrosos.
- Electrodo y Alambres para soldar metales no ferrosos.
- Electrodo y Alambres para reparar cualquier pieza que esté descompuesta o gastada.
- Electrodo y Alambres para recuperar y prevenir cualquier tipo de desgaste.

1.1.5.2 Fundentes y polvos:

- Fundentes para aplicación de procesos arco sumergido.
- Fundentes para soldaduras de metales no ferrosos.
- Recubrimientos cerámicos, para recuperar y unir cualquier clase de metal.

1.1.5.3 Equipos para soldar y cortar:

- Transformadores rectificadores desde 225 Amp. hasta 1000 Amp.
- Equipos para Soldar Semiautomáticos y Automáticos

- Estuches y Equipos completos para Soldadura y corte con autógena.
- Equipos eléctricos para cortar cualquier metal, bajo proceso plasma.
- Máquinas de Soldar a Gasolina y Diesel.

1.1.5.4 Partes y repuestos:

- Repuestos y partes para toda clase de máquinas de corte autógeno y eléctrico.
- Repuestos y partes para toda clase de máquinas de soldar.

1.1.5.5 Consumibles

- Plasma, MIG – MAG, TIG, Innershield, FLUX – Cored, Outhershield, Laser, y autógenos

1.1.5.6 Accesorios para soldadura eléctrica y autógena:

- Cables para soldar, porta electrodos, Pinza Masa, Vidrios claros, Vidrios oscuros, Limpia boquillas, Anteojos, Chisperos, Caretas, Guantes, Tizas Térmicas, Polainas, Pomada para Soldar, Cepillos de Acero al Carbón e Inoxidable, Hornos para soldar, Conectores, Piedras para Chispero, Delantales en Vaqueta, Gel Protector de Boquilla y Tobera.

1.1.6 Servicios:

- Asesoría en selección y operación de equipos y procesos de soldar; buscando siempre el mayor beneficio con la mejor calidad.
- Capacitación permanente en el área de productos y nuevas técnicas de soldadura para personal operativo a través de seminarios teórico – prácticos.
- Diagnóstico, reparación, reconstrucción y suministro de repuestos para maquinaria de soldar y cortar.
- Implementación de sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo en máquinas de soldar y cortar; cuentan con su propio taller de reparaciones.
- Implementación de sistemas de automatización para procesos de soldadura y corte.

1.1.7 Fabricas que representa: Esab (Esab, Conarco y Oxweld), Thermaldynamics (Victor, Tweco, Arcair), PostAlloy, Electromanufacturas (West Arco y Soldarco), Lincoln.

1.1.7.1 Descripción de las marcas más representativas:

- **ESAB:** Esab fue fundada a principios del siglo pasado, por el ingeniero, Oscar Kjellberg. Es el resultado de la alianza realizada en el año 1989 de los líderes de la soldadura: Alloy Rods Corporation, L-TEC Welding & Cutting Systems, All-State Welding Products, ESAB Automation y ESAB Welding Products. Estas empresas representan más de 300 años de experiencia en la manufactura de equipos y consumibles para soldadura y han introducido al mercado muchos productos y procesos innovadores, incluyendo las varillas de acero inoxidable y electrodos de bajo Hidrógeno, además de ser los creadores de los procesos de arco Sumergido, TIG (“Heliarc”) y soldadura MIG.

Hoy en día, ESAB produce materiales, consumibles y equipos para los diversos procesos de soldadura y corte en su amplia variedad de aplicaciones. Más de 100 años de investigación constante en el desarrollo tecnológico y la manufactura, han transformado a ESAB en el líder mundial de la soldadura, proveyendo productos y servicio de calidad inigualable. Los distribuidores y empresas subsidiarias de ESAB, están listos para cubrir cualquier requerimiento, sin importar si es grande o pequeño.

A poco mas de 100 años de la fundación de la compañía, ESAB sirve a un mercado global valuado en alrededor de 10 billones de dólares cada año. El grupo esta organizado en las siguientes regiones: Europa, Norteamérica, Sudamérica, Asia/Pacifico e India.

ESAB esta representado en casi cada país por subsidiarias o agentes. Ventas y soporte están establecidos en 80 países y hay 26 plantas manufactureras alrededor de los cuatro continentes.

En el año 2007 las ventas totales ascendieron a 970.8 millones de libras esterlinas y empleamos a más de 7,800 personas a nivel mundial.¹

- **THERMADYNE:** Thermadyne Holdings Corporation, con sede en St. Louis Missouri, es un fabricante multinacional de productos de soldadura y corte. Nuestra empresa está compuesta desde hace mucho tiempo por las empresas líderes en el mercado, Thermadyne representa muchas de las marcas más respetadas en la soldadura de metales y la fabricación de la industria.

“Thermadyne líneas de productos incluyen la soldadura oxi-combustible y las antorchas de corte y los reguladores, de corte por plasma y sistemas de soldadura

¹ Welding & Cutting Equipment [en línea] Canada: ESAB, 2006. [Consultado 20 de abril de 2009] Disponible desde Internet en: <http://www.esabna.com/>

de arco, fuentes de alimentación arco de soldadura, recargue y aleaciones de soldadura.

Productora a nivel mundial de las siguientes marcas: VICTOR, TWECO, THERMAL DYNAMICS, ARCAIR Y THERMAL ARC”².

- **LINCONL:** Lincoln fue fundada en 1895 y hoy es el líder mundial en el diseño, desarrollo y fabricación de productos de soldadura de arco, sistemas de soldadura robotizada, plasma y oxicorte equipos de corte. Con sede central en Cleveland, Ohio, Lincoln tiene 39 centros de fabricación, incluyendo las operaciones y empresas conjuntas en 19 países y una red mundial de distribuidores y oficinas de ventas que abarca más de 160 países. Lincoln tiene una fuerza de trabajo global de más de 9.000.

Reconocido como los expertos de soldadura ®, la empresa ofrece productos de tecnología de punta y soluciones. Desde sus inicios, Lincoln fue pionera en los avances tecnológicos y las mejoras en los consumibles de soldadura por arco y equipos³.

- **SOLDADURAS WEST ARCO LTDA.:** nació en Colombia por iniciativa de un grupo de industriales, quienes unieron esfuerzos para fundarla el 29 de Noviembre de 1956.

El 21 de Octubre de 1958, inició producción y comercialización de electrodos y alambres para soldadura eléctrica WEST-ARCO con asesoría técnica de la Westinghouse Electric Company. Sometido al más riguroso control de calidad, desde el primer momento WEST-ARCO fabricó un producto comparable al ofrecido por países desarrollados con gran trayectoria y experiencia en esta industria.

Recientemente Soldaduras West Arco Ltda. Completó su paquete integral de oferta tomando la distribución de productos STOODY.⁴

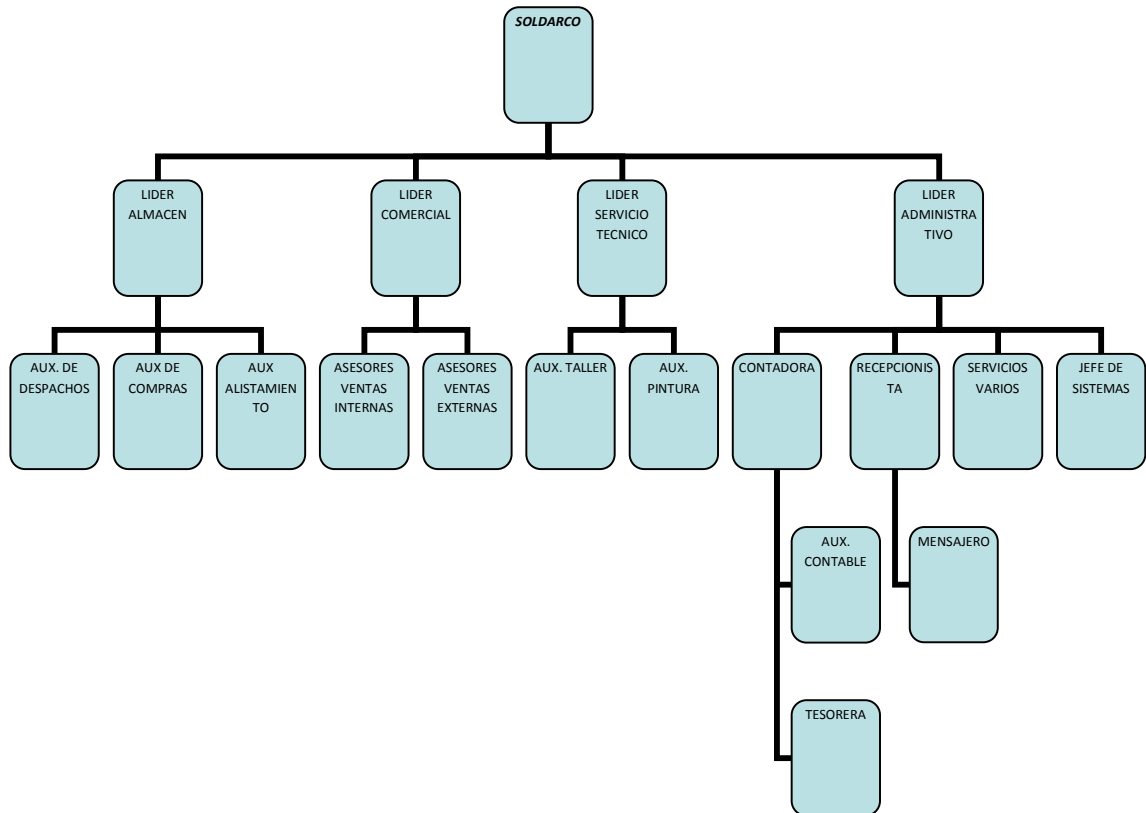
² Home thermadyne [en línea] Louis Missouri: Thermadyne, 2007. [Consultado 20 de abril de 2009]. Disponible desde Internet en: <http://www.thermadyne.com/>

³ Products[en línea] US: Lincoln Electric Company, 2009. [Consultado 20 de abril de 2009]. Disponible desde Internet en: <http://www.lincolnelectric.com/>

⁴ Electromanufacturas [en línea] Bogota: Soldaduras West Arco Ltda, 2009 [Consultado 20 de abril de 2009]. Disponible desde Internet en: <http://www.westarco.com>

1.1.8 Estructura organizacional de Soldarco Ltda.

Gráfica 1. Organigrama de Soldarco



2. PROTOCOLO DEL PROYECTO

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1.1 Formulación del problema. ¿Cómo puede Soldarco Ltda. desarrollar estrategias de servicio al cliente que permitan la satisfacción, fidelización y mantenimiento de los clientes actuales?

2.1.2 Planteamiento del problema. Soldarco Ltda. es una empresa que cuenta con dos canales principales de comunicación y captura de voz del cliente que son la asistencia telefónica y el correo electrónico, con los cuales trata de proporcionar la más breve respuesta al cliente. Actualmente se observa que la efectividad en la comunicación con el usuario no es la más óptima ya que con frecuencia se pueden evidenciar inconformidades en los usuarios por fallas en la información suministrada, por lo cual es claro suponer que el aprovechamiento de las herramientas actuales no ha sido correctamente enfocado, debido a que solo se trabaja en la eficacia de la atención al momento de la solicitud y no en la eficiencia y satisfacción real de los clientes.

Otra falencia inminente en la atención al cliente es el seguimiento y acompañamiento que se realiza a los mismos, pues una vez que se efectúa la venta o el suministro de la información solicitada por este, se dejan de lado las acciones necesarias para emprender una relación comercial continua y duradera que permita fructificar el potencial de sus propios clientes y del amplio mercado en el cual se desenvuelve, pues a pesar de que el posicionamiento de la empresa a nivel nacional ha permitido que lleguen interesantes prospectos comerciales por falta de conocimiento acerca de que tan potenciales pueden ser estos que recurren a Soldarco, se han perdido interesantes oportunidades para la consecución de negociaciones sostenibles en el tiempo prestándoles tan solo el servicio de la venta que requieren al instante.

Consecuente con la situación anterior, la empresa ha optado por adquirir nuevas herramientas tecnológicas en las cuales se realizarán todas las transacciones contables y el registro de las actividades comerciales que se efectúan a través de las líneas telefónicas y la atención personalizada en mostrador, con el objetivo de solucionar los actuales inconvenientes del flujo en la información, pero, sin pensar con antelación que la implementación del sistema sin las debidas estrategias en servicio al cliente, solo dejarán evidenciadas las dificultades que desde ya se presentan en el ciclo de venta.

No hay una debida distribución de las funciones operativas que intervienen en el proceso de venta, lo que lleva a que estas sean asumidas por el asesor comercial

y de igual manera su desempeño comercial se vea disminuido, originando una venta árida de estrategias efectivas en las relaciones comerciales entre Soldarco y sus clientes, pues no se formulan nuevas iniciativas para mejorar la experiencia del servicio tanto en sus clientes externos como internos. Hoy por hoy, las estrategias de servicio se han reducido a ventas que hagan más eficiente el tiempo de atención al cliente, disminuyendo el momento de verdad, a una relación de compra y venta sin más que un atenuante de amabilidad y eficacia.

A pesar de los esfuerzos de la empresa por mejorar los procesos para lograr mayor efectividad en las negociaciones, no se está trabajando por implementar permanentemente una cultura de servicio de sus trabajadores que favorezca la estandarización en comportamientos hasta lograr ser percibibles por el cliente, mejorando los momentos de verdad en cada acercamiento o contacto con Soldarco.

Actualmente se realizan constantes seminarios de capacitación técnica, habilidades comerciales y superación personal para el recurso humano involucrado al proceso de venta, con el fin de mejorar los resultados de cada quien y consecuentemente el de la compañía, dejando de lado, el conocimiento de los productos, marcas y servicios ofrecidos por la competencia, así como también, las estrategias de precios, ventas y campos de especialización de esta, peligrando de esta forma el campo y la forma de accionar de los asesores ante las negociaciones con los clientes en las que hay involucradas varias propuestas de venta.

2.2 JUSTIFICACION

Los Veintiséis años de presencia al servicio de la industria ha permitido que la organización alcance una notoriedad en el sector como una compañía sólida y responsable en sus negociaciones. De modo que la generalidad de sus negocios están ubicados en un portafolio de clientes que tienen una fuerte figura en el sector industrial y que han abierto las posibilidades a frecuentes negociaciones con la compañía.

Este escenario ha permitido un constante crecimiento y participación en el sector industrial nacional, lo que ha producido una cadena referencial que logra que a esta lleguen nuevos clientes en búsqueda de algunos de los productos que se encuentran en su portafolio, y es de este punto en el que el presente proyecto toma sus fundamentos, emprendiendo el desarrollo de una serie de estrategias para conservar los clientes actuales y potencializar al máximo aquellos clientes casuales y los que aun no han tenido ningún vínculo comercial con la empresa a través del mejoramiento de la cadena de valor que se ve involucrada en la atención de los usuarios de la empresa.

En el presente vemos que la respuesta del personal al interior de la compañía que recibe las necesidades del cliente que se acerca en búsqueda de una solución a un problema inmediato es atendido a la mayor brevedad, pero entonces, la cadena de una relación comercial frecuente se fractura al no haber seguimiento a los requerimientos en producto, servicio e información que este pueda tener en su lugar de trabajo, sin prever al momento que en Soldarco tiene un portafolio que abarca todo un mundo de soldadura y corte a su disposición, de tal modo se desarrollaran las estrategias precisas para lograr que aquel momento de verdad que se produce al instante de la preventa, venta y postventa se convierta en esa relación comercial constante con beneficios mutuos y duraderos.

A medida que la industria especializa mas sus procesos de producción, sus procesos administrativos y de compras, también se volcán más exigentes y eficaces, lo que ha producido en el gremio de los que abastecemos a este sector una ardua competencia en precios y beneficios globales. Es por esto que es fundamental para cada competidor poseer conocimiento acerca de quienes están conteniendo y cuáles son los servicios que ofrecen, para así, tener más claridad en las negociaciones. Actualmente Soldarco no tiene una concepción cierta y confiable de lo que oferta su competencia, tampoco a precisado quiénes son sus contendores mas amenazantes y cercanos. Por la anterior situación se hace necesario un análisis de la competencia para el diseño de estrategias que diferencien el servicio y hagan que los clientes nos prefieran.

La revolución de la información pone a disposición las herramientas suficientes para producir una perfecta fluidez en ciclo de esta, de modo tal que se pueda explotar al máximo cada dato que llegue a la compañía con la extracción de información necesaria del prospecto logrando así la captura de nuevos clientes, emprendiendo relaciones continuas beneficiosas para ambas partes; fue así como la compañía tomo la decisión de mejorar su software transaccional (pedido, remisión, factura) adquiriendo nuevas plataformas informáticas que permitan no solo mejorar los procedimientos que intervienen con el área contable, sino que además, proporcionen las herramientas para potencializar la labor comercial procesando con gran eficacia cada dato que ingresa a través de una transacción, arrojando datos medibles y con estos oportunidades para arremeter con éxito en el mercado actual, sin embargo, y a pesar de que la inversión en los software ya se efectuó y actualmente se trabaja en la parametrización de estos, no se tiene definida la forma en que van a ser implementadas para que den los resultados que esperan, ni el recurso humano en número y en especialización que se requerirá, no se han desarrollado los métodos de captación efectiva de la información, los indicadores de medición para comprobar los resultados de la labor y mucho menos las estrategias que abarcaran todos estos aspectos de alta relevancia para una triunfante reestructuración de la operación del departamento comercial y servicio al cliente.

Nuevamente la situación planteada evidencia una necesidad clara de desarrollar las estrategias que permitan que el proceso de mejoramiento del servicio al cliente en la empresa culmine y se desarrolle con éxito.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta para el desarrollo de estrategias de servicio al cliente que permitan la satisfacción, fidelización y mantenimiento de los clientes actuales Pareto según su nivel de satisfacción actual.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación acerca del nivel de satisfacción de los clientes más representativos (pareto) de la compañía.
- Desarrollar un análisis de la competencia para la comparación del estado actual de la compañía en el desarrollo de la cadena de valor del servicio al cliente.
- Plantear estrategias de mejoramiento en el proceso de servicio al cliente.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEORICO

En marketing, un servicio es el valor agregado que se ofrece para vender un producto. Su principal objetivo es ofrecer un beneficio o satisfacer una necesidad al cliente durante la adquisición del producto, que además contribuye a destacar una empresa de su competencia.

“La *calidad de servicio* es un factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si ofrece un buen servicio tendrá clientes satisfechos y a gusto de consumir el “bien” que vende. Un cliente satisfecho *es la mejor publicidad* que puede tener una empresa. Como factor importante, una empresa siempre debe invertir todos los recursos necesarios (tiempo, dinero, estudio de mercado, etc.) para ofrecer un servicio de calidad. La esquematización es una valiosa herramienta que facilita la visualización del proceso de servicio, al comprender lo que puede resultar mal y fijar estándares de desempeño para la mejora de la calidad del servicio”⁵.

El hecho fundamental es que el consumidor, actualmente, es más perceptivo, más cauteloso y mejor preparado que antes. A pesar de que el precio sigue siendo uno de los factores claves para la mayoría de los consumidores, la experiencia de comprar es también muy importante. Es decir, los clientes esperan un buen precio y un excelente servicio.⁶

Para el adecuado análisis en la prestación de un servicio debemos tener claro sus características más imponentes, como expone el Sr. Christopher H. Lovelock:

Se dice que una de las características distintivas de los servicios es su intangibilidad, debido a que los servicios son experiencias. Sin embargo, muchos de los elementos que constituyen ciertos servicios en realidad son muy tangibles, incluyendo la construcción de interiores y exteriores, asientos, camas, alimentos, vehículos, equipos, materiales impresos y, por supuesto, el personal de servicio. Cuando los clientes se ven obligados a visitar una fábrica de servicio, sus percepciones de esos elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total. Mientras mayor sea el grado de participación física de los clientes en el proceso de servicio, más probabilidades hay de que el personal de servicio, el equipo y las instalaciones constituyan una parte importante de la experiencia de servicio. Al elegir entre proveedores competidores los clientes pueden basar su criterio de elección tanto en su evaluación de estos elementos como en su evaluación del resultado real

⁵ PAYNE, Adrian. La esencia de la mercadotecnia de servicios. 2 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. p. 85.

⁶ MAIKEL, Calidad de servicio es la mejor publicidad [en línea] Cristalab BabyBlue & BloodBerry, 2006. [Consultado 15 de Junio de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.cristalab.com/blog/27718/calidad-de-servicio-es-la-mejor-publicidad>

del servicio, por tanto que la uniformidad en la ejecución del producto es más difícil de lograr por medio de las personas que por medio de las maquinas⁷.

Los servicios tienen implícito un contacto entre empleados y clientes, instantes que tienen el poder para emprender una relación duradera entre las dos partes, o un rompimiento definitivo de esta. El muy mencionado momento de verdad es el encuentro de estas dos partes, en donde intervienen emociones, necesidades y conveniencia de ambos.

El término “momento de verdad” es una metáfora que tomo prestada Normann de las corridas de toros, para poner de relieve la importancia de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio:

... podríamos decir que la calidad percibida se realiza en el momento de verdad, cuando el proveedor de servicios y el cliente del servicio se enfrentan en la arena. En ese momento prácticamente están solos.. La habilidad, la motivación y los instrumentos utilizados por el representante de la empresa, y las expectativas y la conducta del cliente, constituyen juntos el proceso el proceso de entrega del servicio⁸.

Otro aspecto fundamental para el desarrollo de presente trabajo es el que involucra a la retención de los clientes actuales, pues en el desarrollo de la justificación se menciona la fidelización de los clientes que en la actualidad sostienen una relación continua con Soldarco.

En la actualidad se pueden observar los esfuerzos de diferentes compañías por la atracción de nuevos clientes, y en muchas ocasiones este es el único objetivo que tienen los encargados de la mercadotecnia, no obstante la tarea debe ser dividida en dos: atracción de clientes y retención de clientes.

Para soporte de lo anterior, tomo del libro de Adrian Payne: “La esencia de la mercadotecnia de servicios” el siguiente fragmento:

... un conjunto de investigaciones recientes apunta hacia la importancia estratégica de la retención de clientes... y sugieren que hay una alta correlación entre la retención de clientes y la rentabilidad de la compañía. Hay muchas razones que explican por qué retener a los clientes es tan rentable, Estas incluyen las siguientes:

- *Negocios retenidos.*
- *Los costos de las ventas, mercadotecnia e instalación se amortizan durante un largo periodo de la vida del cliente.*
- *Desembolso aumentado con el paso del cliente.*
- *A los clientes repetidores con frecuencia cuestan menos darles servicio.*

⁷ **LOVELOCK**, Christopher H. Mercadotecnia de servicios. 2 ed. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2002. p.451.

⁸ **Ibid.**, p.503.

- *Los clientes satisfechos proporcionan referencias*
- *Los clientes satisfechos pueden estar dispuestos a pagar un precio superior⁹*

Una estrategia de servicio va mucho más allá de la simple prestación de un servicio de calidad. El papel primordial de un servicio como parte de la estrategia implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad. Estos principios de la calidad del servicio constituyen la base de la propuesta del esquema de servicio del presente proyecto, que busca ofrecer a los clientes un valor auténtico y diferenciado por los mismo costos en los que incurren.

Con todo el posterior desarrollo de esta propuesta que el nivel gerencial entienda la importancia de un esquema de servicio de calidad y que lleve a su compañía a “vivir su estrategia de servicio”, darle vida empleando para si buenos criterios de selección de los empleados, con su capacitación y educación, con la tecnología, las evaluaciones de desempeño y los sistemas de retribución¹⁰.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de esta investigación y el buen entendimiento, a continuación se presenta en orden alfabético los términos utilizados:

3.2.1 Brecha del servicio. Distancia que existe entre las expectativas del cliente con respecto a un servicio y su percepción después que ya se le ha brindado.

3.2.2 Cadena de valor. Conjunto de actividades que se desempeñan para realizar, producir, entregar y apoyar los productos de una organización.

3.2.3 Ciclo del servicio: Es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes. El ciclo del servicio se produce en el momento que un cliente se pone en contacto con la empresa.

3.2.4 Cultura de servicio Experiencias, creencias y normas compartidas que caracterizan el sentido de buen servicio de una organización.

⁹ **Payne**, Op cit., p.250.

¹⁰ **BERRY**, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. Bogotá: Editorial Norma, 2002. p. 83.

3.2.5 Cuestionario estructurado. Es un cuestionario que sigue un orden lógico en las preguntas, además el entrevistado percibe claramente cuáles son los fines que se persigue.

3.2.6 Entrevistas personales. Método de recolección de información según el cual el entrevistador realiza la entrevista cara a cara con el entrevistador.

3.2.7 Fidelización. Compromiso de volver a comprar o de apoyar un producto o servicio preferido.

3.2.8 Investigación de mercados. Identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación de los problemas y las oportunidades de marketing.

3.2.9 Investigación cualitativa. Esta proporciona el entendimiento fundamental de las percepciones y valores de las personas, nos permite decidir el tipo de información que debemos tener para resolver el problema y cómo interpretar de manera adecuada la información.

3.2.10 Investigación cuantitativa. Metodología de investigación que busca cuantificar datos y aplicar de alguna forma análisis estadístico.

3.2.11 Momentos de verdad. Son los momentos que si no se manejan positivamente, casi con seguridad conducen al descontento del cliente, la pérdida de lealtad para el servicio o producto y posible pérdida por completo del negocio con el cliente.

3.2.12 Muestra no probabilística. Técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección por casualidad. La selección de las unidades de muestreo se deja al entrevistador.

3.2.13 Muestras por conglomerados: Cuando en lugar de unidades últimas se eligen grupos, bloques o conjuntos de esas unidades. Se utiliza cuando la población se encuentra dividida, de manera natural, en grupos que se supone que contienen toda la variabilidad de la población, es decir, la representan fielmente

respecto a la característica a elegir, pueden seleccionarse sólo algunos de estos grupos o *conglomerados* para la realización del estudio.

3.2.14 Necesidades. Son las motivaciones básicas que mueven a las personas a actuar.

3.2.15 Preferencias. Elección de alguien o algo entre varias personas o cosas.

3.2.16 Satisfacción. Es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas.

Es un estado afectivo positivo, resultante de la valoración y aprobación de todos los aspectos de la relación comercial que mantienen dos empresa

3.2.17 Servicio. Cualquier acción que una parte ofrece a otra, esencialmente intangible y que no da como resultado la transferencia de propiedad de algún objeto.

3.2.18 Servicio al cliente. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento, lugar adecuado y se asegure de un uso correcto del mismo.

3.2.19 Triángulo del servicio. Es una ilustración de toda la filosofía de la gerencia del servicio. Está compuesto por los clientes, la estrategia, las personas y los sistemas, estos deben interactuar entre sí para lograr el objetivo final que es brindar un excelente servicio al cliente.

3.2.20 Ventaja competitiva. Capacidad de una empresa para operar de una o varias maneras que los competidores no podrían imitar.

4. METODOLOGIA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En cumplimiento con el desarrollo de los tres capítulos se plantean dos tipos de investigación. Para empezar, se realizó una investigación de tipo descriptiva a través de un cuestionario estructurado aplicado a los clientes Pareto de Soldarco, con el cual, se midió el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio.

Para efectos del capítulo de análisis de la competencia, se desarrolló una investigación de tipo exploratoria en la cual se recurrió a fuentes primarias como páginas de internet, personas conocedoras del sector y entidades gubernamentales, con el fin de extraer el mayor número de datos, para que el desarrollo del análisis competitivo fuese lo más veraz posible.

4.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el planteamiento de las estrategias para un servicio de calidad en Soldarco, se ejecutaron diferentes actividades que permitan realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio, de la percepción de los clientes y de la estructura respecto a otros competidores.

4.2.1 Etapa I. Para el cumplimiento del primer objetivo del actual proyecto, que se refiere a la investigación sobre la satisfacción de los clientes Pareto de Soldarco, se aplicará un cuestionario estructurado, donde se medirá el ciclo de servicio en todos sus procesos; estos son: proceso de cotización y atención comercial, entrega de la mercancía, facturación y cobranzas, y servicio post-venta. Se realizará el análisis de resultados para efectos de identificar oportunidades de mejora y se desarrollará un plan de estrategias que se presentará a la gerencia para su posterior aplicación por parte de la organización.

La investigación que se va a realizar se aplicará a los clientes que representan el 80% de los ingresos de la organización (Pareto). Debido a su distribución geográfica, se recurrió a realizar un muestreo por conglomerados, en el cual se eligieron aleatoriamente los clientes a encuestar, cabe mencionar, que para el caso, en que los clientes están fuera de la cobertura del encuestador, se recurrió a enviar vía mail el instrumento.

4.2.2 Etapa II. En la segunda fase del proyecto, se realiza un análisis del ambiente externo de Soldarco en donde se estudiaron todas las variables que pueden influir en el éxito de la compañía y que no son controlables, seguidamente, se incluye la aplicación de la Matriz E.F.E, identificando previamente con la gerencia de la organización los factores claves de éxito para una empresa del sector y se procedió a asignar la calificación con respecto a los competidores más cercanos, para así, identificar las ventajas y desventajas competitivas de Soldarco.

Para el desarrollo de estas actividades se procedió a investigar en fuentes primarias, datos de estructura y portafolio de servicios de la competencia, con el fin de tener los fundamentos suficientes para formular estrategias de mejoramiento desde el punto de vista de otras empresas de servicio del sector. También, se visitó la cámara de comercio de Cali, en donde se obtuvo información del capital y los ingresos de cada competidor.

En el cuestionario que se aplicó a los clientes, se incluyeron preguntas que indagaban sobre los proveedores más utilizados y los atributos más importantes a la hora de elegir a una empresa como abastecedor de sus necesidades. Por ende, en este capítulo, también se exponen los resultados a dichos cuestionamientos con su respectivo análisis.

4.2.3 Etapa III. Por último, se desarrolló un esquema de Brechas entre el cliente y la organización que permitió evidenciar, muchas de las fallas del esquema de servicio de Soldarco, para lo cual se plantean las estrategias pertinentes para mejorar la experiencia del cliente frente a los momentos de verdad a los que se ve enfrentado, de igual forma, se analizó la estructura interna, los estándares definidos, la evidencia física, el entrenamiento del personal, el ambiente interno y otras variables indispensables necesarias para un servicio de excelencia.

5. CAPITULO I: MEDICION DE LA SATISFACCIÓN

Para la prestación de un servicio de calidad no basta con esforzarnos en que todos nuestros procesos salgan según los procedimientos estipulados por la organización, de hecho, este suele ser la causa de las fisuras de las relaciones comerciales de ambas partes.

De cierta forma, hacer bien lo que se “debe hacer”, no es suficiente para ganar en los clientes la confianza y satisfacción que lleven a multiplicar las ventas. Es necesario *conocer y comprender* las expectativas de los clientes, sus necesidades y lo que los lleva a sentirse bien atendidos. Según la segunda edición de marketing y los servicios de la Mc Graw hill tenemos que “la apreciación incorrecta de lo que los clientes esperan y lo que realmente les preocupa deriva en la caída del desempeño del servicio por debajo de las expectativas del cliente”¹¹.

La investigación de mercados es de gran utilidad para captar información sobre las expectativas cliente y su sentir respecto a lo que recibe por parte del interesado. Por esta razón se desarrolla la presente investigación, pretendiendo de esta forma vislumbrar las brechas existentes entre la comprensión de SOLDARCO frente a las expectativas del cliente y las verdaderas del mismo.

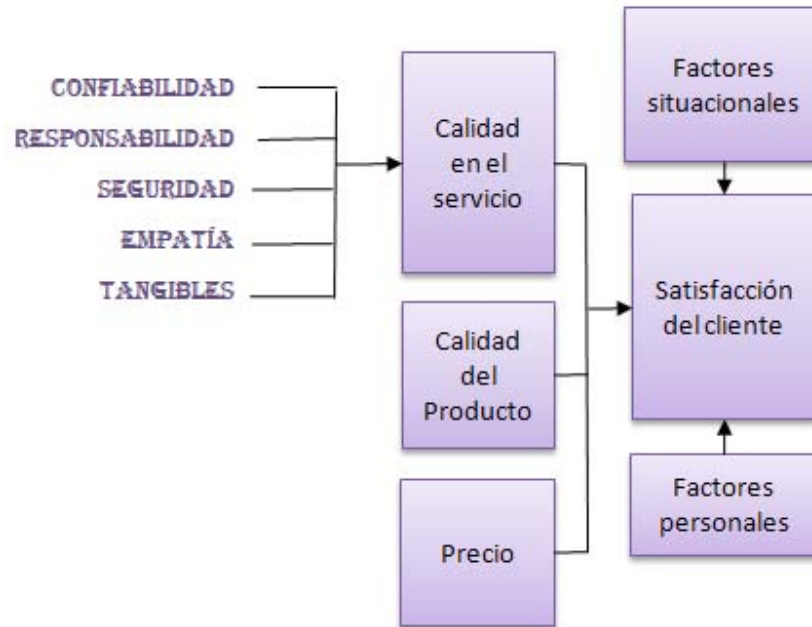
La investigación de mercados debe centrarse en temas del servicio como las características más importantes para los clientes, qué niveles de estas características esperan, y qué piensan que la compañía puede y debería hacer cuando ocurren fallas durante la prestación del servicio.

De acuerdo con las investigaciones, los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión: es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad, se basan en múltiples factores. Marketing y los servicios de la Mc Graw Hill, expone las siguientes dimensiones de calidad, aplicadas a todos los productos o servicios comercializados: Confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles (aparición de las instalaciones, el personal y el material escrito).

En la investigación que se realizó, se procuro abarcar estas cinco dimensiones en cada uno de los momentos de verdad que se evaluaron.

¹¹ ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. p. 450.

Grafico 2. Dimensiones de la calidad del servicio



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. p.356.

5.1 FASE I – FASE DE PLANEACIÓN

5.1.1 Antecedentes. Soldarco, a pesar de ser una empresa con 29 años de constituida no cuenta con un instrumento que le permita conocer las expectativas y experiencias respecto al servicio recibido, por ello la administración se encuentra interesada en realizar una Investigación de Mercados para conocer la imagen que poseen sus principales clientes acerca de la calidad del servicio prestado por el personal de Soldarco, con el fin de desarrollar estrategias de intervención que permitan satisfacer las necesidades de los mismos, de tal manera que se logre un reconocimiento a nivel nacional por la prestación de un buen servicio.

5.1.2 Propósito de la investigación. De acuerdo a los resultados obtenidos, se plantean estrategias que permitan cumplir las expectativas de los clientes respecto a la calidad del servicio prestado y ser reconocidos como un proveedor de amplio portafolio en el campo de soldar y cortar con excelencia en la prestación de servicios frente a los otros proveedores.

5.1.3 Objetivos de la investigación

5.1.3.1 Objetivo General. Cuantificar el nivel de satisfacción de los clientes de Soldarco Ltda.

5.1.3.2 Objetivo Específico: Suministrar información sobre la situación actual de la empresa, la percepción de los clientes con respecto a la calidad del servicio prestado y la satisfacción de los mismos, que permitan a todas las áreas de Soldarco, poder realizar una confiable toma de decisiones frente a situaciones encontradas.

- **Ciclo de servicio:** Con el fin de desarrollar el objetivo general de la investigación, a continuación se plantea el proceso de venta en el ciclo de servicio de Soldarco para de esta forma ser evaluado con el instrumento.

Actualmente Soldarco posee tres divisiones en el departamento comercial que son: Ventas Mostrador, Ventas Institucionales y Ventas Industriales.

En el presente proyecto se pretende evaluar los puntos más críticos del ciclo de servicio de las ventas industriales ya que en su mayoría representan el grupo Pareto de la compañía.

- **Ciclo de servicio ventas industriales**

- Ingreso solicitud de cotización (Por medio telefónico, mail o visita del asesor Industrial)
- Envío cotización
- Seguimiento telefónico
- Aprobación Cotización (Telefónicamente, envío de orden de compra o visita del asesor)
- Despacho y entrega de la mercancía
- Pago
- Servicio Post-venta (Seguimiento y servicio técnico)

5.1.4 Alcances y funcionalidad del estudio. Mediante los objetivos propuestos, Soldarco estará en capacidad de:

- Elaborar planes estratégicos internos a nivel de las áreas de la compañía que intervienen en la auditoria, teniendo de base los resultados de la competencia y tendencias del mercado.
- Evaluar a los funcionarios de SOLDARCO involucrados en cada uno de los Momentos de Verdad auditados.
- Revisión de estándares de Calidad del servicio
- Proponer los recursos que deben destinarse para el refuerzo, desarrollo y/o adecuación de áreas de negocio actuales o futuras.
- Difundir a las áreas competentes de la compañía la información recolectada de acuerdo con su aplicación.

5.1.5 Planteamiento metodológico

5.1.5.1 Población Meta. Empresas a nivel nacional que son clientes representativos en ventas para Soldarco Ltda.

5.1.5.2 Tamaño de La Población. 110 empresas a nivel nacional

5.1.5.3 Técnica del muestreo. El diseño de la muestra se realizo a través de un muestreo por conglomerados, en el cual se dividió la población en subpoblaciones mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas, más explícitamente por conglomerados según zona geográfica. Se decide por conveniencia, ampliar el número de clientes a encuestar que están ubicados en la ciudad de Santiago de Cali y en las demás zonas de influencia de Soldarco (Acopi, Yumbo, Candelaria, La Dolores y Puerto Tejada), ya que son las zonas de mayor cobertura a nivel comercial de la organización.

5.1.5.4 Tamaño de la Muestra. La determinación de la muestra se realizo por muestreo por conglomerados, en el cual se dividió la población meta en subpoblaciones y posteriormente se selecciono el tamaño de la muestra para cada conglomerado con base en una técnica de muestreo probabilístico, como es el muestreo aleatorio simple.

Las subpoblaciones a las que se refiere el muestreo, son las zonas en las cuales están ubicados los clientes Pareto de Soldarco. Estas zonas corresponden al Eje Cafetero, Valle del cauca y cauca, Bogotá y Costa.

Grafico 3. Conglomerados por zona geográfica.



Se calcula el número máximo de la muestra proporción:

Grafico 4. Formula número máximo de muestra

$n \text{ max} = \frac{N (p \times q)}{(N-1) \delta^2 p^{\wedge} + 0,25}$	<p>$n \text{ max}$: Número Máximo de muestra N: Conglomerado</p> <p>p: Proporción Afirmativa q: Proporción Negativa $0,4$: Margen de Error a criterio E: Error de Estimación (proporción)</p> <p>C_j: Cada conglomerado</p>
$p^{\wedge} \pm E$ $p^{\wedge} \pm 1,96 \delta p^{\wedge}$	
$1,96 \delta^2 p^{\wedge} = 0,04$ $\delta^2 p^{\wedge} = \frac{0,04}{1,96}$ $\delta^4 p^{\wedge} = 0,0204$	
$n \text{ max} = \frac{C_j (0,25)}{(C_j-1) (0,0204) + 0,25}$	

Por consiguiente la muestra para cada conglomerado es:

Grafico 5. Tamaño de la muestra para cada conglomerado

$n_1 = \frac{27(0,25)}{(27-1)(0,0204) + 0,25}$ $n_1 = 8,67 \approx 9$	$n_2 = \frac{16(0,25)}{(16-1)(0,0204) + 0,25}$ $n_2 = 7,19 \approx 8$
$n_3 = \frac{67(0,25)}{(67-1)(0,0204) + 0,25}$ $n_3 = 10,49 \approx 11$	$n_4 = \frac{2(0,25)}{(2-1)(0,0204) + 0,25}$ $n_4 = 1,84 \approx 2$

- n1: Eje Cafetero
- n2: Bogotá
- n3: Valle del Cauca
- n4: Costa

Una vez se determino el tamaño de la muestra para cada conglomerado, se eligieron aleatoriamente los clientes a encuestar a través de las herramientas de análisis en Excel.

A continuación el listado de clientes por cada conglomerado y los señalados para aplicar el cuestionario. Cabe anotar, que para los clientes que están en las zonas del eje cafetero, Bogotá y costa, se les envió el cuestionario vía correo electrónico.

➤ **Conglomerado N° 1: Eje cafetero (n1)**

Tabla 1. Conglomerado eje cafetero

CLIENTES EJE CAFETERO	
1	SOCIEDAD MECANICA S.A
2	INDUSTRIAS METALICAS DEL GAS METALGAS SA
3	ESTACO S.A
4	RAUL FERNANDO SAAVEDRA E.
5	B.A.S INGENIERIA S.A
6	INGENIO CARMELITA S.A
7	INDUSTRIAS DEL PACIFICO LTDA
8	INGEMETALICAS I.C LTDA
9	INGENIO PICHICHI S.A
10	RIO PAILA INDUSTRIAL SA
11	SERTEC LTDA
12	ASEA BROWN BOVERI LTDA
13	LOPEZ ESCALANTE MILBIA NIDIA / SERVI- INDUSTRIALE
14	C.I. TEJARES TERRACOTA DE COLOMBIA S.A.
15	TERMIMONTAJES HV LTDA.
16	MONTAJES Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL LTDA
17	ESCOBAR GUZMAN INGENIEROS LTDA
18	CALDERAS JCT S.A.
19	S.G INGENIERIA LTDA
20	INDUSTRIAS DE PARTES PARA AUTOS
21	DISMECOIND LTDA
22	INDUSTRIAS HERVAL LTDA
23	CONSTRUCCIONES MECANICAS LTDA
24	INDUSTRIAS ELECTROMECHANICAS MAGNETRON S.A
25	CARLOS SARMIENTO L.& CIA. INGENIO SANCARLOS S.A.
26	INDUSTRIA AGROMECHANICA DEL CAUCA LTDA
27	CORTES Y MONTAJES INDUSTRIALES EU

Fuente: Conglomerado eje cafetero Novassoft. santiago de Cali, Soldarco Ltda. 2008. 1 archivo de computador

➤ **Conglomerado N° 2: Bogotá (n2)**

Tabla 2. Conglomerado Bogotá

CLIENTES BOGOTA	
1	SIEMENS S.A
2	TECNINTEGRAL S.A.
3	METALCAST LTDA SUCURSAL FONTIBON
4	SUPER POLO S.A
5	CMA INGENIERIA & CONSTRUCCION LTDA.
6	CORTES Y SERVICIOS LTDA.
7	ACERO ESTRUCTURAL DE COLOMBIA S.A
8	CIRO A. OCHAO V.
9	ALDISEQ MAQUINARIA INDUSTRIAL LTDA
10	ARMOR INTERNACIONAL S.A
11	CENTIGON COLOMBIA S.A
12	METAL VERA LTDA
13	OXIGENO OPTIMO O2 LTDA
14	ASERVITCS LTDA
15	V.R INGENIERIA Y MERCADEO LTDA
16	INGENIERIA DE PROYECTOS METALICOS LTDA.

Fuente: Conglomerado Bogotá Novassoft. santiago de Cali, Soldarco Ltda. 2008. 1 archivo de computador

➤ **Conglomerado N° 3: Valle del Cauca (n3)**

Tabla 3. Conglomerado valle del cauca y cauca

CLIENTES VALLE DEL CAUCA Y CAUCA	
1	FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A
2	CONSTRUCCIONES METALICAS INDUSTRIALES LTDA
3	DITE S.A
4	LONDOÑO DUQUE ROSALBA
5	CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES LTDA
6	ROMARCO S,A
7	COMPANIA DE INGENIERIA Y MONTAJES S.A
8	EDIFICIOS Y PUENTES DE ACERO S.A
9	METALICAS DEL VALLE LTDA
10	SOMIN LTDA

Tabla 3. Continuación

11	MECANIZADOS NEW LTDA
12	PRODUCTORA DE PAPELES S.A
13	CONSTRUCCIONES Y ACEROS S.A
14	SERVIMPORTACIONES LTDA
15	INGENIO PROVIDENCIA S.A
16	COLMAQUINAS S.A.
17	ACEROS Y TUBERIAS DEL VALLE A T V LTDA
18	CARTON DE COLOMBIA S.A
19	FERRETERIA MAPA S.A.
20	MUEBLES Y ALMACENAMIENTO TECNICO CARVAJAL S.A
21	FORMALETAS S.A.
22	INDUSTRIAS NORTECAUCANA LTDA
23	DM INGENIERIA LTDA
24	TKF ENGINEERING & TRADING S,A
25	SERVICIOS INTEG. DE CORTE Y DOBLADO LTDA
26	MONTAJES DAYPE LTDA
27	OXI SOLDA LTDA
28	SIDELURGICA DE OCCIDENTE S.A
29	INGENIO DEL CAUCA S.A
30	METAL MUÑOZ DE OCCIDENTE LTDA
31	SIDELURGICA DEL PACIFICO S.A
32	COLCALDERAS LTDA
33	FUNDICIONES UNIVERSO
34	MANUELITA S.A
35	INGENIERIA, MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COLOMBIA
36	GOODYEAR DE COLOMBIA S,A
37	LAMINAS Y CORTES INDUSTRIALES S.A.
38	MAYAGUEZ S.A
39	METALMECANICAS DEL SUR S.A.
40	PROYECTOS Y MONTAJES CORDONA LTDA
41	ARQUITECTURA INGENIERIA METALICA LTDA
42	INGENIO LA CABAÑA S.A
43	TALLER LOS VALENCIANOS LTDA
44	DIMEL INGENIERIA S,A
45	INTERCAMBIADORES DE COLOMBIA LTDA
46	VITRIALAMBRE LTDA
47	METALICAS JEP S.A
48	CARROCERIAS ANDINA LTDA
49	DISOL LTDA
50	COLPOZOS S.A

Tabla 3. Continuación

51	INDUSTRIAS REBRA LTDA
52	CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS INTEGRALES LTDA
53	CEMENTOS ARGOS S.A
54	TECNOLOGIA AMBIENTAL S.A
55	INGENIERIA Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA
56	COLAMINAS - MEJIA IRURITA S.EN C.S
57	COMESTIBLES ALDOR S.A
58	CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES LTDA - COIN
59	ILUMINACIONES TECNICAS S.A
60	INDUSTRIAS REFRIDCOL C.I LTDA
61	INPROMEC S.A. 6632285
62	JUAN CARLOS MEJIA - MEJIA INGENIERIA
63	METALICAS MUNDIAL LTDA
64	REPUESTOS ESPAÑA Y/O MARIA ELENA ESPAÑA
65	TECNICA SARAY SA
66	TECAM S A
67	INGENIERIA FABRI. Y MONTAJES INFAMON

Fuente: Conglomerado valle del cauca y cauca Novassoft. santiago de Cali, Soldarco Ltda. 2008. 1 archivo de computador

➤ **Conglomerado N° 4: Costa (n4)**

Tabla 4. Conglomerado costa

CLIENTES COSTA ATLANTICA Y PACIFICA	
1	COTECMAR
2	SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA S.A

Fuente: Conglomerado Costa Novassoft. santiago de Cali, Soldarco Ltda. 2008. 1 archivo de computador

5.1.5.5 Instrumento. Evaluación escrita en cuestionario estructurado diseñado por el responsable del actual proyecto de grado, evaluado por la directora y aprobado por la gerencia de Soldarco Ltda.

5.1.5.6 Ayudas. Con el fin de disminuir el tiempo de aplicación de cada cuestionario se diseñaron fichas de respuesta para cada pregunta, las cuales se le iban pasando a cada encuestado según como correspondía. En los anexos del presente trabajo se incluyen todas las fichas de respuesta.

5.1.5.7 Duración. La aplicación del cuestionario tuvo una duración aproximada de 20 minutos

5.1.5.8 Contacto a entrevistar. Jefe de Compras, Auxiliar de compras encargado de la línea de Soldadura ó Gerente General.

5.2. FASE II – FASE DE EJECUCIÓN

5.2.1 Preliminar. Se realizo un sondeo individual con los empleados de Soldarco, para conjuntamente determinar los parámetros de evaluación. Igualmente se recibe del nivel gerencial de la empresa información relativa a protocolos de atención, para tener claridad en los aspectos a evaluar en torno al servicio. Esta fase termino con la definición de un esquema de trabajo basado en la información recolectada, lo cual finalmente permitió estructurar un adecuado cronograma de trabajo.

5.2.2 Elaboración y prueba del Instrumento de Medición. Con base en la fase preliminar, se elaboro el guion y el instrumento de acuerdo con los objetivos generales y específicos de la Investigación.

Para determinar la validez y la confiabilidad del contenido del Instrumento de medición, así como la claridad del lenguaje utilizado y su coherencia entre Ítems, se realizo una prueba piloto con el gerente de la compañía y a clientes que llegaron a realizar compras en el mostrador.

Finalmente el Cuestionario resultante, fue aprobado por la gerencia, para así comenzar tanto el proceso de multicopiado como el de Trabajo de Campo.

5.2.3 Trabajo De Campo

5.2.3.1 Recolección de la información. La recolección de la información la encabezara una persona contratada por Soldarco. Esta persona se le dará un

entrenamiento en detalle sobre todo lo concerniente al Trabajo de Campo del Estudio.

Posteriormente se hace un reentrenamiento para evaluar el nivel de comprensión de las instrucciones impartidas, garantizando así el óptimo desempeño.

Para asegurarse de una aplicación correcta del cuestionario, la persona contratada, tuvo acompañamiento por la promotora del actual proyecto, en la fase inicial de aplicación de las encuestas para la retroalimentación y corrección de fallas detectadas.

5.2.3.2 Control, revisión y supervisión. Con el fin de asegurar la aplicación de cada encuesta, a la persona contratada se le entregaba un cronograma semanal de visitas previamente programadas con los clientes y posterior se realizó la verificación del cumplimiento de cada cita.

Al finalizar cada día, la persona contratada, realizaba la entrega de los cuestionarios aplicados. En ese momento cada instrumento era sometido a un proceso de revisión y crítica por parte de la responsable del actual proyecto. La revisión se hizo al 100% de las entrevistas.

5.2.4 Procesamiento

5.2.4.1 Captura De Datos. La captura de datos se realiza a través del programa estadístico Statgraphics para su posterior procesamiento.

5.2.4.2 Cálculos Estadísticos. Una vez capturada y validada la información, se procesa la información por medio de paquetes estadísticos, realizando los cálculos necesarios y cruzando la información con las variables de análisis requeridas.

5.2.4.3 Graficación. Los datos se presentan adicionalmente a través de gráficas, de modo que facilite su comprensión visual y permita realizar comparaciones rápidas de información.

5.2.4.4 Análisis y presentación de resultados. La presentación del Informe final involucra dos etapas a saber.

5.2.4.5 Informe Escrito. Se presentará un informe en forma escrita, el cual contiene: Objetivos del estudio, metodología, análisis de los resultados, soportadas en gráficas, tablas estadísticas y conclusiones y recomendaciones.

5.2.4.6 Exposición de los Resultados. En una reunión previamente convenida con la gerencia se presentaran los aspectos más relevantes de la Investigación, así como las conclusiones y recomendaciones estratégicas.

5.2.5 Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto

CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR
Encuestador Contratado	\$ 8.500	\$255.000
Reproducción encuestas	\$50	\$10.500
Fichas Apoyo	\$3.000	\$66.000

Tabla 6. Cronograma

Actividad/ Semana		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Planteamiento de la investigación						
2	Planteamiento metodológico						
3	Definición técnica de muestreo						
4	Definición tamaño de la muestra						
5	Elaboración del Instrumento						
6	Prueba Piloto						
7	Aprobación de gerencia Formato definitivo						
8	Envío de carta sensibilización de la investigación a los clientes						
9	Entrevista de personal para aplicación de instrumento						
10	Entrenamiento persona contratada						
11	Solicitud de Citas para aplicación de Instrumento						
12	Elaboración Cronograma semanal para aplicación de Instrumento						
13	Aplicación de cuestionarios						
14	Envío de Cuestionarios vía mail						
15	Llamada de recordación a clientes de instrumento vía mail						
16	Recolección de los cuestionarios						
17	Revisión y critica de los cuestionarios						
18	Análisis de inconsistencias						
19	Tabulación de la información						
20	Preparación de Datos						
21	Elaboración de informe						
22	Exposición de resultados						

5.3 FASE III – FASE DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.3.1 Análisis de Datos

5.3.2 Encuesta

- **Resultados según variables encontradas:** Los datos recogidos en la encuesta se clasificaron bajo los siguientes parámetros: Variables evaluadas según el ciclo de servicio de Soldarco, incluye los siguientes módulos: Proceso de cotización, entrega de la mercancía, facturación y cobranza, servicio Post-venta y para efectos del segundo capítulo del presente proyecto, se indago sobre la competencia y las preferencias en la escogencia del proveedor.

5.3.2.1 proceso de cotización

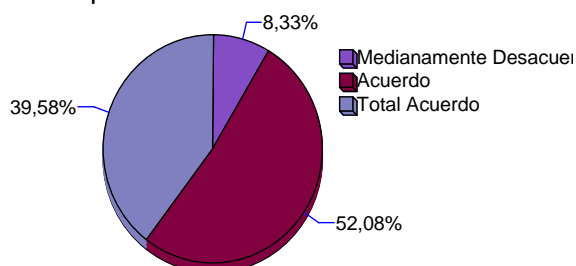
- A la afirmación: “El tiempo aguardado para obtener respuesta a sus cotización es satisfactorio”.

Tabla 7. Calificación de los Tiempos de respuesta

Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	19
Acuerdo	25
Medianamente desacuerdo	4
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

Grafico 6. Tiempo de respuesta a solicitud de cotizaciones

Tiempo de respuesta a solicitud de Cotizaciones



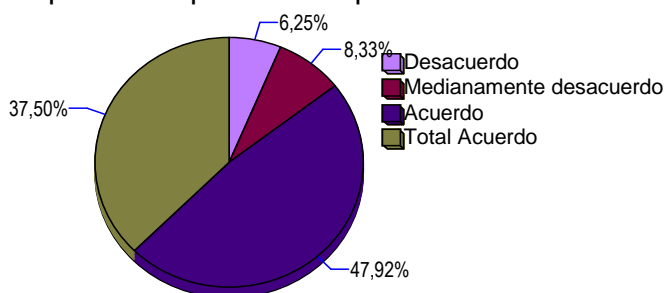
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	18
Acuerdo	23
Medianamente desacuerdo	4
Desacuerdo	3
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 52.08% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de el tiempo aguardado para obtener respuesta a sus cotización es satisfactorio, el 8.33% esta medianamente desacuerdo y el 39.58% dicen estar en total acuerdo.

- A la afirmación: “El tiempo aguardado para obtener respuesta a inquietudes con respecto a productos o servicios es el adecuado”

Grafico 7. Tiempo de respuesta a inquietudes

Tiempo de Respuesta a Inquietudes



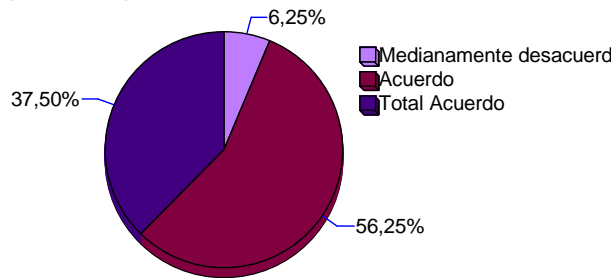
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	18
Acuerdo	23
Medianamente desacuerdo	4
Desacuerdo	3
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 47.92% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “El tiempo aguardado para obtener respuesta a inquietudes con respecto a productos o servicios es el adecuado”, el 8.33% esta medianamente desacuerdo, el 37.50% dicen estar en total acuerdo y el 6.25% están en desacuerdo.

- A la afirmación: “El tiempo que debe esperar cuando se comunica telefónicamente es el adecuado”

Grafico 8. Tiempo de espera comunicación telefónica

Tiempo de espera comunicación telefonica



Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	13
Acuerdo	28
Medianamente desacuerdo	7
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

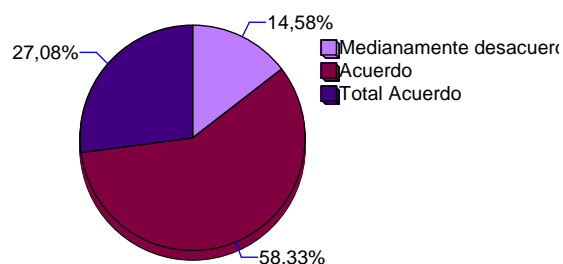
Como se observa en la grafica el 56.25% de los

clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “El tiempo que debe esperar cuando se comunica telefónicamente es el adecuado”, el 6.25% esta medianamente desacuerdo y el 37.50% dicen estar en total acuerdo

- A la afirmación: “El tiempo de respuestas a sus necesidades vía correo electrónico es satisfactorio”

Grafico 9. Tiempo de respuesta vía correo electrónico

Tiempo de Respuesta via Correo Electronico



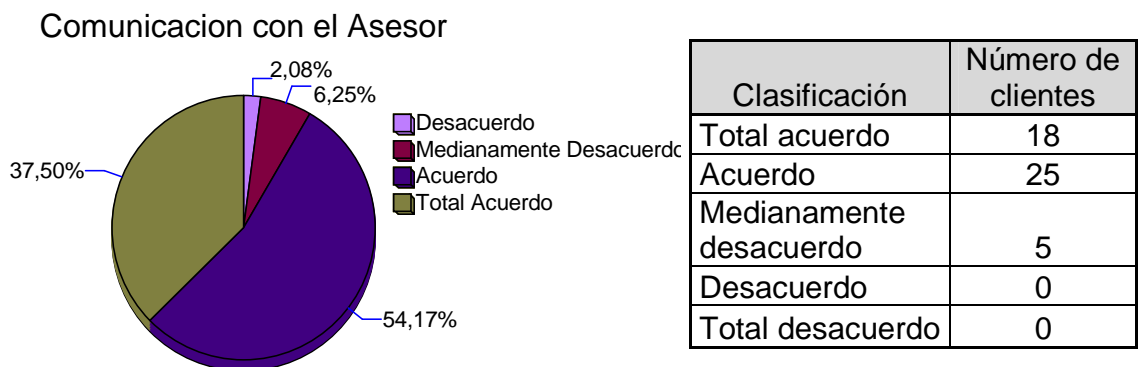
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	18
Acuerdo	26
Medianamente desacuerdo	3
Desacuerdo	1
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 58.33% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “El tiempo de respuestas a sus necesidades vía correo electrónico es satisfactorio”, el 14.58 % esta medianamente desacuerdo y el 27.08% dicen estar en total acuerdo.

5.3.2.2 Calificación de la comunicación con el departamento comercial

- A la afirmación: “Le comunican rápido al asesor requerido”

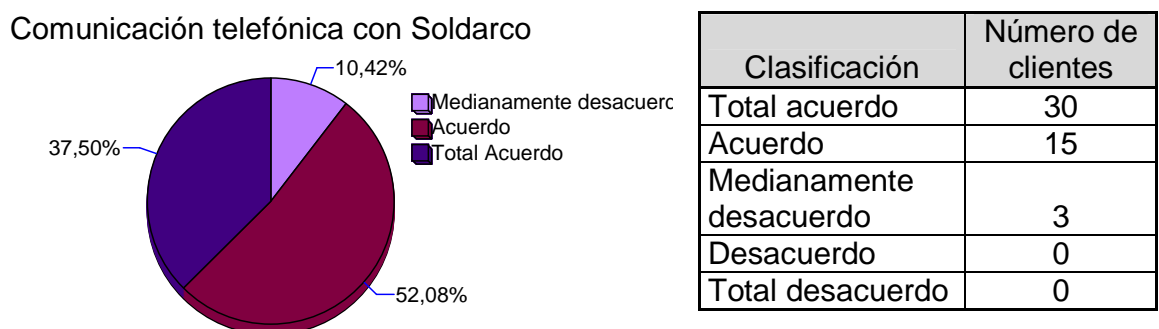
Gráfico 10. Comunicación del Asesor



Como se observa en la grafica el 54.17% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “Le comunican rápido al asesor requerido”, el 6.25% esta medianamente desacuerdo, el 37.50% dicen estar en total acuerdo y el 2.08% están en desacuerdo.

- A la afirmación: “La comunicación telefónica con Soldarco es de fácil acceso”

Gráfico 11. Comunicación telefónica con Soldarco

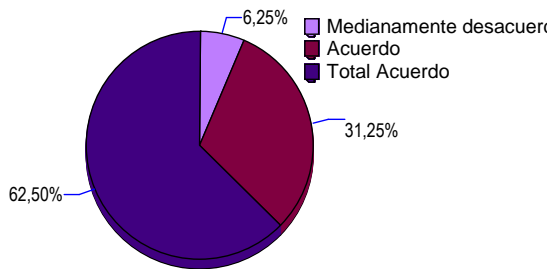


Como se observa en la grafica el 52.08% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “La comunicación telefónica con Soldarco es de fácil acceso”, el 10.42% esta medianamente desacuerdo y el 37.50% dicen estar en total acuerdo.

A la afirmación: “Le resulta fácil hablar con su asesor cuando tiene alguna necesidad”

Grafico 12. Facilidad de hablar con el Asesor

Facilidad para hablar con el Asesor



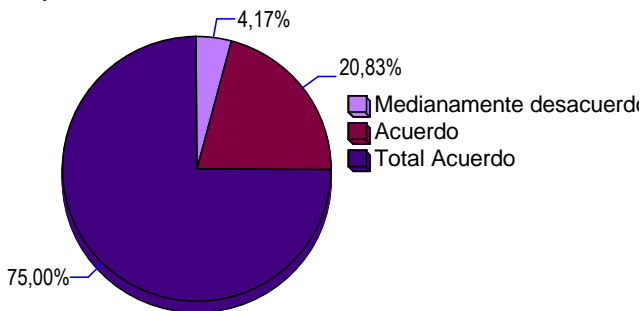
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	36
Acuerdo	10
Medianamente desacuerdo	2
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 62.50% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “Le resulta fácil hablar con su asesor cuando tiene alguna necesidad”, el 6.25% esta medianamente desacuerdo y el 31.25% dicen estar en total acuerdo.

- A la afirmación: “El asesor se expresa de una manera en la que usted le entiende”

Grafico 13. Expresión clara del asesor

Expresión clara del asesor



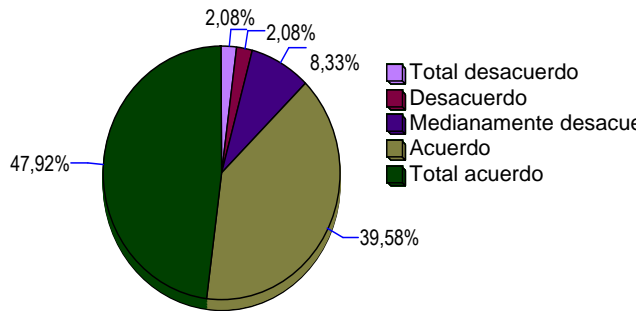
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	23
Acuerdo	19
Medianamente desacuerdo	4
Desacuerdo	1
Total desacuerdo	1

Como se observa en la grafica el 20.83% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “El asesor se expresa de una manera en la que usted le entiende”, el 4.17% esta medianamente desacuerdo y el 75% dicen estar en total acuerdo.

- A la afirmación: “El asesor le llama cuando no puede cumplirle algún compromiso”

Grafico 14. Información por incumplimiento de compromisos

Información por Incumplimiento de Compromisos

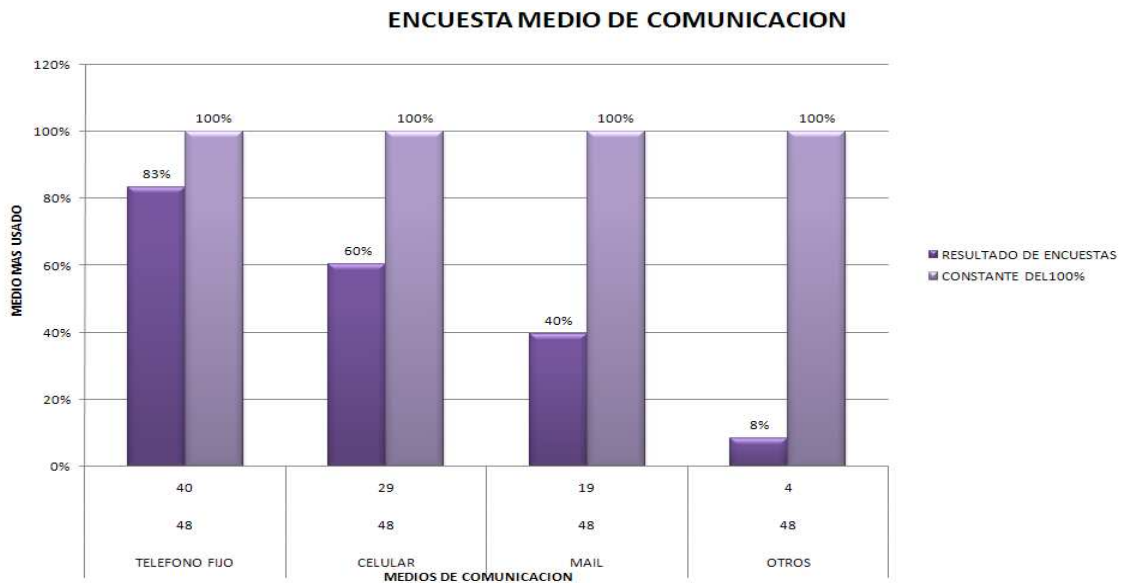


Clasificación	Número de clientes
Teléfono Fijo	40
Celular	29
Mail	19
Otro	4

Como se observa en la grafica el 39.58% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “El asesor le llama cuando no puede cumplirle algún compromiso”, el 8.33% esta medianamente desacuerdo, 47.92% dicen estar en total acuerdo, el 2.08 esta en desacuerdo y el 2.08% esta en total desacuerdo.

- A la pregunta: “Como se contacta con Soldarco cuando requiere un producto o un servicio”

Grafico 15. Encuesta medio de comunicación



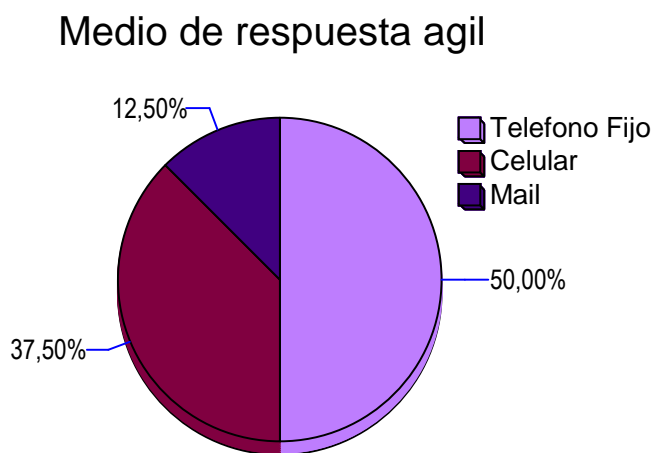
Como se observa en la grafica el 83.33% de los clientes se comunican con Soldarco a través del teléfono fijo, el 60.42% por el celular, el 39.58% a través de correo electrónico y un 8.33% por otros medios como son el Messenger y el fax.

- A la pregunta: “En cuál medio obtiene más ágil respuesta”

Tabla 8. Medio obtiene más ágil respuesta

Clasificación	Número de clientes
Teléfono Fijo	24
Celular	18
Mail	6
Otro	

Grafico 16. Medio de respuesta agil



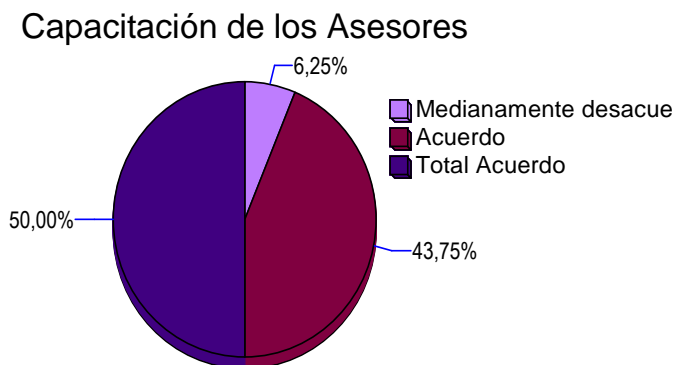
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	24
Acuerdo	21
Medianamente desacuerdo	3
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

De acuerdo a la grafica el 37.50% obtiene más ágil respuesta a través del celular, el 12.50% por mail y el 50% por teléfono fijo.

5.3.2.3 Calificación del entrenamiento del Asesor

- A la afirmación: “Los asesores demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas”

Grafico 17. Capacitación de los asesores

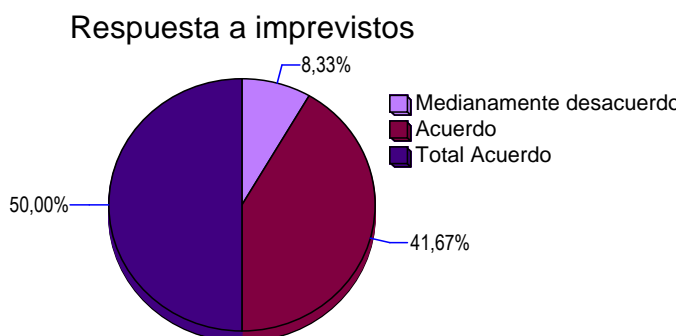


Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	24
Acuerdo	20
Medianamente desacuerdo	4
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 43.75% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “Los asesores demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas”, el 6.25 % esta medianamente desacuerdo y el 50% dicen estar en total acuerdo.

- A la afirmación: “Los asesores demuestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a los imprevistos”

Grafico 18. Respuesta a imprevistos



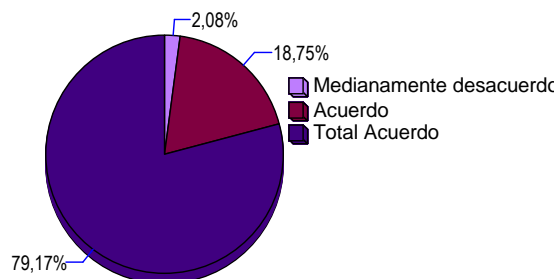
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	38
Acuerdo	9
Medianamente desacuerdo	1
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 41.67% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “Los asesores demuestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a los imprevistos”, el 8.33% esta medianamente desacuerdo y el 50% dicen estar en total acuerdo.

- A la afirmación: “Los asesores demuestran amabilidad y buen trato”

Grafico 19. Amabilidad y buen trato de los asesores

Amabilidad y buen trato de los Asesores

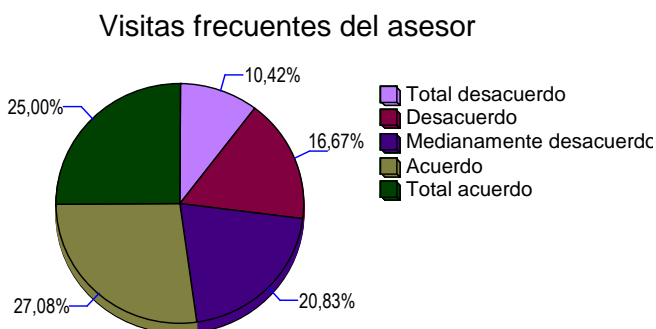


Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	12
Acuerdo	13
Medianamente desacuerdo	10
Desacuerdo	8
Total desacuerdo	5

Como se observa en la grafica el 18.75% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “Los asesores demuestran amabilidad y buen trato”, el 2.08% esta medianamente desacuerdo y el 79.17% dicen estar en total acuerdo.

- A la afirmación: “El asesor le visita frecuentemente”

Grafico 20. Visitas frecuentes del asesor

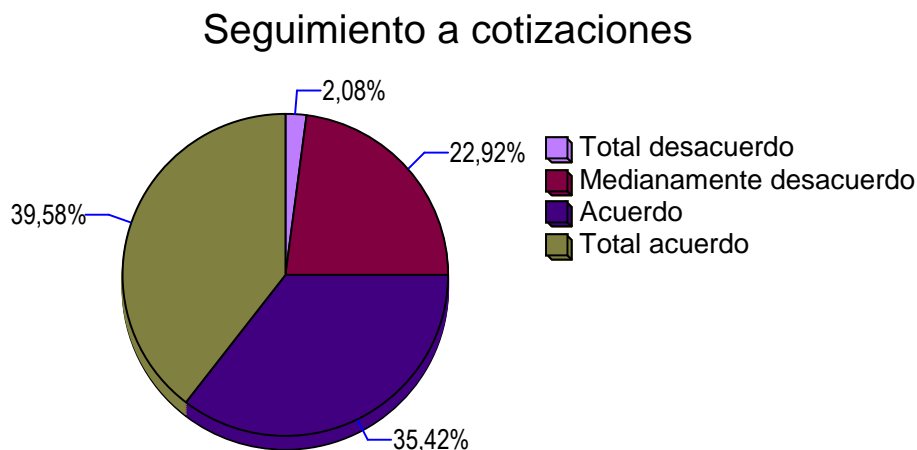


Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	19
Acuerdo	17
Medianamente desacuerdo	11
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	1

Como se observa en la grafica el 27.08% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “El asesor le visita frecuentemente”, el 16.67% esta medianamente desacuerdo, 25% dicen estar en total acuerdo, el 16.67% esta en desacuerdo y el 10.42% esta en total desacuerdo.

- A la afirmación: “Soldarco hace seguimiento efectivo a las cotizaciones que le envía”

Grafico 21. Seguimiento a cotizaciones

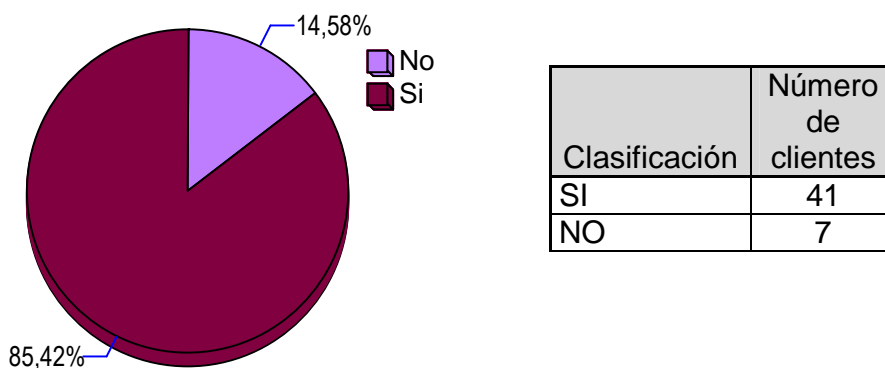


Como se observa en la grafica el 35.42% de los clientes califica estar de acuerdo con la afirmación de “Soldarco hace seguimiento efectivo a las cotizaciones que le envía”, el 22.92% esta medianamente desacuerdo, 39.58% dicen estar en total acuerdo y el 2.08% esta en total desacuerdo.

- A la pregunta: “Conoce el nombre de su promotor o asesor”

Grafico 22. Conocimiento nombre del asesor

Conocimiento nombre del asesor

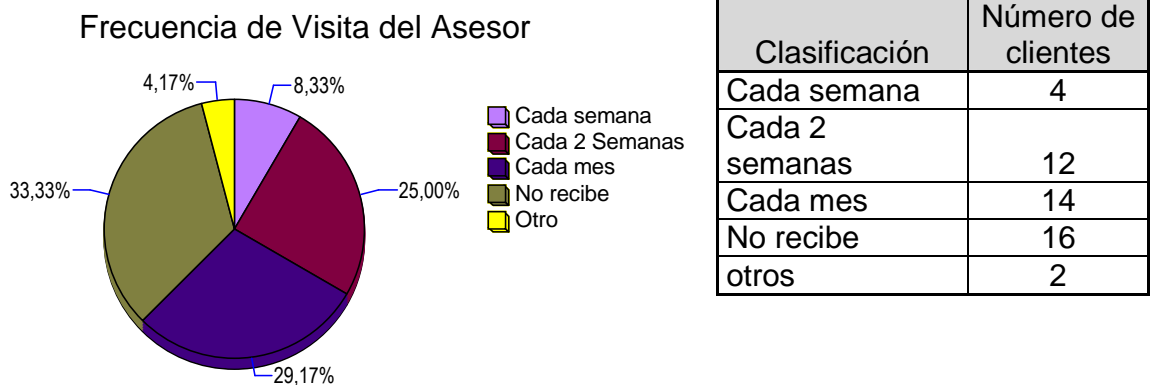


Clasificación	Número de clientes
SI	41
NO	7

Como se observa en la grafica el 85.42% recuerda el nombre del asesor que le atiende, mientras que el 14.58 no lo tiene presente.

- A la pregunta: “Con qué frecuencia recibe usted visita de mantenimiento de su asesor”

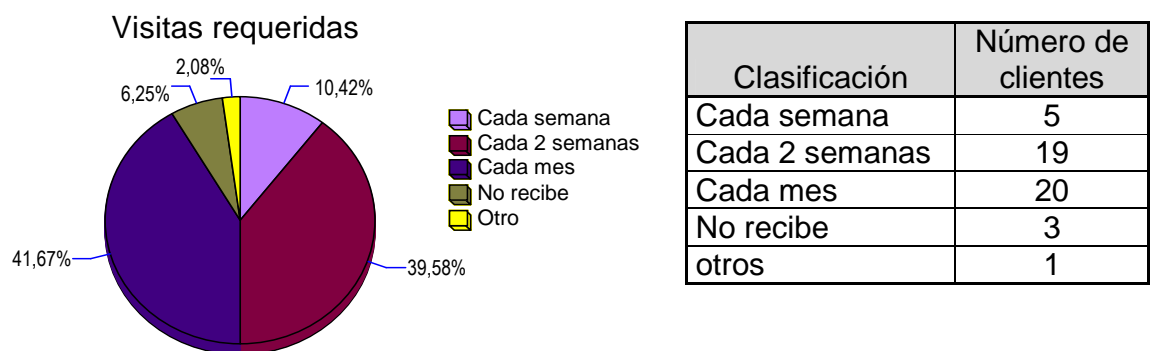
Grafico 23. Frecuencia de visita del Asesor



Con respecto a la grafica se puede decir que el 33.33% de los clientes no recibe visita de su asesor, el 25% recibe visita cada 2 semanas, el 8.33% cada semana, el 29.17% cada mes y el 4.17% con otra frecuencia no especificada.

- A la pregunta: “Con qué periodicidad debe visitarlo el asesor de Soldarco”

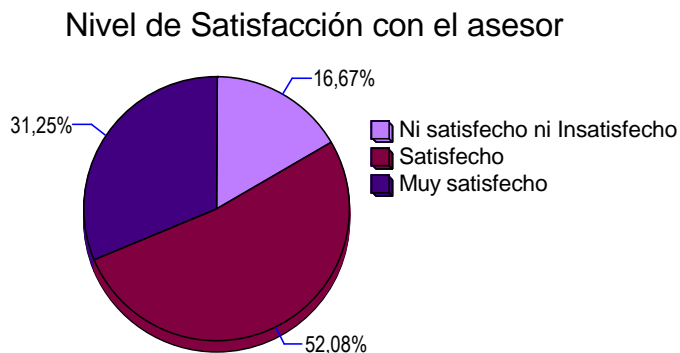
Grafico 24. Visitas requeridas



Con respecto a la grafica se puede decir que el 41.67% de los clientes cree que el asesor debe visitarlo cada mes, el 39.58% cada dos semanas, el 10.42 cada semana, el 2.08% en una frecuencia no especificada y el 6.25% considera que no debería visitarlo el asesor.

5.3.2.4 Calificación del nivel de satisfacción de los clientes en el área comercial

Grafico 25. Nivel de satisfacción con el asesor



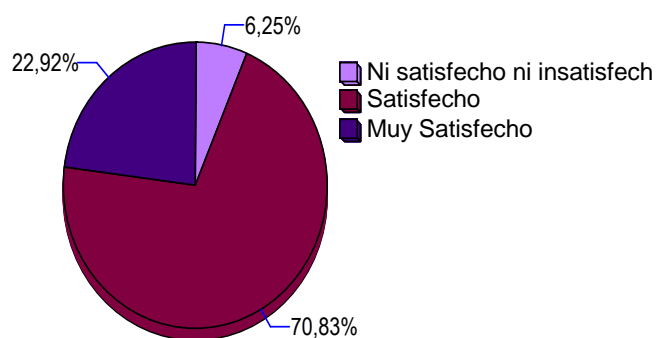
Clasificación	Número de clientes
Muy Satisfecho	15
Satisfecho	25
Ni satisfecho ni insatisfecho	8
Insatisfecho	0
Muy Insatisfecho	0

Según la grafica encontramos que el 52.08% se encuentra satisfecho con el servicio que le presta el asesor, el 31.25% se encuentra muy satisfecho y el 16.67% ni satisfecho ni insatisfecho.

- A la pregunta: “Que tan satisfecho se encuentra con el servicio que le brinda el asesor y/o promotor de Soldarco”

Grafico 26. Nivel de satisfacción con el Dpto comercial

Nivel de Satisfacción con el Dpto Comercial



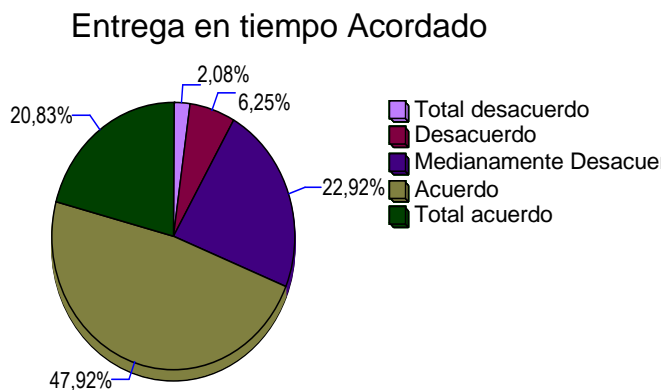
Clasificación	Número de clientes
Muy Satisfecho	11
Satisfecho	34
Ni satisfecho ni insatisfecho	3
Insatisfecho	0
Muy Insatisfecho	0

Según la grafica encontramos que el 70.83% se encuentra satisfecho con el servicio que le presta el asesor, el 22.92% se encuentra muy satisfecho y el 6.25% ni satisfecho ni insatisfecho.

- A la pregunta: “Que tan satisfecho se encuentra en términos generales con la atención del departamento comercial del Soldarco”

5.3.2.5 Calificación del servicio en la entrega y despacho de la mercancía

Gráfico 27. Entrega en tiempo acordado

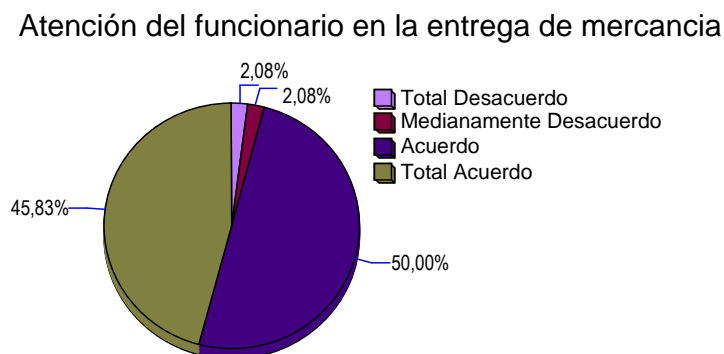


Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	10
Acuerdo	23
Medianamente desacuerdo	11
Desacuerdo	3
Total desacuerdo	1

Como se observa en la grafica el 20.83% de los clientes califica estar en total acuerdo en que la entrega de los productos en Soldarco se realiza en el tiempo acordado, el 47.92% esta de acuerdo, el 22.92% de los clientes están medianamente en desacuerdo, 6.25% de los clientes están en desacuerdo y el 2.08% están en total desacuerdo.

- A la Afirmación: “La entrega de sus productos se realiza en el tiempo acordado”

Gráfico 28. Atención del funcionario en la entrega de mercancía



Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	22
Acuerdo	24
Medianamente desacuerdo	1
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	1

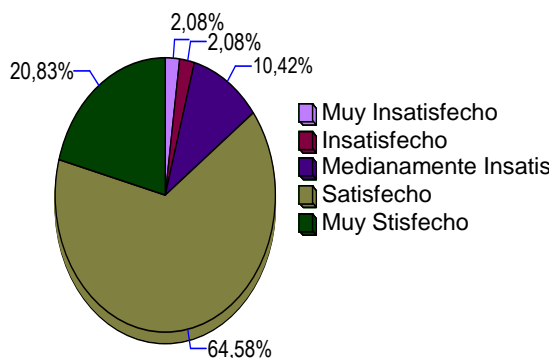
Como se observa en la grafica el 45.83% de los clientes califica estar en total acuerdo con la atención del funcionario en la entrega de la mercancía, el 50.00% esta de acuerdo en la atención del funcionario, el 2.08% de los clientes están medianamente en desacuerdo y el 2.08% de los clientes están en total desacuerdo.

- A la afirmación: “En la entrega de sus productos obtiene un buen trato por parte de los funcionarios”

5.3.2.6 Calificación del nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de entrega y despacho de la mercancía

Grafico 29. Nivel de satisfacción con el servicio de despacho y entrega

de Satisfacción con el servicio de Despacho y Ent



Clasificación	Número de clientes
Muy Satisfecho	10
Satisfecho	31
Ni satisfecho ni insatisfecho	5
Insatisfecho	1
Muy Insatisfecho	1

Como se observa en la grafica el 20.83% de los clientes califica estar muy satisfecho con el servicio de despacho y entrega de la mercancía solicitada, el 64.58% de los clientes están satisfechos, el 10.42% de los clientes están medianamente insatisfechos, el 2.08% de los clientes están insatisfechos y el 2.08% están muy insatisfechos.

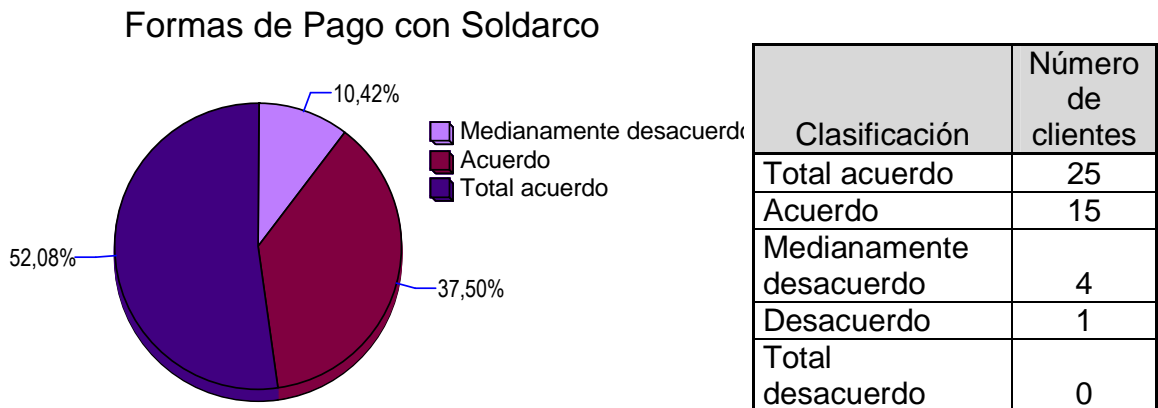
- A la Pregunta: “Que tan satisfecho se encuentra con el servicio de despacho y entrega de mercancía que le presta Soldarco”

5.3.2.7 Calificación del servicio de facturación y cobranzas de Soldarco

- A la Afirmación: “Las formas de pago que Soldarco le ofrece satisface sus necesidades”

Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	18
Acuerdo	25
Medianamente desacuerdo	5
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

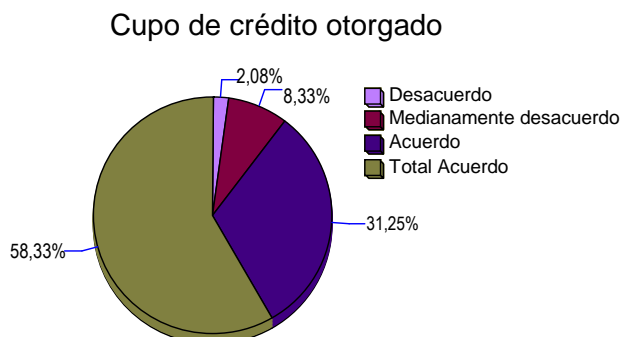
Grafico 30. Formas de pago con soldarco



Como se observa en la grafica el 52.08% de los clientes esta totalmente de acuerdo con las formas de pago que Soldarco le ofrece, el 37.50% califica estar de acuerdo y el 10.42% esta medianamente en desacuerdo.

- A la Afirmación: “El cupo de crédito otorgado a su empresa es el requerido”

Grafico 31. Cupo de crédito otorgado

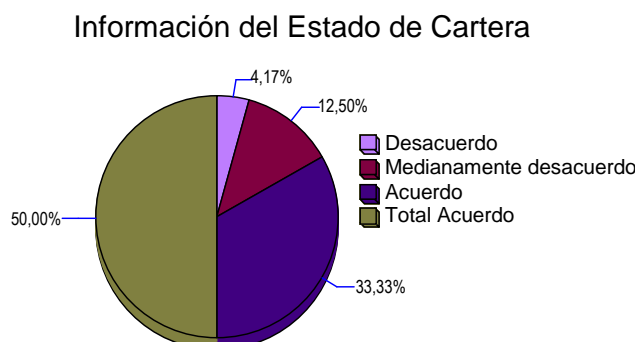


Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	24
Acuerdo	16
Medianamente desacuerdo	6
Desacuerdo	2
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 58.33% de los clientes están en total acuerdo con el cupo de crédito otorgado por Soldarco, el 31.25% de los clientes están en acuerdo, el 8.33% de los clientes están medianamente en desacuerdo y el 2.08% de los clientes están en desacuerdo.

- A la Afirmación: “Soldarco lo mantiene informado de su estado de cartera”

Grafico 32. Información del estado de cartera

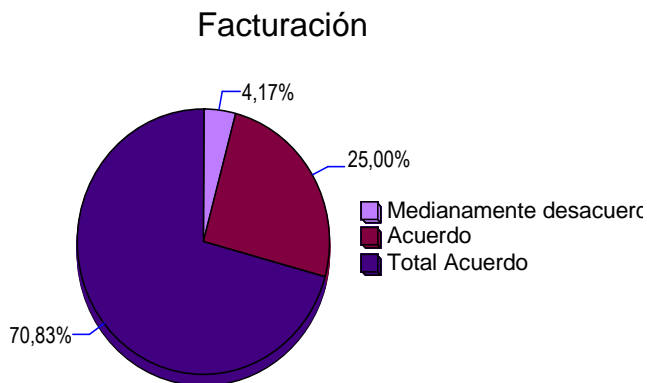


Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	34
Acuerdo	12
Medianamente desacuerdo	2
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0

Como se observa en la grafica el 50.00% de los clientes están en total acuerdo en que Soldarco lo mantiene informado del estado de cartera, el 33.33% de los clientes están en acuerdo, el 12.50% de los clientes están medianamente en desacuerdo y el 4.17% están en desacuerdo.

- A la Afirmación: “Lo facturado corresponde a los productos solicitados por usted”

Grafico 33. Facturación



Clasificación	Número de clientes
Muy Satisfecho	15
Satisfecho	31
Ni satisfecho ni insatisfecho	2
Insatisfecho	0
Muy Insatisfecho	0

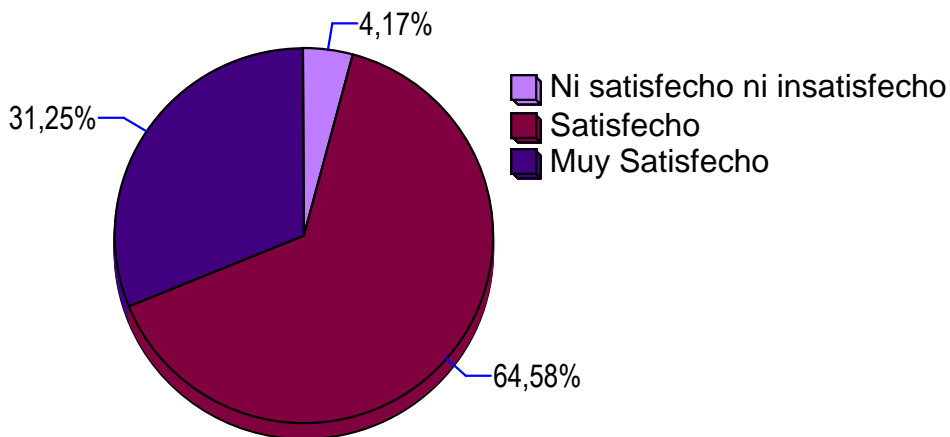
Como se observa en la grafica el 70.83% de los clientes están en total acuerdo con que lo facturado corresponde a los productos solicitados, el 25% están en acuerdo y el 4.17% de los clientes están medianamente en desacuerdo.

Calificación del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de facturación y cobranzas que presta Soldarco.

- A la pregunta: “Qué tan satisfecho se encuentra en términos generales con los servicios de facturación y cobranzas que le presta Soldarco”

Grafico 34. Nivel de satisfacción con facturación y cobranzas

Nivel de Satisfacción con Facturación y Cobranzas



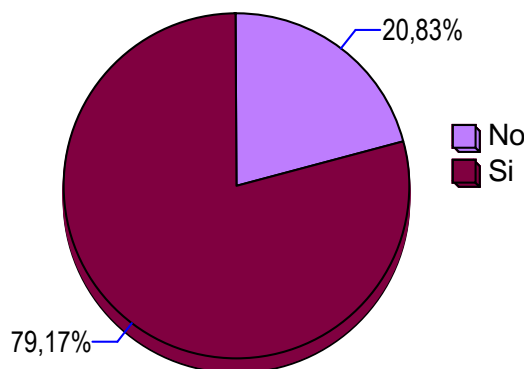
Como se observa en la grafica el 31.25% de los clientes están muy satisfechos con los servicios de facturación y cobranzas que presta Soldarco, 64.58% de los clientes están satisfechos y el 4.17% de los clientes no están ni satisfechos ni insatisfechos.

5.3.2.8 Calificación de los servicios que ofrece Soldarco como valor agregado a la comercialización de sus productos.

- A la pregunta: “Sabia usted que Soldarco le ofrece el servicio técnico para sus equipos de Soldar y cortar”

Grafico 35. Conocimiento del servicio técnico

Conocimiento del Servicio Técnico



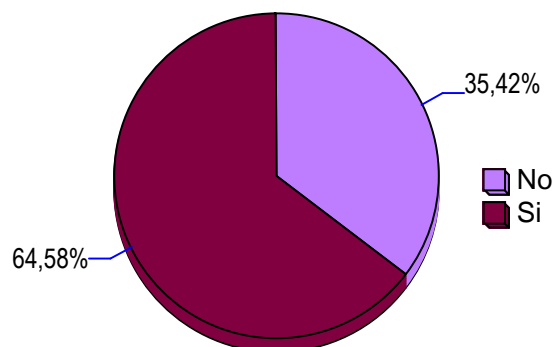
Clasificación	Número de clientes
SI	38
NO	10

Como se observa en la grafica el 79.17% de los clientes están de acuerdo al decir que conocen que Soldarco les ofrece el servicio técnico para sus equipos de Soldar y Cortar mientras el 20.83% de los clientes dicen no conocer de dicho servicio.

- A la pregunta: “A utilizado el servicio técnico para sus equipos de Soldar y cortar que le ofrece Soldarco”

Grafico 36. Uso del servicio técnico

Uso del Servicio Técnico



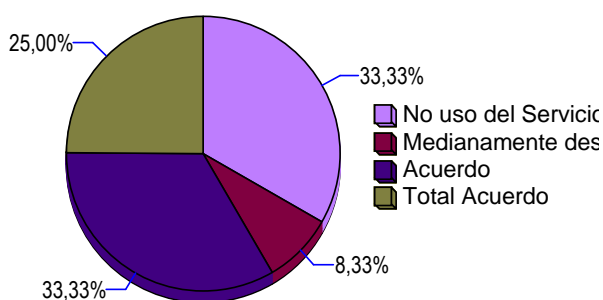
Clasificación	Número de clientes
SI	31
NO	17

Como se observa en la grafica el 64.58% de los clientes están de acuerdo con que han utilizado el servicio técnico que ofrece Soldarco para los equipos de soldar y cortar, mientras el 35.42% de los clientes no lo han utilizado.

- A la Afirmación: “Los técnicos de servicio le informan oportunamente sobre el diagnósticos y acciones a implementar en sus equipos”

Grafico 37. Información oportuna de diagnostico

Información oportuna de Diagnostico



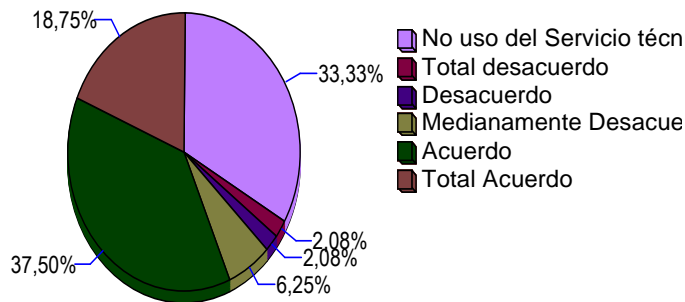
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	12
Acuerdo	16
Medianamente des	4
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0
No uso del Servicio técnico	16

Como se observa en la grafica el 25.00% de los clientes están en total acuerdo con la información oportuna de diagnostico por parte de los técnicos de servicio, el 8.33% de los clientes están medianamente en desacuerdo, el 33.33% de los clientes no usan el servicio técnico y el 33.33% se encuentran de acuerdo.

- A la Afirmación: “Soldarco cumple con el tiempo prometido en la entrega de los servicios técnicos Solicitados por usted”

Grafico 38. Cumplimiento en entrega de servicios técnicos

Cumplimiento en entrega de Servicio Técnico:



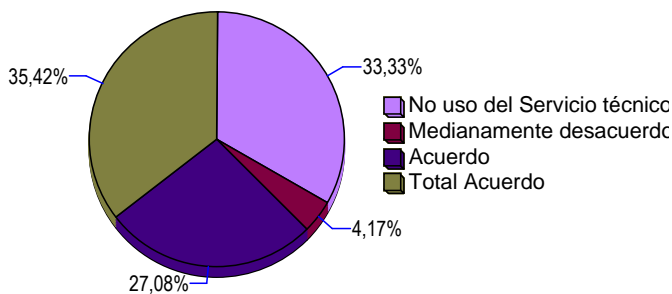
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	9
Acuerdo	18
Medianamente desacuerdo	3
Desacuerdo	1
Total desacuerdo	1
No uso del Servicio técnico	16

Como se observa en la grafica el 18.75% de los clientes están en total acuerdo con el cumplimiento de los tiempo prometidos en la entrega de servicios técnicos solicitados, el 37.50% de los clientes están de acuerdo, el 6.25% de los clientes está medianamente en desacuerdo, el 2.08% de los clientes están en desacuerdo, el 2.08% de los clientes están en total desacuerdo y el 33.33% de los clientes no utiliza el servicio técnico.

- A la Afirmación: “Los técnicos de servicio responden de manera atenta a sus preguntas u observaciones”

Grafico 39. Amabilidad de los técnicos de servicio

Amabilidad de los técnicos de Servicio



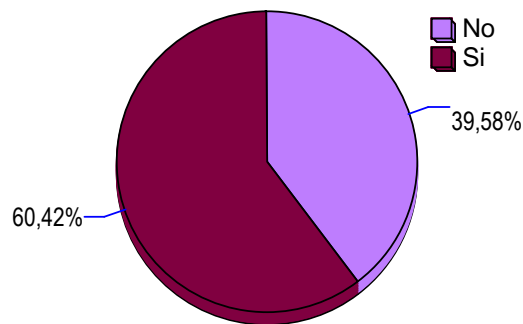
Clasificación	Número de clientes
Total acuerdo	17
Acuerdo	13
Medianamente desacuerdo	2
Desacuerdo	0
Total desacuerdo	0
No uso del Servicio técnico	16

Como se observa en la grafica el 35.42% de los clientes están en total acuerdo en que los técnicos de servicio responden de manera atenta sus preguntas, el 27.08% de los clientes están de acuerdo, el 4.17% están medianamente en desacuerdo y el 33.33% de los clientes no usan el servicio técnico.

- A la pregunta: “Le gustaría que le llamaran para conocer como le ha ido con la compra de sus equipos y accesorios para soldar y cortar”

Grafico 40. Aceptación de seguimiento a necesidades

Aceptación de Seguimiento a necesidad:



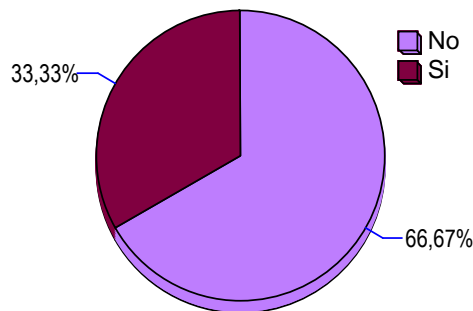
Clasificación	Número de clientes
SI	29
NO	19

Como se observa en la grafica el 60.42% de los clientes se interesa por que le llamen para conocer como le ha ido con la compra de los productos para soldar y cortar, mientras que el 39.58% de los clientes no acepta el seguimiento a las necesidades.

- A la pregunta: “Le gustaría comprar a través de la pagina web de Soldarco”

Grafico 41. Aceptación de compra a través de la página web

Aceptación de Compra a través de la Pagina Web



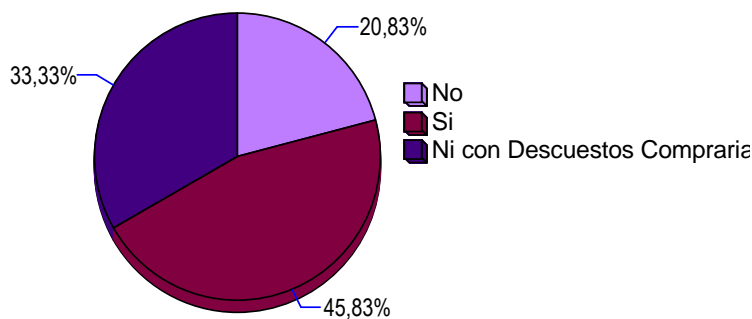
Clasificación	Número de clientes
SI	16
NO	32

Como se observa en la grafica el 33.33% de los clientes se muestra en aceptación para realizar compras a través de la pagina web, mientras el 66.67% de los clientes dice no querer este tipo de servicio.

- A la pregunta: “Compraría a través de la Web si tuviera un incentivo en precios”

Grafico 42. Compras en la web por incentivos en precios

Compras en la Web por incentivo en Precios



Clasificación	Número de clientes
SI	22
NO	10
Ni con descuentos compraría	10

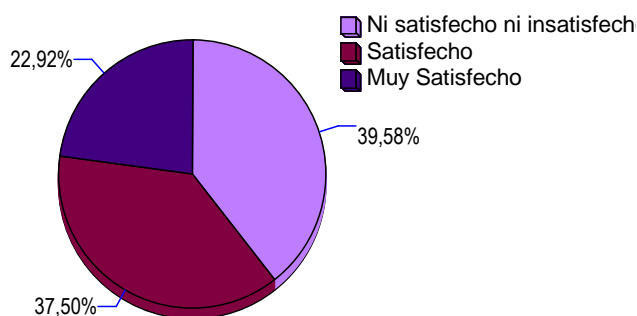
Como se observa en la grafica el 45.83% de los clientes acepta comprar a través de la web si obtiene un incentivo en precios, el 20.83% no compraría por internet y el 45.83% de los clientes expresa que ni aun con descuentos especiales compraría por Web.

5.3.2.8 Calificación del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que ofrece Soldarco como valor agregado a la comercialización de sus productos.

- A la pregunta: “Qué tan satisfecho se encuentra en términos generales con el servicio técnico que le presta Soldarco”

Grafico 43. Nivel de satisfacción con el servicio técnico

Nivel de Satisfacion con el servicio Técnico



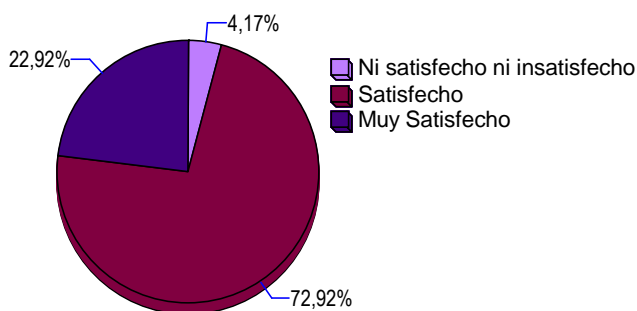
Clasificación	Número de clientes
Muy Satisfecho	11
Satisfecho	18
Ni satisfecho ni insatisfecho	19
Insatisfecho	0
Muy Insatisfecho	0

Como se observa en la grafica el 22.92% de los clientes califica estar muy satisfecho con el servicio técnico que presta Soldarco, el 37.50% esta satisfecho y el 39.58% se siente ni satisfecho ni insatisfecho con el servicio.

- A la pregunta: “Qué tan satisfecho se encuentra en términos generales con el servicio post-venta que le presta Soldarco”

Grafico 44. Nivel de satisfacción con el servicio Post-venta

Nivel de Satisfación con el Servicio Post-venta



Clasificación	Número de clientes
Muy Satisfecho	11
Satisfecho	35
Ni satisfecho ni insatisfecho	2
Insatisfecho	0
Muy Insatisfecho	0

Como se observa en la grafica el 22.92% de los clientes están muy satisfechos con el servicio Post-venta de Soldarco, el 72.92% de los clientes están satisfechos y el 4.17% de los clientes no están ni satisfechos ni insatisfechos.

5.4 FASE IV - FASE DE CIERRE

5.4.1 Índices Obtenidos

Tabla 9. Índices de satisfacción investigación de mercados

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN Investigación Cuantitativa		
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD		
Tiempo de respuesta a solicitudes de cotizaciones	81,00%	Suave
Tiempo de respuesta de las personas investigadas	87,00%	Suave
Tiempo de espera para comunicación telefónica	88,00%	Suave
Tiempo de espera vía correo electrónico	88,00%	Suave
CALIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE		
Comunicación clara de sus necesidades	84,00%	Suave
Comunicación clara de sus necesidades	88,00%	Suave
Facilidad de comunicación con el asesor	88,00%	Te Dé Suave
Respuesta en tiempo por parte del asesor	70%	Te Dé Suave
Comunicación del asesor cuando me solicite algún presupuesto	87,00%	Suave
Medios de comunicación de comunicación con el asesor	88,00%	Telefono Tja
Medios de comunicación de correo electrónico	88%	Telefono Tja
CALIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DEL ASesor		
Calificación	88%	Te Dé Suave
Flexibilidad y capacidad técnica de los operadores	88%	Te Dé Suave
Disponibilidad y Suave	78,00%	Te Dé Suave
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LOS ASesor		
Vías de Atención	87,00%	Suave
Seguimiento a solicitudes	88,00%	Te Dé Suave
Conocimiento del asesor de Suave	88,00%	Te Dé Suave
Presencia de Vía de Atención	88,00%	No Respo
Presencia de Vía de Atención	88,00%	Costo más
NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO COMERCIAL		
Nivel de satisfacción con el asesor	88,00%	Suave No
Nivel de satisfacción con el agente Comercial	78,00%	Suave No
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO EN LA ENTREGA Y DESPACHO DE LA MERCANCÍA		
Entrega en tiempo acordado	87,00%	Suave
Buen trato de los clientes en los puntos de entrega	88%	Suave
NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE ENTREGA Y DESPACHO		
88,00% Suave		
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE FACTURACIÓN Y COPIAS DE BOLSA		
Formas de pago a través de sistemas	88,00%	Te Dé Suave
Claro de información de sistemas	88,00%	Te Dé Suave
Información oportuna del estado de cuentas	88%	Te Dé Suave
Facilidad de Vías	78,00%	Te Dé Suave
88,00% Suave No		
CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE BOLSA COMO VALOR AGRIGADO A LA COMUNICACIÓN		
Conocimiento del servicio de Bolsa	78,00%	El Con Asesor
Uso de canales de Bolsa	88,00%	La Com. del Asesor
Información oportuna sobre el flujo de Bolsa y sistemas de seguimiento de los negocios	88,00%	Suave
Completitud de información de entrega de los servicios de Bolsa	87,00%	Suave
Buen trato de los clientes de servicio	88,00%	Te Dé Suave
Seguimiento de los negocios de los clientes	88,00%	El Asesor
Seguimiento de empresas a través de Internet	88,00%	No Seguim
Seguimiento de empresas a través de Internet con inversión extranjera	88,00%	No Seguim
NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN CON LOS VALORES AGRIGADOS A LA COMUNICACIÓN		
Nivel de satisfacción con el servicio de Bolsa	88,00%	No Respo No Respo
Nivel de satisfacción con el servicio de Facturación	78,00%	Suave No

5.4.2 Conclusiones y recomendaciones

- Se observa que los clientes se sienten satisfechos con el servicio, sin embargo, al señalar en promedios muy bajos el nivel máximo de esta. Se deduce que consideran que se pueden disminuir aún más tiempos de respuesta. Se recomienda a la gerencia, establecer estándares duros para los tiempos de respuesta en cada medio de comunicación con sistemas medibles y controlables.
- Siendo el teléfono el medio de comunicación más asequible para toda clase de clientes, se recomienda aumentar la capacidad de respuesta, ya que se observa un aumento porcentual en la calificación de accesibilidad telefónica de “Medianamente de acuerdo”,
- Se puede observar que la mayoría de los clientes califican la atención y el buen trato de los asesores de manera muy positiva, lo que muestra que se sienten a gusto con el trato que se les brinda en la solicitud de servicios.
- Se recomienda incrementar el control en la periodicidad de visitas a los clientes que deben realizar los vendedores, ya que se observa que un alto porcentaje de los clientes encuestados no recibe visitas del asesor o reciben, pero con largos periodos de tiempo entre una visita y otra. Es importante que el asesor se concentre en crear un vínculo más cercano con los clientes y por tanto no visitarlos o hacerlos cada mes, puede ir en contra de este propósito. A pesar de lo anterior, la mayoría de los clientes opina que las visitas del asesor deberían ser cada mes.
- Se observa que en general los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de entrega de Soldarco y con la atención de los funcionarios que desempeñan dicha función, sin embargo, cabe notar que no están calificados en un nivel de excelencia.
- Hay un gran nivel de aceptación con las condiciones de pago y los cupos que Soldarco ofrece a sus clientes. El departamento de facturación y cobranzas en general fue muy bien calificado por los clientes encuestados.
- Se puede concluir que la mayoría de los clientes encuestados conocen del servicio técnico ofrecido por Soldarco y lo han utilizado alguna vez. Se observa que hay inconformidad en los tiempos de entrega de los servicios solicitados, por tanto, se recomienda, establecer políticas claras para cada servicio.
- En los resultados arrojados en la encuesta, quedo en evidencia, que los clientes no se muestran asequibles a la compra de productos a través de la Web, ni siquiera teniendo como incentivos, una disminución de los precios. Debido a los intereses de la gerencia de Soldarco por activar este servicio, es recomendable

hacer pruebas piloto con anterioridad y una vez implementado, empezar un trabajo de capacitación y concientización de los beneficios del servicio con los clientes.

6. CAPITULO II: COMPETENCIA

“Alguien dijo que competir sin inteligencia competitiva es como participar en una carrera sin mirar a los otros corredores. La inteligencia competitiva se puede definir como los métodos y procesos, éticos y legales, de análisis de un sector económico, y de las capacidades y comportamiento de la competencia, para obtener y mantener la ventaja competitiva de la empresa”¹².

La competencia está integrada por las organizaciones que actúan en un mismo mercado y que realizan la misma función en un mismo grupo de clientes. Por lo tanto, nuestro competidor aquel que comercializa un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo segmento meta, lo que nos lleva a pensar qué tanto estamos haciendo para crear diferenciadores frente a la competencia, de ahí, que la información suministrada en este proyecto, lleve a crear conciencia en el nivel gerencial de la organización, de la necesidad de estrategias de servicio innovadoras que posicionen a Soldarco, como una organización que “hace más” por sus clientes, tanto internos, como, externos.

Saber cómo se están moviendo las otras empresas no sólo es sano, de hecho, es necesario para estar al día con las nuevas tendencias y cambios que va experimentando el mercado, por esta razón se desarrolla el siguiente análisis, en donde se estudia la posición de Soldarco frente a sus competidores directos y las variables externas que pueden influir en el éxito de sus estrategias.

6.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y productividad de las empresas, como quedo demostrado de manera dramática a finales del año 2008 con la crisis de la industria azucarera o en el 2009 con la crisis de la siderúrgica del pacifico que trajeron consigo el cierre temporal y definitivo de algunas empresas y la crisis financieras de otras cuantas.

Las reacciones de las empresas ante los cambios en su ambiente determinarán, en gran medida, qué compañías alcanzarán el éxito en la industria cambiante de los servicios.

¹² Inteligencia competitiva [en línea]:Florida: Microsoft Corporation, 2007. [Consultado Agosto 3 de 2009]. Disponible en internet:
http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/inteligencia_competitiva.mspx

En este capítulo se analizará y entenderá el ambiente externo en que se desenvuelve Soldarco a través del desarrollo del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, concluyendo para cada caso con un cuadro resumen de las variables afectadas en cada análisis.

Grafico 45. Análisis de ambiente externo



6.1.1 Ambiente General

6.1.1.1 Político y Legal. Las consecuencias inmediatas de la crisis diplomática con Venezuela, han sido, la suspensión de exportaciones de varios productos al vecino país, trayendo efectos muy negativos para la industria colombiana, en el valle del Cauca, se han presentado panoramas muy negativos, en especial para el sector productor de carrocerías y llantas. Según un artículo económico publicado en septiembre del presente año en el portal web Universia encontramos: “En el futuro cercano el desenlace puede ser muy negativo, dado que los empresarios colombianos están desconfiando del mercado venezolano por la inestabilidad de las relaciones comerciales y Venezuela está haciendo esfuerzos por crear una desviación de comercio hacia sus socios del sur, con quienes tiene más cercanía

política”¹³. Por otro lado tenemos el distanciamiento con otros mercados inmediatos, que crean en los empresarios muchas dudas para los intercambios comerciales con contrato a largo plazo; Universia en su pagina web expone: “el Gobierno de Ecuador tardará varios meses en desmontar la salvaguardia. Al iniciar su segundo período, el presidente de Ecuador ha endurecido su posición frente a Colombia, por el distanciamiento político que continúa consolidándose.

6.1.1.2 Económico. El año 2009 ha sido un periodo en el que los efectos reales de la crisis financiera internacional se han reflejado en la economía especialmente en el sector industrial. Los primeros trimestres del año fueron enmarcados por un temor general de la industria a las inversiones y el desarrollo de proyectos que requirieran aportes significativos de capital. En este mismo contexto, la desaceleración de la economía que empezó a mediados del 2008, fue mayor de lo esperado, en especial para el Valle del Cauca, con el paro azucarero a finales de ese mismo año. Este panorama nubla las expectativas económicas para el 2009, razón por la cual solo hasta finalizar el segundo trimestre del presente año, se ha presentado una recuperación general de la confianza de los inversionistas e industria en general. Este análisis presenta sesgos a la baja definidos por la experiencia de la precursora del actual proyecto, ya que es miembro activo del departamento comercial de Soldarco encargado de prestar asistencia constante a los grandes industriales del Valle del Cauca. La revista Dinero en una reciente publicación en la sección económica expresa: “La crisis ha tenido un impacto pronunciado en la "psicología económica" nacional. Los consumidores han hecho profundos recortes en los gastos, han aumentado sus ahorros y han comenzado a reexaminar su forma de vida”¹⁴.

Sin embargo, la crisis no a impactado del todo negativamente los niveles de ingresos de Soldarco, ya que el elemento más importante de la crisis de estados Unidos en los últimos meses, es el cuestionamiento del dólar como divisa internacional, motivo por el cual las bajas han sido constantes y por ende el beneficio económico en la compra de mercancía del exterior, teniendo en cuenta que esta organización importa alrededor del 90% de la mercancía comercializada.

6.1.1.3 Sociocultural. A pesar de que Soldarco representa en Colombia, la fabrica más grande a nivel mundial en producción de tecnología para procesos de soldar y cortar (ESAB), se ha encontrado con una barrera en la comercialización de la marca, debido a que en términos generales ESAB no tiene el nivel de

¹³ Portal Universia [en línea].Madrid: Red de universidades Universia, 2009. [Consultado Agosto 25 de 2009]. Disponible desde internet en: <http://www.universia.net/co/index.jsp>

¹⁴ A un año de la crisis reina la incertidumbre [en línea] Bogota: Revista dinero. Marzo 08 de 2009 [Consultado Agosto 25 de 2009]. Disponible desde internet en: <http://www.dinero.com/noticias-productividad/ano-crisis-reina-incertidumbre/63423.aspx>

posicionamiento y recordación en la mente de los usuarios que tienen sus principales competidores (Miller y Linconl) en Colombia, en algunos casos, esto ha sido la causa del desplome de varias negociaciones y en otros la irremediable baja rentabilidad por los elementos diferenciadores que debe ofrecer Soldarco para atenuar el impacto de la tradición de marca al que se ve enfrentado .

Las negociaciones a gran escala en las que se ven inmersos productos de alta tecnología y por lo tanto, de gran inversión, llevados a cabo con las empresas más reconocidas a nivel industrial del país, han permitido adquirir prestigio y muy buenas referencias en el medio, lo que a su vez a contribuido a disminuir el impacto cultural que causa la preferencia a otras marcas.

6.1.1.4 Tecnológico. La tecnología es quizás de los atributos que más tiene en cuenta la estructura gerencial de Soldarco. Actualmente, tras altas inversiones para mejorar los sistemas de información, se pretende tener acceso al sistema desde cualquier parte del mundo a través de la Web, esto incluye tanto a los miembros de su organización, como a los mismos clientes, de tal forma que se podrán llevar a cabo desde actividades de consulta de información hasta la solicitud de mercancía y la reimpresión de documentos soporte. Una vez este lista dicha plataforma, Soldarco seria la primera empresa del sector con estos alcances informáticos.

Por otro lado, hablando en términos de comercialización de sus productos, Soldarco se esta posicionando como uno de los proveedores de alta tecnología en productos para procesos de Soldar y Cortar, gracias a que ha sido el intermediario de grandes industriales para la adquisición de maquinaria única en Colombia por sus altos estándares de productividad, desempeño y tecnología.

Los cambios en las telecomunicaciones y el desarrollo de nuevos elementos como Internet, han provocado que los sistemas de comunicación convencionales queden casi obsoletos en el proceso de compra de algunas organizaciones, ya que poco a poco la industria en general esta invirtiendo en sistemas de información en los cuales el proveedor accede a un portal en el cual se publican las necesidades de producto del cliente y así entrar a competir por precios. Esto ocasiona una serie de conflictos, ya que las negociaciones se tornan inflexibles dado que no hay la posibilidad de ofertar diferentes marcas y/o sustitutos, ni se tiene en cuenta los servicios adicionales a la simple comercialización que se ofrecen, para una mayor satisfacción con el servicio.

6.1.2 ambiente Industrial

6.1.2.1 Amenaza de los competidores potenciales. A menudo Soldarco se encuentra con empresas relativamente nuevas en el mercado que ingresan a competir con los productos y servicios que ofrece. Se exteriorizan varios tipos de competidores, uno de estos, se presenta con aquellos que por su estructura organizacional y por su tamaño, se les facilita prestar un servicio de entrega inmediato a la solicitud del cliente y aunque en muchos casos su precio puede ser superior, el cliente los prefiere por su prontitud y por la percepción de importancia que este suceso les imprime. Otro tipo de proveedor potencial se presenta cuando algunos de los ya existentes, incluye en sus políticas de compra, el adquirir productos reducidos (productos de dudosa procedencia) los cuales por no pagar impuestos, ni cumplir con algún tipo de legalidad, salen al mercado a precios con los cuales es imposible competir, a pesar de ser Soldarco, importador directos de fabrica y tener precios preferenciales a otros distribuidores.

Por ser uno de los distribuidores en Colombia que mueve un volumen superior de mercancía, con la mayoría de fábricas que representa, Soldarco, tiene precios preferenciales con respecto a otros colegas que tienen la representación. A menudo suele presentarse que algunas empresas que son competencia, se contacten con fábrica para pedir representación o la oportunidad de importar directamente maquinaria, sin embargo, estas comunicaciones son direccionadas a Soldarco y posteriormente atendidas. Esta barrera de entrada que encuentran los competidores, ha sido un elemento clave para Soldarco, ya que concede ventajas competitivas, dada la disponibilidad de accesorios y repuestos, casi exclusiva en el sur Occidente Colombiano.

Tabla 10. Cuadro resumen barreras de entrada

CRITERIO	VALORACIÓN
Economías de escala	: Importancia Alta
Lealtad del cliente	: Media
Lealtad del de marca	: Alta
Coste de cambio	: Medio - Alto
Requerimientos de capital	: Alto
Acceso a canales de distribución	: Dificultad
Experiencia y efectos de aprendizaje	: Muy altos
Regulación de la industria	: Regular
Diferenciación de producto	: Baja
Acceso a la tecnología	: Media
Ventaja en costes sin tener en cuenta la escala	: Normal
Política gubernamental	: Baja regulación

6.1.2.2 Poder de Negociación de los proveedores. La fabrica ESAB, marca estrella comercializada por Soldarco, tiene en la actualidad dos líneas de negocio que son la Brasileira y la Americana, y a pesar de que pertenecen a la misma firma, son manejadas independientes una de la otra e incluso compiten con modelos totalmente distintos.

En sus 27 años de servicio Soldarco ha sostenido relaciones comerciales con ESAB U.S.A, lo que ha facilitado el proceso de negociación por los volúmenes de compra y el reconocimiento de fábrica a Soldarco como un proveedor serio y cumplido en sus compromisos. En la actualidad ESAB ha sostenido la exclusividad de la representación de Soldarco en la zona sur occidente de Colombia, sin embargo, la fabrica realiza constante monitoreo de los niveles de venta, ejerciendo presión al nivel gerencial cuando decaen dichos indicadores.

Esta situación, no es igual con ESAB Brasil ya que por los problemas logísticos para importar la mercancía desde este país, las negociaciones no han sido constantes ni de grandes volúmenes, recientemente la fabrica ha dado representación de la marca a otro competidor en la ciudad de Cali, esto ha ocasionado que Soldarco deba reestructurar la estrategia de precios de los productos importados del Brasil, para hacer frente a dicha situación y seguir siendo la mejor opción para sus cliente en la adquisición de insumos de dicha marca.

La posición con respecto a las otras marcas importadas y comercializadas por Soldarco, no es igual, dado que no se tiene exclusividad y hay mucha más competencia, sin embargo, aun se conservan puntos de descuento adicionales frente a otros distribuidores, razón por la que se conserva poder de negociación, en especial en transacciones a gran escala.

Tabla 11. Cuadro resumen poder de negociación de proveedores

CRITERIO	VALORACIÓN
Poder de negociación:	: Medio Alto
Precio:	: Preferenciales
Localización:	: Lejano
Grado de confianza:	: Alto
Relación:	: Tradicion - Confianza
La empresa es un cliente Importante	: Si
Insumo importante para el cliente	: Si
Producto poco diferenciado	: Si
Peligro de integración hacia delante:	: Baja
Presencia de productos sustitutivos:	: Media Alta
Coste de cambio de proveedor:	: Muy Alto
Calidad del producto:	: Alta

6.1.2.3 Poder de negociación de los compradores. Por ser Soldarco una empresa comercializadora, en este campo de análisis, se ve sujeto a dos posiciones.

En primer lugar, se ve enfrentado a las exigencias de los grandes industriales debido al volumen de compra en productos de alta rotación. Ya que a fin de reducir sus costos, los clientes negocian mejor calidad, niveles más altos de servicio y precios más bajos. En este caso, los niveles de rentabilidad son extremadamente bajos, a lo que la empresa sede por el costo beneficio de rotación de inventarios que estos clientes producen en general dentro de la compañía.

En la otra cara de la moneda, Soldarco se encuentra en la posición de comprador, situación en la cual, a pesar de que el nivel de exigencia no puede ser el mismo que el que sus clientes le imprimen, en la actualidad sigue conservando ante fabrica el poder para realizar exigencia en precios, material gráfico, capacitación y visitas en planta.

Tabla 12. Cuadro resumen poder de negociación de compradores

CRITERIO	VALORACIÓN
Coste de cambio del cliente	: Medio Alto
Número de clientes importantes sobre el total	: Muchos (Pareto)
Amenaza de integración hacia atrás	: Difícil
Facilidad para encontrar productos sustitutos	: Media Baja
Implicación con el producto	: Alta
Poder de negociación	: Bajo

6.1.2.4 Amenazas de los productos sustitutos: En la industria de los productos para soldar y cortar, hay una norma generalizada, en la cual cada marca saca a conveniencia sus modelos en accesorios, repuestos y consumibles, creando incompatibilidad de sus productos con la competencia. En Colombia, los distribuidores de varias fabricas, se han visto perjudicados por la fabricación nacional de insumos compatibles, que no cumplen con las normas de calidad, ni los estándares de seguridad requeridos, pero, que su precio es ínfimo al de los

productos originales, pese a esto, por su dudosa reputación, el nivel de impacto sobre las ventas no se estima en cantidades desbordantes.

Otro factor que cada vez adquiere más importancia en el medio, es la llegada de productos asiáticos al mercado a precios inigualables, con iguales y superiores características técnicas a los productos americanos, alemanes y otros reconocidos por su calidad y prestigio. Este escenario ha provocado que Soldarco abra sus puertas a la venta de este tipo de productos, sin embargo, la defensa de los insumos y equipos de las marcas que representa, se da en el respaldo de Marca, calidad y servicio técnico con el cual, aun, no pueden competir los asiáticos.

Tabla 13. Cuadro resumen amenazas de los productos sustitutos

CRITERIO	VALORACIÓN
Disponibilidad de prod. sustitutos cercanos	: Elevada
Coste de cambio para el comprador	: Media
Agresividad	: Alta
Contraste relación valor-precio	: Alta

6.1.2.5 Rivalidad entre Competidores: A menudo, la rivalidad entre las empresas del sector que comercializan bienes similares a los de Soldarco, se evidencia activamente en la guerra de precios, especialmente en negociaciones de alta inversión y en licitaciones gubernamentales. En este aspecto, la organización, ha venido en un camino de ascenso, gracias a las buenas relaciones comerciales con los fabricantes de las marcas representadas, adquiriendo con esto, ventajas porcentuales en el costo de la mercancía y por ende aumentado su capacidad para competir por precios.

Otro aspecto, muy relevante en esta variable, son las marcas comercializadas, ya que cada distribuidor, lucha por estandarizar los equipos y accesorios de sus clientes, a cambio les brindan beneficios en costos o inventarios. Esto se debe a que las marcas no son compatibles entre si y por ende, entre más incursión de una marca dentro de una organización, menos oportunidad tendrá la competencia para ingresar con sus productos.

Tabla 14. Cuadro resumen rivalidad entre competidores

CRITERIO	VALORACIÓN
Número de competidores	: Muy alto
Barreras emocionales por marca	: Medio Alto
Crecimiento de la industria	: Medio
Guerras de precios	: Frecuentes
Restricciones gubernamentales y sociales	: Baja
Costos fijos de Almacenamiento	: Altos
Márgenes de la industria	: Medio

A continuación se presenta tabla resumen del macroambiente de Soldarco Ltda.

Tabla 15. Cuadro resumen macroambiente

CRITERIO	VALORACIÓN
Amenaza de Ingreso	: Medio
Intensidad de la Rivalidad	: Alto
Presión de los Sustitutos	: Medio
Poder Negociador de Proveedores	: Medio Alto
Poder Negociador de los Clientes	: Medio
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	: Medio

6.1.3 Conclusiones. Analizando cada variable, es posible identificar que tanto en el ambiente político, tecnológico y económico la influencia que puede llegar a causar Soldarco es muy baja, por su condición de distribuidor, ya que esto, en primer lugar, no permite desarrollo de nuevas tecnologías que induzcan al sector hacia una tendencia específica. Por el lado de ambiente político y legal, la autoridad es menor, por su capacidad financiera limitada para patrocinar campañas que respondan a un fin de conveniencia y finalmente en el sector económico en donde es totalmente dependiente de los grandes sectores industriales, como son los productores de azúcar, llantas, carrocías, estructuras

metálicas, buques, etc. Ya que del volumen de trabajo que estos tengan, la frecuencia de compra en insumos desgastantes, puede ser mayor o menor.

El ambiente sociocultural, se torna más controlable, ya que según la estrategia comercial a la que recurra la alta gerencia, se puede disminuir la brecha que ha producido la poca cobertura en el territorio nacional de la marca representada.

Pasando al ambiente industrial, la posición de Soldarco mejora con respecto al ambiente general, dado que los años de funcionamiento que tiene en el sector y sus buenas relaciones con los proveedores internacionales lo ubican en posición ventajosa respecto a otras empresas del rubro, por su amplio poder de negociación, dado por los altos volúmenes de consumo y la rotación de sus inventarios.

6.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación se hace un pequeño recuento de las empresas que se están tomando en el presente proyecto para analizar el estado competitivo en que se encuentra Soldarco frente a otras empresas que ofrecen productos y servicios similares.

Las empresas que serán parte de dicho análisis son: Sager, Soldaduras Industriales, Imocom y benjamín Bello e Hijos Ltda.

Tabla 16. Información benjamín bello

BENJAMIN BELLO	
Año de Apertura	: 1979
Sede principal	: Cali
Otras Sedes	: Ninguna
Otros Países	: NO
Numero de empleados	: 12 (Cali)
Fabricantes	: NO
Su Visión:	En el 2015 lograr un reconocimiento en el sector industrial y medicinal, como un proveedor con un excelente servicio y una inmejorable calidad; obteniendo una participación y un crecimiento continuo.
Sus productos:	Gases industriales y medicinales, soldadura, Equipos de Soldar, accesorios para soldar y cortar, Elementos de seguridad industrial.

Tabla 16. Continuación

Sus Servicios:	Instalación de redes de gases medicinales e industriales, reparación de equipos de oxi-corte, asesoría en equipos industriales y medicinales.	
INFORMACIÓN FINANCIERA CALI		
Activos Corrientes		\$ 1.168.004.000.000,00
Total Activos		\$ 1.647.447.000.000,00
Pasivos Corrientes		\$ 451.444.000.000,00
Total Pasivos		\$ 1.076.041.000.000,00
Total Patrimonio		\$ 598.406.000.000,00

Fuente: Equipos industriales y medicinales [en línea] Cali: Benjamín Bello e hijos Ltda., 2009 [Consultado agosto 25 de 2010] disponible en Internet: <http://www.benjaminbello.com>

Tabla 17. Información imocom

IMOCOM	
Año de Apertura	: 1952
Sede principal	: Bogotá, D.C
Otras Sedes	: Cali, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga y Medellín
Otros Países	: Ninguno
Numero de empleados	: 500 colaboradores - 340 Bogotá, 160 resto del país
Fabricantes	: NO
Su Visión:	En el año 2010 IMOCOM será una empresa que genere valor de manera sostenible, reconocida en el mercado de bienes de capital por clientes y proveedores por su calidad, confiabilidad y respaldo; eficiente en los procesos de la cadena de valor; desarrollará y mantendrá actualizado su talento y recursos tecnológicos, cumpliendo los principios de la organización y de la sociedad.

Tabla 17. Continuación

Sus productos:	Equipos de aire comprimido, Equipos de soldadura, Equipos para movimiento de materiales, Maquinaria de tecnología de procesos, Maquinaria para plásticos Maquinaria pesada, Maquinas con control numérico Maquinas convencionales, Maquinas de control de calidad Maquinas de electroerosión, Maquinas de empaque Maquinas para chapa, Maquinas para concreto Maquinas para la infraestructura, Maquinas para minería
Sus Servicios:	Asesoría en compra de maquinaria, Servicio Técnico, Centro de Capacitación. Otros servicio especiales: Tarjeta Visa Distribución, Repuestos consumibles y alquiler de equipos, Auditorias energéticas y de diagnóstico, Asesoría técnica y comercial en proyectos y procesos industriales Demostración, investigación y aplicación de tecnología Certificaciones e interventorías, Fabricación de prototipos Valera servicio técnico prepago
INFORMACIÓN FINANCIERA SEDE CALI*	
Activos Corrientes	\$ 4.735.588.658,00
Total Activos	\$ 4.735.588.658,00
Pasivos Corrientes	\$ 1.373.391.283,00
Total Pasivos	\$ 1.373.391.283,00

Tabla 18. Información Sager

SAGER	
Año de Apertura	: 1910
Sede principal	: Cali
Otras Sedes	: Bogota, D.C
Otros Países	: Venezuela, Ecuador y Peru.
Numero de empleados	: 50 (Cali)

Tabla 18. Continuación

Fabricantes	: SI (soldadura y equipos)
Política de Calidad:	Nuestra Política de calidad esta orientada a brindar un buen servicio y un excelente producto que satisfaga las necesidades de nuestro mercado y se fundamenta en los siguientes aspectos: Fabricar productos competitivos, brindar un excelente servicio a nuestro mercado, Asegurar que nuestros productos cumplan de manera permanente los requisitos establecidos por nuestro mercado, cumplir una labor de entrenamiento, enseñanza y divulgación de nuestra tecnología, Asegurar con una logística eficiente el manejo de los suministros.
Sus productos:	Soldaduras especiales, Equipos de Soldadura, sopletes y reguladores, equipos de corte metalico, consumibles para soldadura, liquidos penetrantes,
Sus Servicios:	Centro de capacitación y entrenamiento, soldadura aplicada, reparación y mantenimiento de equipos.
Fuente:	http://www.sager.com.co
<u>INFORMACIÓN FINANCIERA CALI</u>	
Activos Corrientes	\$ 8.314.559.632,00
Total Activos	\$ 11.273.835.414,00
Pasivos Corrientes	\$ 4.525.620.213,00
Total Pasivos	\$ 5.437.046.302,00
Total Patrimonio	\$ 5.836.789.112,00

6.2.1 ventaja competitiva. *“Se puede definir ventaja competitiva como los atributos o características que posee un producto o una marca, que le da un cierto predominio sobre sus competidores inmediatos”¹⁵.*

Los factores claves de éxito son fundamentales para el éxito de cualquier producto en el sector donde se compite y por ende son agentes claves para la empresa en la medida que sea fuerte o no en dichos factores y que marcarán sus mayores o menores posibilidades de ser competitivos en el mercado.

La matriz E.F.E. (Matriz de evaluación del factor externo) presenta en un cuadro de doble entrada. Por un lado los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas) y por la otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función a su contribución al éxito de la empresa.

A continuación se presentaran los principales factores importantes del ámbito competitivo de Soldarco frente a otras empresas del sector dedicadas a la comercialización de productos para soldar y cortar, con el objetivo de determinar la ventaja competitiva.

En la tabla 15 se representa cada uno de los recursos tangibles e intangibles, tanto de la empresa como de los competidores más cercanos, asignando calificativos de 1 - 4, siendo 4 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

El desarrollo de esta tabla se realizo de la siguiente manera:

El peso se pondero a criterio de la empresa; El peso se refiere a la importancia que la gerencia le da a estos factores para ser comparados con la competencia.

El resultado es la multiplicación del peso con la calificación para cada variable y para los tres productos.

El total es la sumatoria de los resultados de cada uno de los tres productos.

¹⁵ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. p.399.

Tabla 19. Matriz e.f.e - ventaja competitiva

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	SOLDARCO		IMOCOM		SOLD. INDUSTRIALES		SAGER		BENJAMIN BELLO	
		CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESULO	CALIF.	RESUL
1. Calidad del producto	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60
2. Competitividad en precios	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	2,00	0,30
3. Entregas Oportunas	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30
4. Certificación Iso	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10
5. Amplio portafolio de producto	0,05	4,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20
6. Garantía y respaldo	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
7. Servicio Técnico Especializado	0,10	4,00	0,40	1,00	0,10	1,00	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20
8. Poder de negociación con empresas importantes	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	2,00	0,20
9. Logística	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24
10. Servicio al Cliente.	0,10	3,00	0,30	1,00	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20
TOTAL	1,0	3,29		2,69		3,14		3,49		2,64	

1= Debilidad mayor; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor; 4 = Fortaleza mayor. / Peso: 0 = Nada importante; 1 = Muy Importante

6.2.1.1 Análisis de los Factores Claves de Éxito. Los factores claves de éxito, son aquellos términos que diferencian una empresa de su competencia, y que le permite cumplir con los objetivos propuestos a cabalidad.

Estas son herramientas que hacen impar a una empresa, las cuales le permiten tener una personalidad de marca claramente definida siendo esto percibido por los clientes o público en general permitiendo una lealtad tanto a producto como a la empresa. Estos factores permiten que la empresa y por ende su marca no pasen desapercibidas.

De acuerdo con la tabla anterior, se explicará los factores que Soldarco, tomo en cuenta para analizar su competitividad:

- Calidad de los productos ofrecidos
- Competitividad en Precios
- Entregas Oportunas
- Certificación ISO
- Amplio portafolio de productos
- Garantía y respaldo
- Servicio técnico especializado
- Poder de negociación con empresas importantes
- Logística
- Servicio al cliente

- **Calidad de los Productos ofrecidos.** Es importante tener claro que uno de los puntos que define el éxito y el crecimiento de un producto o una marca en el mercado es su calidad, razón por la cual Soldarco, se ha empeñado en representar marcas que fabriquen productos de excelente calidad y que den el respaldo suficiente para crear entre sus consumidores prestigio y reconocimiento.

- **Competitividad en Precios:** El volumen de venta que Soldarco ha tenido en sus marcas líderes, le ha permitido tener beneficios en los precios otorgados por fábrica traduciéndose finalmente en un precio competitivo frente a las demás empresas del sector.

- **Entregas Oportunas:** El departamento de logística de Soldarco, ha venido haciendo un esfuerzo constante por cumplir de forma efectiva los plazos de entrega establecidos, que no exceden un término de cumplimiento de 24 horas para los pedidos locales y dos días en el caso de los que están fuera del departamento del Valle del Cauca y Cauca.

- **Certificación ISO:** La certificación de calidad es un factor clave que exigen como requisito algunas instituciones estatales, en especial para negociaciones de

alta inversión. En la actualidad Soldarco proyecta empezar en proceso de certificación para el año 2010.

- **Amplio Portafolio de Productos:** Como se menciona en los antecedentes del actual proyecto, Soldarco, es importador y distribuidor de varias marcas posicionadas en el sector, sumándole a que es sub-distribuidor de dos grandes importadores como son IMEQUIPOS y SOLMAC de origen en la ciudad de Bogotá. Pese a esto, posee insumos con amplia variedad en marcas, precios y calidades.

- **Garantía y Respaldo:** El nivel gerencial de Soldarco se ha esforzado por adquirir en el mercado prestigio como una empresa que ofrece productos de calidad, razón por la cual, los productos que distribuyen ofrecen tranquilidad a la inversión del cliente. Cabe notar, que gracias a las tendencias por los productos asiáticos que actualmente hay en el mercado, se han abierto las puertas a productos de dicha procedencia, sin embargo, con antelación se informa al cliente de las implicaciones de este tipo de adquisiciones.

- **Servicio Técnico especializado:** El servicio técnico es un valor agregado a la comercialización de los productos, no obstante, los clientes lo toman como parte fundamental del servicio, dado que la venta es muy técnica y requiere de un amplio grado de conocimiento y experiencia. Soldarco, posee certificación de fábrica (ESAB) en reparación de equipos autógenos y eléctricos, lo que garantiza un servicio de calidad.

- **Logística:** Los tiempos de entrega, son uno de los factores que más aprecia el cliente a la hora de calificar el servicio. Soldarco, ha realizado altas inversiones para respaldar la labor de este departamento, sin embargo, aun están en constantes reformas de sus políticas y estándares.

- **Servicio al cliente.** A pesar de no contar con una persona encargada solo de esta labor que se encargue de solucionar las inquietudes de los diferentes clientes, siempre hay alguien que estará dispuesto a solucionar los problemas rápidamente, con el propósito de brindar un servicio pos venta, para mayor satisfacción del consumidor.

6.2.2 Conclusiones. Teniendo en cuenta esta información, se puede concluir que las principales ventajas competitivas de Soldarco Ltda., y los factores mejor calificados con respecto a sus competidores, están determinados por la competitividad en precios, el poder de negociación y el servicio técnico especializado que ofrece a sus clientes.

De acuerdo al total, la empresa está 0,20 puntos por debajo de Sager S.A, que posee certificación de calidad en ISO 9001, logrando con esto ser un participante

calificado para algunas negociaciones estatales para las cuales es requisito dicha certificación.

A pesar de que Sager no es la empresa con mayores volúmenes de ventas, entre las empresas que se está comparando a Soldarco, es la que en general cumple de mejor forma con los factores claves de éxito que se relacionada en la Matriz E.F.E

6.3 ANÁLISIS DE DATOS ENCUESTA ESTRUCTURADA

Conocer frente a que empresas del sector se esta compitiendo es un buen punto de referencia para detectar las ventajas competitivas que se tienen en una negociación específica. Por esta razón se decidió incluir algunas preguntas muy generales, que permitieran dar a conocer que proveedores utilizan los clientes a parte de Soldarco para satisfacer sus necesidades en productos para soldar y cortar.

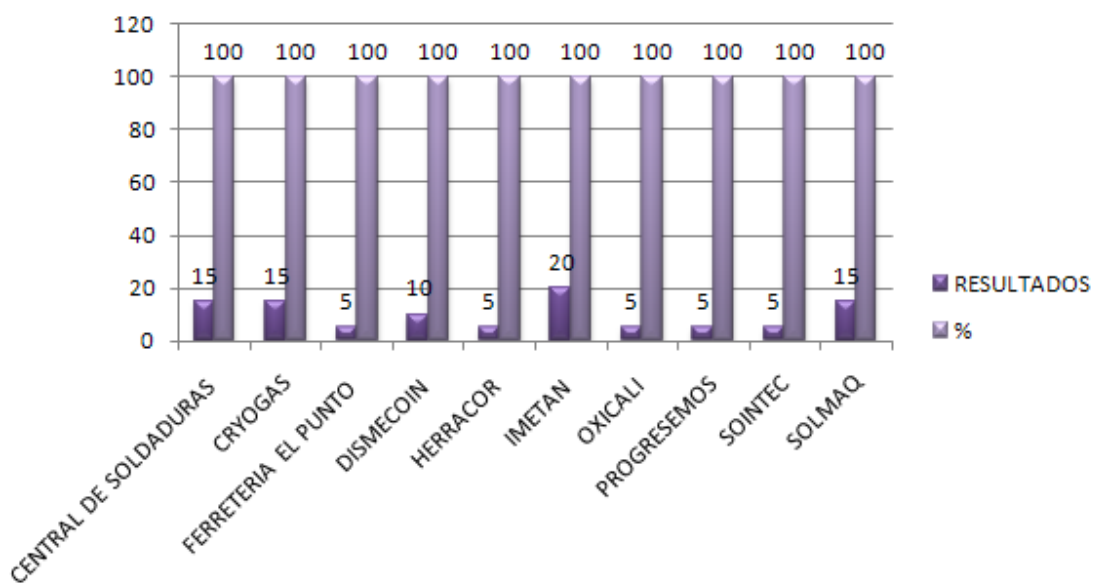
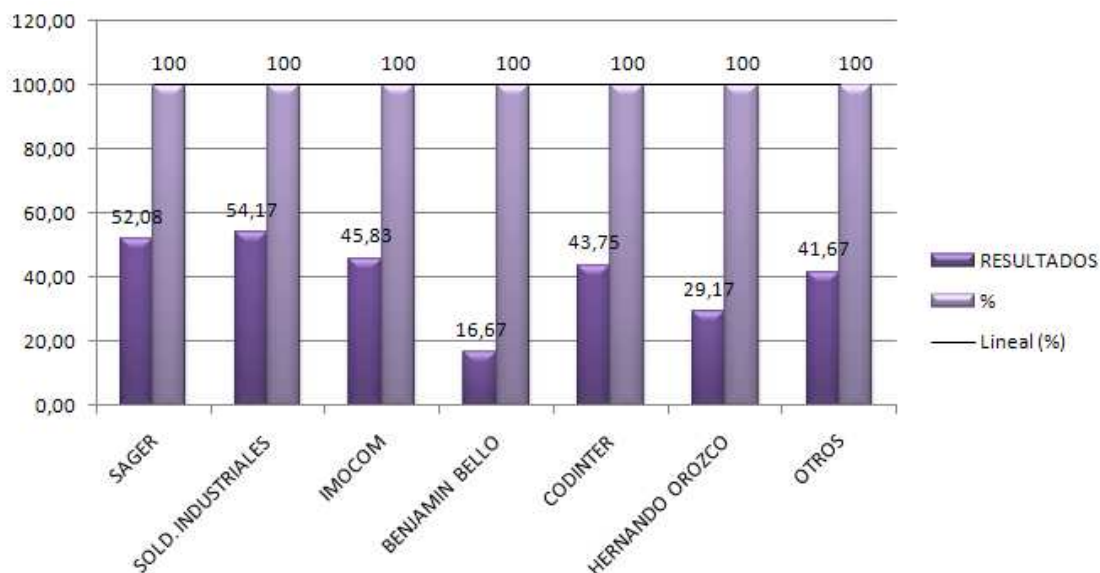
6.3.1 Encuesta. En el instrumento aplicado a los clientes Pareto de la Soldarco, se incluyeron preguntas en razón de obtener información sobre los proveedores que utilizan estos.

6.3.1.1 Resultados según variables encontradas. Los datos recogidos en la encuesta se clasificaron bajo los siguientes parámetros: proveedores utilizados, tiempos de respuesta, servicios brindados y atributos requeridos de un proveedor.

Proveedores utilizados:

- **A la pregunta:** “Qué proveedores Utiliza para satisfacer sus necesidades en productos de Soldar y Cortar. Es preciso aclarar que los clientes tenían la posibilidad de marcar varias opciones de respuestas para señalar todos los proveedores que utilizados.

Gráfico 46. Proveedores utilizados



- A la pregunta, ¿Qué proveedores utiliza para satisfacer sus necesidades en productos de Soldar y cortar? los clientes señalaron lo siguiente:
- El 52,08% de los clientes encuestados, poseen en la actualidad relaciones comerciales con Sager s.a.
- El 54,17% de los clientes encuestados, poseen en la actualidad relaciones comerciales con Soldaduras industriales s.a

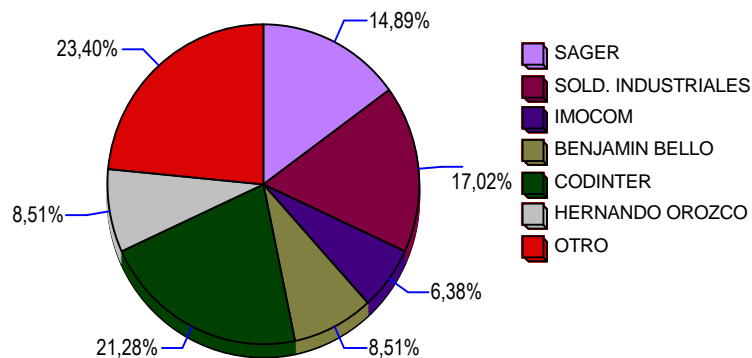
- El 45.83% de los clientes encuestados, poseen en la actualidad relaciones comerciales con Imocom s.a
- El 16.67% de los clientes encuestados, poseen en la actualidad relaciones comerciales con Benjamin Bello
- El 43.75% de los clientes encuestados ,poseen en la actualidad relaciones comerciales con Codinter
- El 29.17% de los clientes encuestados ,poseen en la actualidad relaciones comerciales con Hernando Orozco
- El 41.67 de los clientes encuestados ,poseen en la actualidad relaciones comerciales con otros proveedores, distribuidos de la siguiente forma:

El anterior gráfico corresponde a la opción de otros con el 41.67% del grafico de la pregunta anterior.

- **A la pregunta:** “¿De estos con cual trabaja con mas frecuencia?”

Grafico 47. Proveedores utilizados con más frecuencia

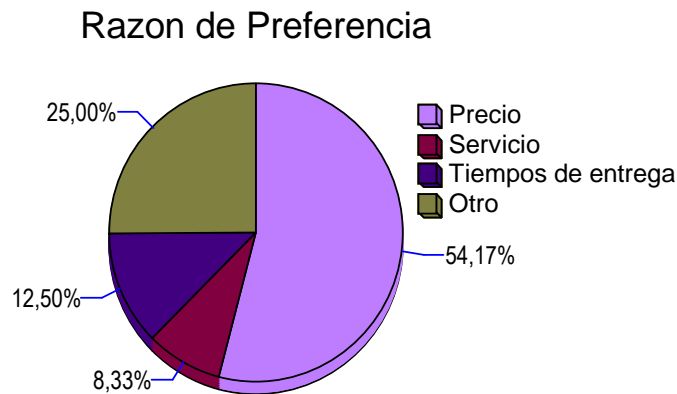
Proveedores Utilizados con más Frecuencia



Se puede observar en la gráfica, que el proveedor que utilizan con mayor frecuencia los clientes es Codinter con 21.28%, seguido de Soldaduras industriales con 17.02%, Sager con 14.89%, seguidos de Hernando Orozco y Benjamín Bello con 8.51% cada uno e Imocom con 6.38%. El 23.40% corresponde a proveedores varios, entre los que se encuentran central de Soldaduras, Cryogas, Ferretería el Punto, Dismecoin, Herracor, Imetan, Oxicali, Progreseemos, Sointec y Solmaq.

- En congruencia con la anterior pregunta se indago a los clientes, la razón por la cual utilizaban con mayor frecuencia el proveedor señalado, a lo que respondieron:

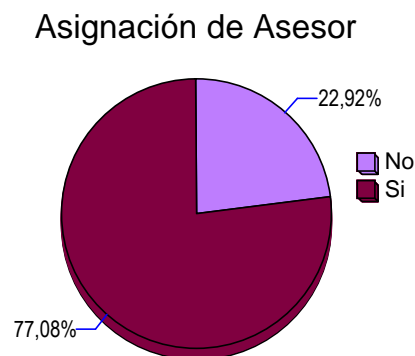
Grafico 48. Razón de preferencia



Como se puede observar en la gráfica, la razón de preferencia que lleva a elegir el proveedor de mayor utilización es en un 54.17% el precio, en un 12.5% los tiempo de entrega y en un 8.33% el servicio brindado. El 25% restante, corresponde a otros factores como son el cupo de crédito, existencia, marcas comercializadas, variedad de referencias, tradición en las relaciones comerciales y procedimientos internos.

- **A la pregunta:** “Su proveedor le tiene asignado un asesor”

Grafico 49. Asignación de asesor

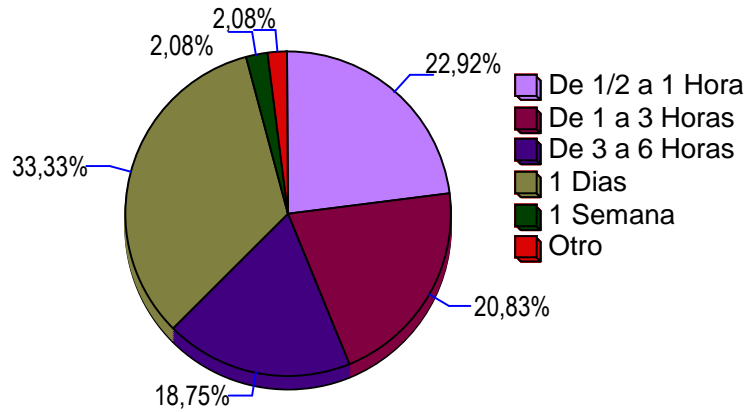


Como se puede observar en la grafica, el 77.08% de la competencia le tiene asignado un asesor a cada empresa para su servicio, mientras que el 22.92% no.

- **A la pregunta:** “Cuánto tarda su proveedor en contestar una cotización”

Grafico 50. Tiempo de respuesta en cotizaciones

Tiempo de Respuesta en Cotizaciones



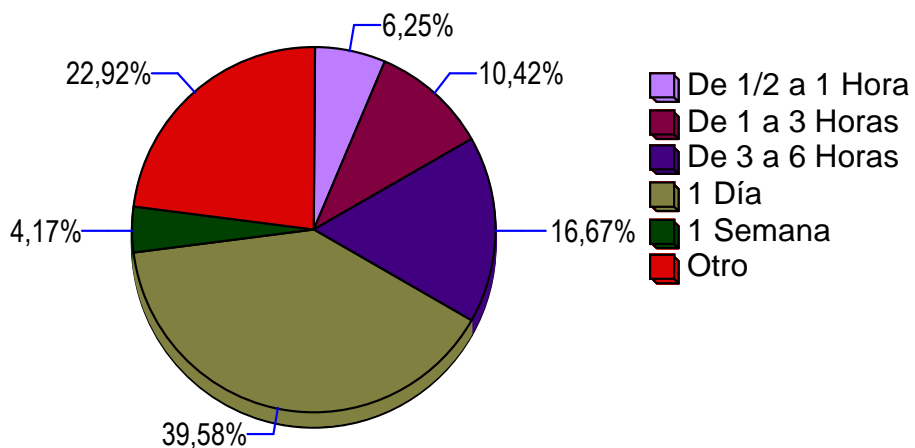
Como se puede observar en el grafico el 33.33% de los clientes, expresa que su proveedor tiene un tiempo de respuesta a sus solicitudes de cotización promedio de un día, el 20.83% dice que de una

a tres horas, 22.92% de media a una hora, el 18.75% de tres a seis horas y el 2.08% aproximadamente una semana. El 2.08% restante corresponde a otras frecuencias de respuestas.

- A la pregunta: “Cuánto tarda su proveedor en contestar entregar un pedido”

Grafico 51. Tiempo de entrega de pedidos

Tiempo de entrega de Pedidos

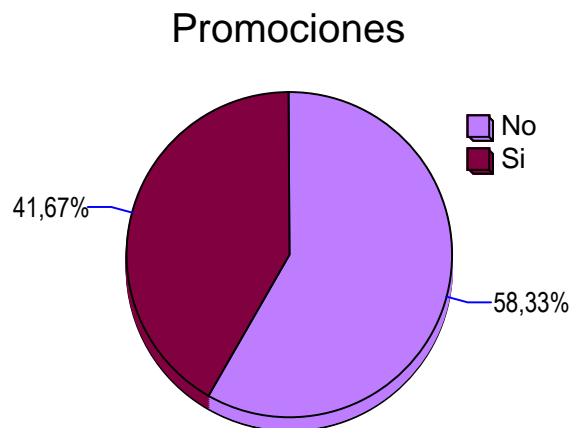


Como se puede observar en el grafico el 39.58% de los clientes, expresa que su proveedor tiene un tiempo de entrega de la mercancía solicitada promedio de un día, el 10.42% dice que de una a tres horas, 6.25% de media a una hora, el 16.67% de tres a seis horas y el 4.17% aproximadamente una semana. El 22.92% restante corresponde a otros tiempos de entrega, entre lo que señalaron de uno a dos días, de dos a tres días y de tres a cuatro días.

- **Servicio Ofrecidos por el proveedor**

- A la pregunta: “Su proveedor le ofrece promociones”

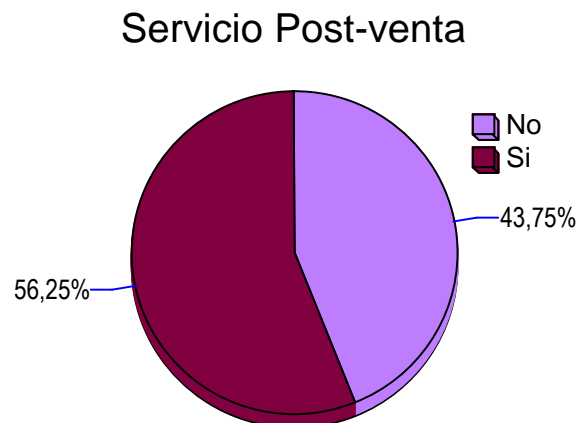
Grafico 52. Promociones



Como se observa en la grafica, el 41.67% de los clientes dice recibir promociones de sus proveedores, mientras que el 58.33% no recibe.

- **A la pregunta:** “Su proveedor le ofrece Servicio Post-venta”

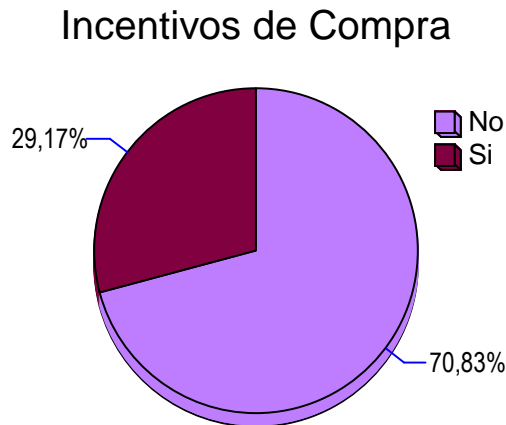
Grafico 53. Servicio post-venta



Como se observa en la grafica, el 56.25% de los clientes dice recibir servicio Post-Venta de sus proveedores, mientras que el 43.75% no recibe.

- **A la pregunta:** “Su proveedor le ofrece Servicio Incentivos de compra”

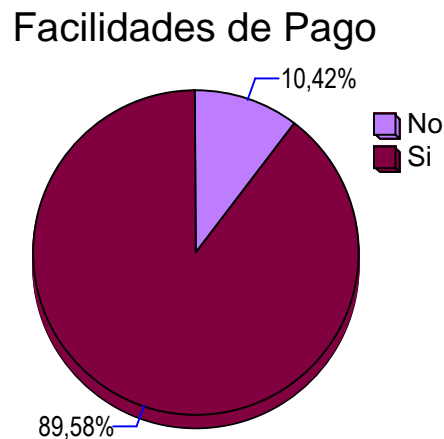
Grafico 54. Incentivos de compra



Como se observa en la grafica, el 29.17% de los clientes dice recibir incentivos de compra de sus proveedores, mientras que el 70.83% no recibe.

- **A la pregunta:** “Su proveedor le ofrece Servicio Incentivos de compra”

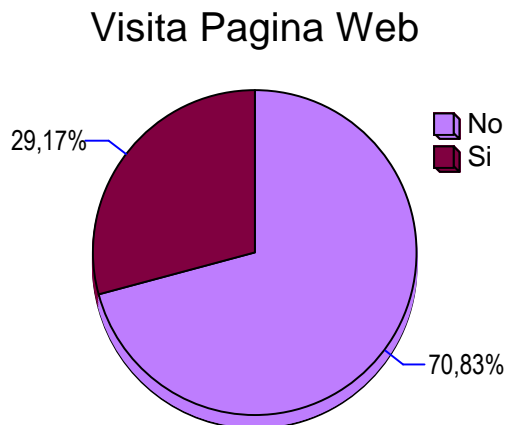
Grafico 55. Facilidades de pago



Como se observa en la grafica, el 89.58% de los clientes dice tener facilidades de pago con sus proveedores, mientras que el 10.42% no las tiene.

- **A la pregunta:** “Visita la pagina de internet de su proveedor”

Grafico 56. Visita página Web



Como se observa en la grafica, el 70.83% de los clientes no visita la pagina de su proveedor, mientras que el 29.17 si la visita.

- **A la pregunta:** "Compra a través de la pagina web de su proveedor"

Grafico 57. Compras a través de la Web

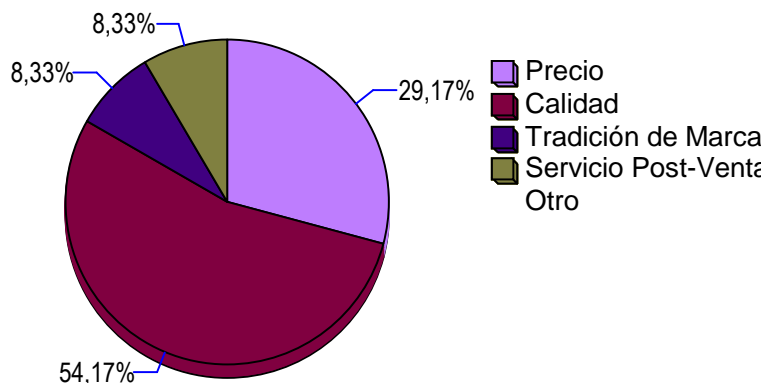


Como se observa en la grafica, el 100% de los clientes no compra a través de la pagina Web de sus proveedores.

- **A la pregunta:** "A la hora de elegir sus productos para soldar y cortar el atributo más importante es"

Grafico 58. Atributo más importante en productos

Atributo más Importante en Productos

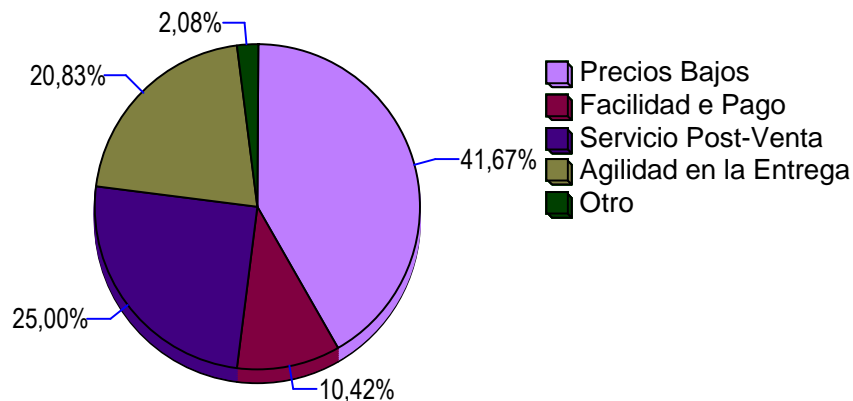


Como se observa en la grafica, el atributo más importante para los clientes a la hora de adquirir sus productos en Soldadura y corte es la Calidad con el 54.17% de calificación, mientras que el precio ubica el 29.17%, tradición de marca el 8.33% y el servicio Post-Venta el 8.33%.

- A la pregunta: “A la hora de elegir su proveedor el atributo más importante es”

Grafico 59. Atributo más importante de un proveedor

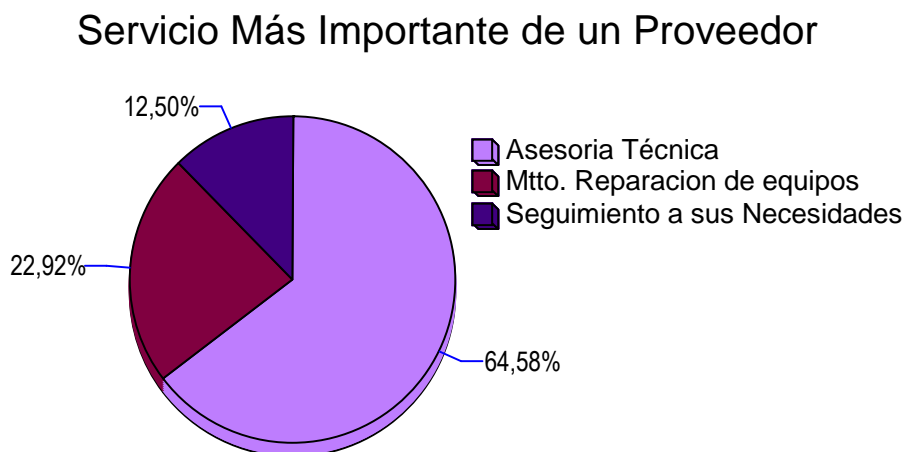
Atributo más importante de un Proveedor



Como se observa en la grafica, el atributo más importante para los clientes a la hora de preferir a un proveedor, esta dado por los precios bajos que le ofrezca con un 41.67% de los clientes encuestados, un 25% prefieren servicio Post-venta, un 20.83% prefiere agilidad en la entrega y un 10.42% facilidades de pago. El 2.08% restante corresponde a otros factores calificados.

- **A la pregunta:** “A la hora de elegir su proveedor le interesa más que este le preste el servicio de”

Grafico 60. Servicio más importante de un proveedor



Como se observa en la grafica, el 64.56% de los clientes califican la asesoría técnica como el servicio más importante que le debe prestar un proveedor en productos de Soldar y Cortar, el 22.92% prefiere el servicio de Mantenimiento y reparación de equipos y el 12.50% el seguimiento a sus necesidades.

6.3.2 Conclusiones. Mediante la aplicación de los anteriores cuestionamientos se pudo detectar qué proveedores están más presentes en los clientes Pareto de Soldarco; Aspecto muy importante para el direccionamiento de las estrategias comerciales implementadas en cada uno, ya que cada competidor tiene sus diferentes fortalezas en una negociación. Para apoyar esta visión, se entregaron las encuestas físicas a la gerencia de la empresa.

También se pudo detectar, que los servicios adicionales a la venta, que el nivel gerencial de Soldarco, toma como valor agregado, están siendo ofrecidos por la competencia, de tal forma que no hay ningún diferenciador que cree un valor adicional ante los clientes. Por lo anterior, toma mayor importancia el capítulo III de este proyecto, ya que allí se desarrollan aspectos fundamentales de cultura interna, en donde se muestra la importancia de un personal comprometido con la excelencia del servicio y las estrategias para poder cumplir con dicho objetivo.

6.4 ESTRATEGIAS PARA CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

En el actual proyecto, no solo se opto por entregar a Soldarco el análisis de lo que sus clientes opinan y sugieren del servicio que se presta en la actualidad, sino que adicional, se lograron desarrollos de información y se plantean una serie de

estrategias a implementar, que tienen como objetivo el mejoramiento global de todo el esquema de servicio.

Por lo anterior, se sugiere a la gerencia la implementación de las siguientes estrategias para estar al tanto de las tácticas y los valores agregados que la competencia este utilizando para captar más mercado y para mantener satisfecho el actual.

6.4.1 Comparación de los productos o servicios que la competencia ofrece.

Una forma básica de saber cómo opera la competencia, es acercándose y adquiriendo el producto en la misma empresa, como un cliente más. Se podrá analizar la calidad del servicio entregado y otros factores como la atención al cliente, las facilidades de compra, las garantías entregadas, el servicio de postventa ofrecido, si existen beneficios para el cliente (como descuentos, promociones, etc.), si cuentan con políticas de fidelización (tarjetas de membresía, correos electrónicos a los clientes con novedades de la empresa, etc.), entre otros aspectos. La experiencia personal permite calificar el funcionamiento general del competidor. Para esto será necesaria contratar a una persona externa al departamento comercial de Soldarco, dado que los asesores ya son conocidos en el medio.

6.4.2 Consultar a los propios clientes. Los clientes son una fuente de información muy importante. Es enriquecedor indagar a cerca de por qué prefieren a la organización del resto de la competencia, qué les gusta y qué mejorarían, qué diferencia los productos o servicios de otras empresas. Es clave para este punto, las visitas de los asesores comerciales, la información que puedan obtener y la difusión al interior de Soldarco. Se pueden utilizar también, herramientas como encuestas personales o vía electrónica. Si se cuenta con mayores recursos, un estudio de mercado permitirá comparar marcas y ver qué opinión tienen los clientes.

6.4.3 Navegar por Internet. En la actualidad, un gran número de organizaciones poseen sitios web. A través de internet, se pueden obtener indicadores que permitirán obtener información de los servicios, productos y noticias de actualidad de otras empresas, así como datos sobre el número de visitas, la cantidad de comentarios realizados, indicadores de empresas o palabras más buscadas, etc.

6.4.4 Analizar los anuncios hechos por la competencia. Ya sea mediante internet, la prensa escrita o medios como boletines, afiches, páginas amarillas, etc., se puede obtener información sobre los anuncios que realiza la competencia

y así obtener información de los precios de sus productos, beneficios a sus clientes, condiciones de pago, etc.

6.4.5 Presentaciones y exhibiciones. Muchas empresas realizan eventos para lanzar sus productos, fidelizar a sus clientes, etc. Una buena fuente de información son las ferias del rubro, donde seguramente se encontrarán varias empresas de interés y donde se podrá realizar un acercamiento a ellas y estudiar cómo operan, que ofrecen diferente del resto, etc.

7. CAPITULO III. CULTURA INTERNA

Servicio, entendido como un conjunto de actividades que corresponden al logro de un objetivo específico, que en el caso de las organizaciones, es la satisfacción del mayor activo de estas: "El Cliente".

Partiendo de esto es importante tener muy claro quien es el cliente, y de hecho es muy lógica su definición, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.¹⁶

Pues entonces ¿por qué hay veces que se ignora su importancia y se descuida el trato que merecen? La respuesta es complicada y algunos de los motivos comunes suelen ser que la empresa no es capaz de transmitir a las personas que la integran, la importancia de esta figura para la supervivencia de la misma, que el equipo humano está desmotivado, que algunas funciones son un poco más laboriosas y entonces pueden retrasar el resto de tareas, que no existen unas directrices claras para actuar ante determinadas situaciones, etc.

Soldarco, es una compañía que se ha esmerado por hacer un esfuerzo adicional con los clientes para crear un valor agregado en los productos que comercializa, con el fin de contrarrestar los efectos de la sobreoferta de productos de similar uso que inundan el mercado actualmente. Este esfuerzo se dimensiona en la inversión en herramientas, tecnología, infraestructura y recursos logísticos que proporcionan mayor acceso y procesamiento de la información para la respuesta al cliente, entonces llegamos al fundamento de este prelude, *los colaboradores*, las personas que hacen posible que todas las anteriores funcionen y cumplan con su razón de ser.

Lo cierto de todo esto es que las personas, el cliente interno, pasan a ser uno de los pilares más importante de todo el análisis aquí planteado, pues son estos quienes pueden imprimir en el cliente un sello de calidad, los que pueden lograr que el cliente salga del esquema de un servicio rutinario, ajustado a las reglas, son quienes pueden hacer un esfuerzo extraordinario por ser el héroe del cliente y así posicionarse en la mente de estos como su mejor opción, sin ser de hecho, la oferta mas económica.

El nivel directivo de Soldarco ha tratado de conectar sus deseos de un servicio diferenciado, amable y único al desempeño de sus empleados, no obstante, a pesar de los esfuerzos en actividades lúdicas de integración, los incentivos económicos, las charlas de motivación; continúan en la lucha por ver esa chispa de entusiasmo y compromiso por un servicio extraordinario.

¹⁶ STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. México: Mcgraw hill, 1996. p.730.

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, mientras que en el caso del cliente interno la mayoría de las personas, creen acudir a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, etc. Puede darse el caso, que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, y de allí la importancia de conocer más de estos, de sus necesidades, sus anhelos, sus expectativas, incluso, de sus temores, sus defectos, es necesario, saber que piensan, sus inconformidades con las labores, el ambiente, las instalaciones, etc. Esto con el fin de tener claridad de lo que es necesario para hacer florecer sus cualidades y transformarlas en un activo más de la organización. Leonard L. Berry en su Bestseller en *Un buen servicio ya no basta*, afirma: “No tiene sentido contratar a personas de talento, invertir en su capacitación y educación y después sofocar su flexibilidad y su creatividad para servir a los clientes. Los seres humanos no están hechos para actuar como robots. No están hechos para suspender su capacidad de pensar durante las horas laborales”¹⁷

Para el desarrollo del tercer objetivo específico del actual trabajo, se realiza el análisis del ambiente interno a través de las brechas del Servicio que plantea la segunda edición de marketing y los servicios de la Mc Graw Hill. Junto con este análisis se dejaron planteadas propuestas de estructura para Soldarco, como son los esquemas de servicio, flujograma, protocolos y estándares, pues hasta el momento la gerencia no se ha preocupado por trabajar estos temas, indispensables para la planeación y direccionamiento estratégico de una empresa.

7.1 EVIDENCIA FÍSICA

Conocer a fondo los factores básicos que influyen en la creación de la experiencia de los servicios es fundamental para lograr la satisfacción de los consumidores que compran el paquete de beneficios que les proporciona la experiencia del servicio que ofrece una organización. Para el desarrollo del presente trabajo se toma como base los elementos de evidencia física durante los momentos de verdad, que describen los tres principales factores de influencia que experimenta el cliente: personas, procesos y evidencia física.

¹⁷ BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Editorial Norma, 2002. p.201.

Grafico 61. Categorías de evidencia física

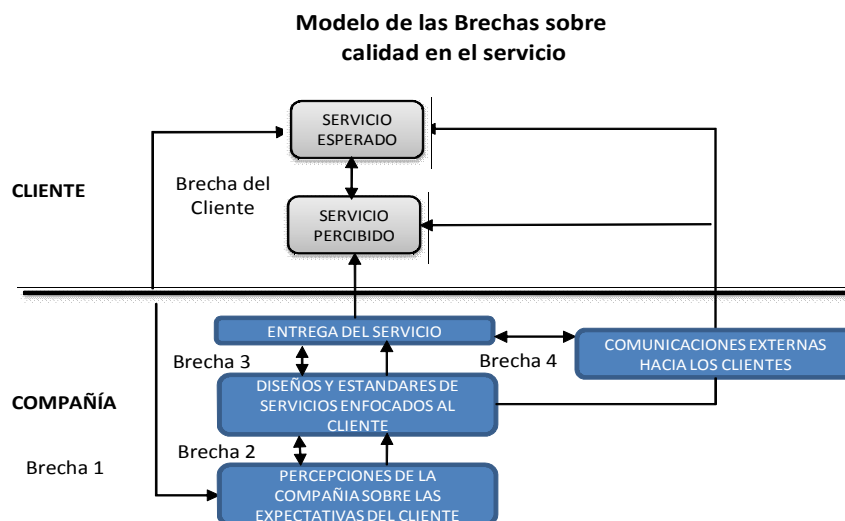


Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 56p.

7.2 MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS

Tomando como base lo anterior, se presenta a continuación el desarrollo del modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio, el cual se utilizara para enmarcar los conceptos claves, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios de forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre sus expectativas y sus percepciones.

Grafico 62. Modelo integral de las brechas

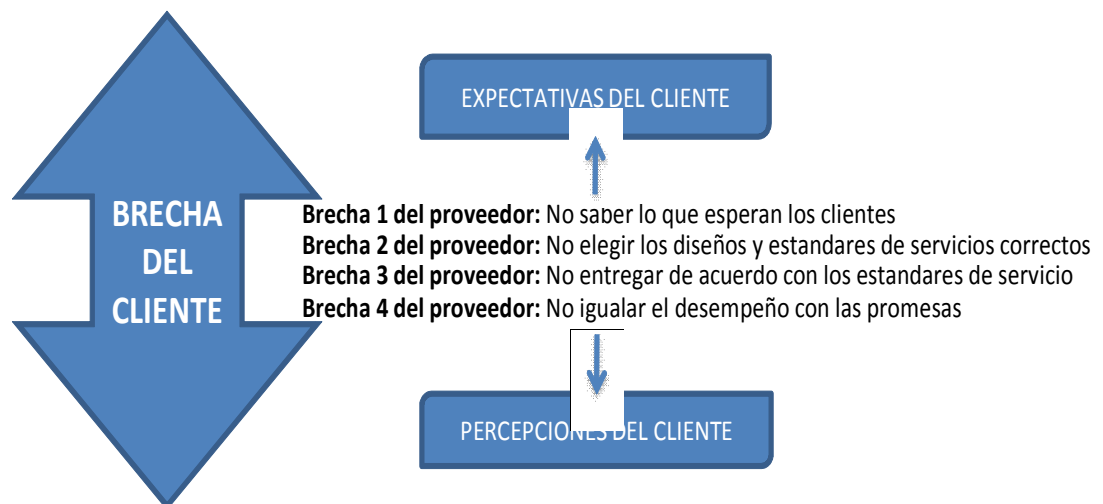


Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 106p.

Los clientes por lo regular evalúan la satisfacción comparando las expectativas con las percepciones. Si estas cumplen o superan las expectativas, entonces los clientes estarán satisfechos. Es muy importante recordar que el proceso completo de comparar las experiencias con las percepciones, ocurre en la mente de los clientes, por lo tanto, viene siendo más importante el “como perciben el servicio” que “el servicio real”.

7.2.1 Brecha del cliente. Es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del mismo. Para cerrar esta brecha, el modelo propone cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio que se exponen a continuación.

Grafico 63. Brecha del cliente



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 60p.

7.2.2 Brechas del proveedor:

7.2.2.1 Brecha 1 del proveedor. “No saber lo que el cliente espera”: Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de esta expectativa.

Grafico 64. Brecha 1 del proveedor



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: McGraw Hill, 2000.72 p.

Orientación inadecuada de la investigación de mercados. En la actualidad SOLDARCO no ha incorporado la Investigación de mercados de servicios a su planeación estratégica. Por lo tanto no hay un verdadero seguimiento del desempeño en el servicio por parte de los empleados individuales, del equipo, de las sucursales, de la organización como un todo, ni como esta, frente a su competencia. Las únicas fuentes de información son los vendedores externos que obtienen información de la competencia y el mercado al visitar a sus clientes.

➤ **Estrategias**

• **Continuar con el programa de investigación de la satisfacción** del cliente que se desarrollo en el actual proceso, con el mejoramiento del instrumento utilizado, que se entrega a la organización.

• **Investigación de Requerimientos:** Consiste en identificar los atributos y beneficios que los clientes esperan de un producto. Esta se puede llevar a cabo realizando un grupo focal con clientes actuales o potenciales para la empresa, en la que se modere una lluvia de ideas que permita recolectar la información, para la construcción de un instrumento de medición adecuado, que vaya en pro de las necesidades de la empresa y no de lo que intuya la empresa con respecto a los clientes.

• **Solicitud de reclamaciones o quejas:** Recolección y documentación de las reclamaciones de los clientes para identificar los clientes insatisfechos, y así, arreglar los puntos donde el servicio falle con frecuencia y mejorar o corregir el desempeño del personal de contacto. Es necesario registrar el numero y el tipo de reclamaciones que se reciben a través de los diferentes canales.

- **Llamadas de seguimiento o encuestas postransacción:** Este método consiste en solicitar al cliente responder unas cuantas preguntas, inmediatamente termina su transacción o en los días siguientes al servicio; dentro de los beneficios obtenidos, es que es un sistema de medición con un índice de respuesta mucho mas alto, ya que el proceso compromete a los clientes y toma solo unos segundos responderlo. Este tipo de investigación provee a la organización de información continua sobre las interacciones con los clientes, y así mismo, asociar el desempeño en el ciclo de servicio del personal de contacto.

- **Comprador Misterioso:** Resulta importante aplicar esta técnica ya que se podrá medir en todo su resplandor el desempeño del personal de contacto y la calidad en el servicio prestado. Es muy importante, posterior a la actividad, realizar un encuesta l comprador que mida los atributos de calidad importantes para la compañía.

Falta de comunicación Ascendente

No hay interacción entre la administración y los clientes: La Gerencia comercial tiene un contacto mínimo con los clientes. Ya que su atención no solo esta en la gestión comercial, sino también, en todo el proceso logístico de la organización. Dentro del proceso comercial solo se ocupa de intervenir en las negociaciones que representan un alto capital. La gerencia Administrativa no tiene ningún contacto con los clientes.

➤ **Estrategia:** Realizar reuniones (cocteles, desayunos, almuerzos) con clientes importantes para la compañía integrando a ejecutivos de un mismo nivel con el propósito de analizar la forma en que Soldarco pueda responder mejor a sus necesidades, el propósito será agregar claridad y profundidad al entendimiento de la gerencia sobre las expectativas y necesidades de los clientes

Comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y los administradores: La comunicación entre empleados y el nivel gerencial tiene gran importancia en la organización. El lunes de cada semana se dispone de una reunión de hora y media en donde cada persona tiene el espacio para hablar y exponer sus inquietudes, inconformidades y sugerencias, normalmente participa solo el liderazgo de cada área, quedando disminuida la participación del resto del personal. En cada reunión el nivel gerencial aclara que en caso de no querer discutir algún asunto en público se atenderá personalmente.

Estrategia: Se recomienda establecer dos tipos específicos de comunicación que pueden ser relevantes para Soldarco:

- Comunicación Formal, estableciendo reportes de problemas y excepciones en el proceso de venta del servicio
- comunicación no formal, planificando visitas a los clientes mas representativos de cada asesor en compañía de la gerencia comercial,
- Establecer espacios con cada asesor en donde se platiquen las experiencias y los por menores de cada cliente.

Estas actividades permitirá la retroalimentación necesaria a la gerencia sobre los problemas que enfrenta la prestación del servicio y las formas en que se van modificando las expectativas de los clientes según su situación actual.

Insuficiente enfoque en la relación

No se hace segmentación de mercados: Actualmente se esta trabajando por separar las ventas institucionales, ventas de mostrador y ventas industriales ya que estas poseen diferentes recursos, procesos y tramitologias más aun no se establecen estándares claros. La segmentación que se tramita actualmente no separa a los clientes Según las actividades (manufactura, alimentos, ensamble o producción) sino por la capacidad de pago y conveniencias de la gerencia.

Estrategia: Un principio básico del marketing de relaciones es la segmentación del mercado, por eso se propone tener en cuenta el siguiente esquema para identificar claramente los segmentos a los cuales pretender acceder Soldarco:

- Identificar las bases para la segmentación del mercado: que consiste en agrupar los clientes que comparten características comunes que, de alguna manera, son importantes para seleccionar el precio, la entrega y el esquema de servicio.
- Desarrollo de perfiles de los segmentos resultantes: Comprende aclarar las características demográficas, psicográficas o segmentos por tipos de usos.
- Selección de los Segmentos meta: Definir de los segmentos resultantes cuales son los más representativos para Soldarco, según el poder adquisitivo y el potencial, con el fin de determinar los presupuestos en marketing de relaciones a invertir.
- Asegurarse que los segmentos meta sean compatibles y puedan interactuar entre si.

Enfoque en las transacciones más que en las relaciones: En las ventas mostrador al vendedor interno se le exige atender al cliente que llama telefónicamente por una cotización o un pedido, al tiempo que atiende al cliente que llega a comprar al mostrador, por tanto los momentos de verdad se ven afectados para ambos clientes. La meta impuesta es de atender la mayor cantidad de clientes en el menos tiempo posible.

Estrategia: Se recomienda reestructurar el área de ventas de internas separando en su totalidad las ventas de mostrador y telefónicas de las ventas Industriales e institucionales, se propone integrar a la recepción en las ventas de mostrador para dar apoyo a la persona que quede con esta función. El propósito es dar una atención más personalizada a los clientes y proporcionar el escenario para que los asesores conozcan mejor a los clientes que atienden.

Enfoque en los nuevos clientes en vez de enfocarse en los que ya tienen: Soldarco, no posee una estrategia definida para construir relaciones con sus clientes actuales y para mantenerlos leales al servicio, a pesar de la insistencia de la gerencia por aumentar las ventas en cada cliente. Por ende, cada uno de los asesores comerciales, utiliza su propio método de mantenimiento de los clientes a su cargo.

A continuación se presentan algunas estrategias claras para la crear en los clientes un vínculo más fuerte y de esta forma un mayor valor del cliente a través del tiempo.

Estrategia:

Bonos Financieros: Son diferentes incentivos financieros que se pueden brindar al cliente, para mantener su fidelidad.

En primer lugar se propone establecer unos descuentos en escala según el volumen de compra del cliente en un tiempo determinado. Las condiciones del programa deben ser claras en cuanto a periodos e consumo y porcentajes de descuento otorgados.

En segundo lugar, se propone ofrecer a los clientes precios fijos durante determinado lapso de tiempo, con el fin de garantizar su permanencia con la organización.

Cabe anotar que con este tipo de incentivos se corre el riesgo de que los competidores igualen las condiciones, lo que derrumbaría rápidamente este elemento diferenciador.

Bonos Sociales: Estos bonos interpersonales son las diferentes formas de motivación con los clientes que puede utilizar una organización, para crear lasos afectivos entre los usuarios del servicio y los funcionarios, y por ende con la empresa misma. Esto se logra a través del conocimiento profundo del cliente y de trabajar estrechamente con él, en donde los colaboradores funcionen como sus defensores ante el sistema de la organización proveedora.

Si bien es cierto que los bonos sociales, por si solos, pueden no ser suficientes para vincular al cliente con la compañía de manera permanente, son mucho más difíciles de imitar por la competencia que los incentivos de precios¹⁸.

Bonos de Estructurales: Este tipo de bonos son los más difíciles de igualar ya que pueden incluir los bonos financieros, sociales y personalización del servicio prestado. Consisten en construir relaciones solidas con los clientes actuales con base en la información que ya se tiene de ellos, a través de su comportamiento de consumo en cuanto a frecuencia, cantidad y variedad de referencias adquiridas, con los cuales se pueden adaptar servicios que respondas a sus necesidades individuales y a la anticipación constante de las mismas. Para esto, Soldarco cuenta con la nueva plataforma informática que permite almacenar, organizar y sacar datos en informes estructurados que precisen la información como se requiera.

Recuperación inadecuada del servicio

Desarrollo de estrategias efectivas para la recuperación del servicio por fallas: Las fallas en el proceso de venta no tienen ningún procedimiento para recuperación de imagen ante el cliente, lo que ocasiona que en las situaciones en que se ve

¹⁸ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. p. 471.

afectada la experiencia del cliente con el servicio, no haya ninguna táctica a seguir, para evitar que el concepto del cliente sobre la organización valla en deterioro y mucho menos para que esta experiencia sea la fuente de malas referencias para otros clientes. El único método de control, para disminuir el grado de insatisfacción y frustración del cliente con el servicio son las visitas de los vendedores externos.

Estrategia: Se recomienda estructurar un procedimiento de Recuperación del servicio basado en que los colaboradores sean conscientes de que cada problema es una oportunidad de recuperación y mejoría del servicio por lo tanto dentro de las habilidades que deben desarrollar, comprenden escuchar los problemas del cliente, tomar la iniciativa, identificar las soluciones, improvisar y quizás flexibilizar las reglas de vez en cuando.

Se pueden mencionar varias acciones a seguir que requieren de una fusión en el día a día de la organización, para que la recuperación del servicio sea una realidad. Se pueden mencionar las siguientes:

Acoger y estimular las reclamaciones: La clave de esta estrategia es creer que el cliente que reclama es una oportunidad para mejorar las fallas dentro de un proceso, de ahí que a cada reclamación se le debe anticipar, estimular y dar seguimiento, hasta que el cliente se muestre conforme con la solución. Para esto se recomienda estructurar una táctica de recolección de quejas que permita llevar un control sobre cada situación y donde haya una parte auditora que realice la verificación de la conclusión de cada caso.

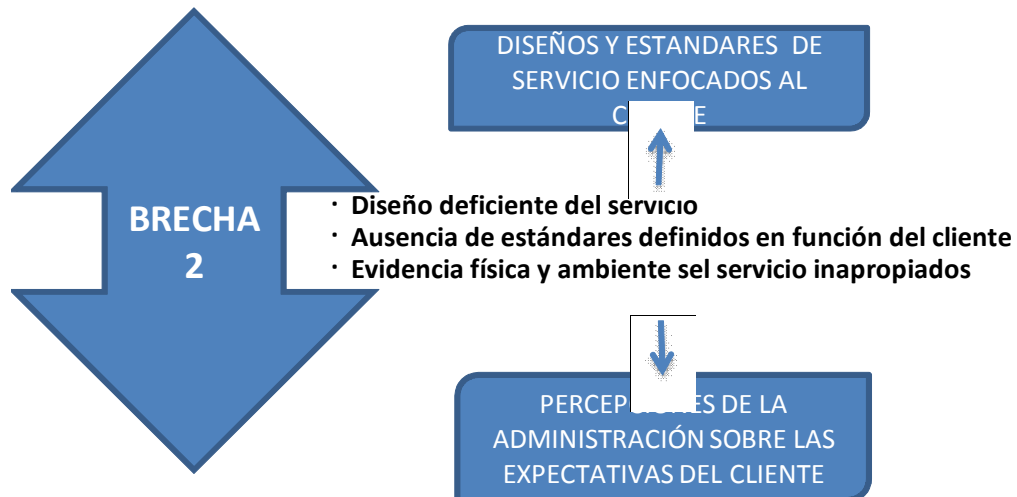
Actuar con rapidez: Una vez que se ha trabajado en la cultura de captación de quejas y reclamos es primordial capacitar y proveer de las herramientas necesarias al personal de primera línea, para dar una respuesta rápida y eficaz al momento del reporte del cliente. Una táctica eficaz para este propósito, es responsabilizar a cada empleado que recibe la reclamación, por llevar al cliente a sentirse satisfecho con la solución de su inquietud.

Aprender de las experiencias de recuperación: “Las situaciones para resolver problemas so algo más que meras oportunidades de arreglar las fallas de los servicios y fortalecer los vínculos con los clientes. También son fuentes valiosas de información de diagnostico y prescripción para perfeccionar el servicio al cliente”¹⁹. Dado lo anterior, es primordial que ante el seguimiento de las estrategias anteriores para la recuperación del servicio, se tenga establecido la exposición ante el equipo de trabajo, las situaciones de falla del servicio, se planteen las soluciones dadas y se analice el proceso involucrado, para emprender cambios si es requerido.

¹⁹ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. p.383.

7.2.2.2 Brecha 2 del proveedor. “No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos”: Es la diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares de servicio dirigidos hacia él.

Grafico 65. Brecha 2 del proveedor



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 82 p.

Diseño deficiente del servicio

Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios: No hay ningún sistema que apoye la recolección de información acerca de que están pidiendo los clientes o a donde se va dirigiendo el mercado. Tampoco hay alguna estrategia de la administración para captar las ideas que surgen de los asesores y empleados de la compañía

Estrategia: Lo ideal es que la nueva tecnología favorezca tanto a los clientes internos como a los externos. Debe beneficiar a quienes prestan el servicio y reflejarse también en el desempeño de ese servicio²⁰.

Dicho esto, es de suma importancia que la gerencia de Soldarco aproveche la transición de sus recursos informáticos que esta aun en la etapa de desarrollo de módulos para beneficiar a toda la cadena productiva, dentro de la que se debe incluir la captación de información de los clientes a través de las quejas y las situaciones No conformes, productos sin existencia, productos no comercializados, etc. El propósito es abastecer de información a la gerencia para la implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento del servicio.

²⁰ BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. Bogotá: Editorial Norma, 2002. p. 297.

Como todo proceso creativo, para la correcta generación de un nuevo producto o servicio es importante tener establecida una secuencia de pasos, con el fin de obtener mayor precisión en el marco de creación e implementación de este. A continuación se describe una secuencia lógica y sistematizada para el desarrollo planteado.

Definir claramente las metas, la visión, las capacidades y los planes de crecimiento de la organización.

Generación de ideas, a través de diferentes medios como pueden ser la lluvia de ideas, la solicitud de nuevas ideas a los empleados y/o clientes, la investigación sobre el usuario y el aprendizaje acerca de las ofertas de los competidores, etc.

Concepto de desarrollo y evaluación del servicio: Definir de forma clara que es exactamente el servicio que se va a ofrecer y describirlo de forma que se presente sus rasgos y características específicas, para después, ponerlo a consideración de la opinión del cliente y de los demás colaboradores de la organización para analizar de forma detallada todos los matices que se puedan presentar en la ejecución.

Análisis del negocio: en esta etapa se debe hacer la evaluación final del servicio, con su viabilidad y sus implicaciones de ganancia potencial.

Pruebas de mercado: Es esencial realizar una prueba piloto del servicio para analizar la respuesta de los clientes frente a su implementación y además para detectar los posibles problemas operativos dentro del sistema.

- **Diseños de servicios vagos e indefinidos:** El desarrollo de nuevos servicios en la empresa, comúnmente se dan de manera imprevista, impulsada por la percepción de los administradores en un caso particular de un cliente o un competidor. No hay ningún proceso de planificación que apunte a un diseño objetivo que incorpore datos sobre las percepciones de los clientes, las necesidades del mercado y la viabilidad. Gracias a que el diseño de nuevos servicios es intempestivo, no se hace ningún tipo de socialización o concientización con el cliente interno o externo, solamente hasta el día que se promulgan e imponen

Estrategia: Es fundamental que en el proceso de desarrollo de nuevos servicios se involucre tanto a empleados como a clientes. Por ello se recomienda que el procedimiento siga las cuatro características básicas para su estructuración, en primer lugar que sea objetivo, preciso, que sea conducido por hechos y no por opiniones y finalmente lo más importante que sea metodológico. Se propone establecer sesiones de grupo en las cuales se integren representantes de cada

área, en este caso, de administración, logística, taller y comercial para dar aportes y forma a la idea de nuevo servicio planteada por gerencia. Se recomienda incluir en este proceso los casos de inconformidades y/o recuperación del servicio que se hayan dado. El propósito de estas actividades es aprovechar el contacto de los empleados que están psicológica y físicamente próximos a los clientes y que pueden ser de gran ayuda para identificar sus necesidades; La participación de los clientes será a través de los canales de vos del cliente (reclamaciones, encuestas, etc.)

- **Ausencia de estándares definidos en función del cliente**

- **No hay estándares definidos en función del cliente:** La implementación de una nueva plataforma informática a permitido la creación de políticas en los procesos, sin embargo aun no se tiene definido ningún estándar en el proceso de ventas o servicio al cliente que dirija al personal al logro de metas internas en materia de productividad, eficiencia, costo o calidad técnica.

- **Estrategia:** Los requisitos del desempeño son diferentes a través de todos los niveles y estructura de una organización, en cambio, están asociados con procesos y encuentros en particular. Por ello, los encuentros de servicios son bloques de calidad en el mismo y las piezas componentes necesarias con el fin de establecer estándares de calidad en una compañía.

Por consiguiente, uno de los primeros pasos en el establecimiento de estándares definidos por el cliente es delinear la secuencia de los momentos de verdad, para esto una herramienta adecuada es el llamado esquema de servicios, en el cual se visualizan los diferentes escenarios frente al cliente y las actividades en que se ve involucrado. Debido a que en Soldarco, en la actualidad no se ha implementado, en el presente proyecto se desarrollo el esquema para cada una de las modalidades de venta con el firme propósito de tener claridad de los puntos críticos del servicio y en donde es necesario el establecimiento de estándares.

No siendo suficiente, distinguir los momentos claves de atención al cliente, es necesario que los estándares se diseñen según los requerimientos de los clientes. Para lo cual es necesario tener un canal de voz de cliente del cual se sustraiga dicha información. Este proyecto, desarrollo la entrada de datos acerca de los atributos importantes para los clientes en el servicio, a través de la encuesta aplicada, de tal forma que se puedan desarrollar según la necesidad de la gerencia los estándares Flexibles y duros que permitan auditar todo el esquema de servicio.

- **Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente:** Debido a que Soldarco no a utilizado La investigación

de Mercados, ni tiene un canal de voz del cliente activo; los procesos se han establecido con estándares vagos definidos por la compañía o el personal de primera línea con una tendencia interna, en lugar de ser establecidos por las expectativas y requerimientos de los clientes.

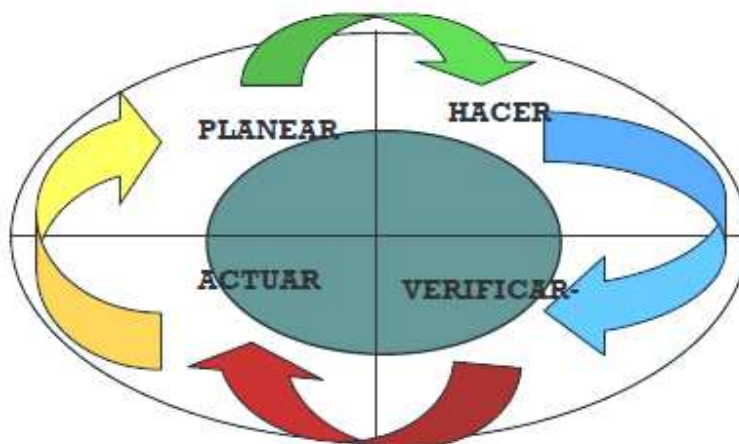
- **Estrategia:** Una de las estrategias para cerrar la brecha con el proveedor es que los estándares sean definidos por las expectativas y prioridades del cliente en lugar de las preocupaciones de la empresa, como productividad o eficiencia. La investigación sobre la satisfacción del servicio realizada en este proyecto ha logrado identificar los aspectos en los cuales los clientes denotan requerir un mejor servicio y de la misma forma expresan que valores agregados son importantes a la hora de emprender relaciones comerciales con una empresa del rubro. De ahí, partimos para la definición de estándares adecuados para Soldarco.

Faltan procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio: El único departamento que tiene establecido un índice de medición constante es el comercial respecto a las metas de ventas de cada asesor. No se tiene ningún indicador de desempeño adicional en la labor comercial. Los otros departamentos que se ven relacionados directamente con la cadena de valor de Soldarco no tienen ningún tipo de metas de servicio establecidas a las que se les haga un reconocimiento o seguimiento constante.

- **Estrategia:** La nueva plataforma informática es una herramienta de gran ayuda para el cierre de la brecha con el proveedor. El Software que se encuentra en la etapa final de desarrollo, permite determinar el concepto de cada movimiento en el sistema, tales como, devoluciones, transacciones y documentos anulados, tiempos de despachos, tiempos de entrega, entre otros. Por tal motivo se propone la implementación del ciclo de mejora continua P.H.V.A ya que se considera que puede ser de gran ayuda en el camino a la excelencia del servicio con niveles superiores de desempeño y por tanto a la supervivencia de Soldarco. Este modelo se basa en la premisa (según gráfico N°11) de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, lo que permite la detección de oportunidades para mejorar el desempeño en cada proceso, con el establecimiento de indicadores mediante los cuales se vislumbra el panorama de la cada situación.

Los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada, empleándolos en forma oportuna y actualizada; su mayor importancia radica en que a través de estos es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño general. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Grafico 66. Modelo P.H.V.A



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 88 p.

➤ **Evidencia física y ambiente del servicio inapropiados**

Exterior de la instalación: Soldarco no cuenta con un aviso visualmente llamativo ya que el tamaño no es proporcional a la fachada y no se le da el mantenimiento adecuado. No hay estacionamiento para sus visitantes y compradores. No hay señalización exterior

Interior de la instalación: A excepción de la sala de exhibición las paredes se encuentran en mal estado, también se encuentran agrietamiento en el piso que no han sido reparados por largo tiempo. La señalización no cumple con la imagen corporativa.

Otros tangibles: Los empleados no tienen establecidas normas de presentación personal. Solo las personas operativas del área de logística están uniformadas. el personal no está carnetizado, Se encuentra que hay personas que han diseñado su propio carnet para el ingreso a entidades que lo solicitan. Actualmente Soldarco posee una página de internet que no tiene ninguna funcionalidad y la información allí expuesta no tiene un contenido de interés para el cliente.

Estrategia: Se debe entender que el ambiente del servicio puede afectar potencialmente tanto a clientes como a empleados y a su influencia en la naturaleza y la calidad de las interacciones sociales entre estos mismos. Por un lado está el cliente y sus elecciones, expectativas, satisfacción y otras conductas sensibles al ambiente, y por otro se encuentra el empleado expuesto a evidencia física que puede influir directamente en su productividad, motivación y satisfacción²¹.

²¹ BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. 1 ed. Bogotá : Editorial Norma, 2002. P. 301

Por lo anterior, una empresa debe esforzarse por satisfacer las necesidades y preferencias tanto de clientes como de empleados. Ya que en Soldarco se presentan dos modalidades de uso del ambiente físico, servicios remoto (ventas industriales) y Servicios Interpersonales (ventas Mostrador) la exigencia para la gerencia aumenta pues es necesario tener ambientes sanos para clientes internos y externos. Valarie A. Zaithaml y Maru Jo Bitner en su libro Marketing de servicios dicen de la apariencia física de la organización: "es una metáfora visual del servicio intangible". Se recomienda a la administración revisar los puntos críticos en la evidencia física aquí expuestos y realizar un plan de costos según su presupuesto para el mejoramiento respectivo.

Con el fin de diseñar entornos que funcionen desde la perspectiva del marketing y del comportamiento organizacional, las empresas necesitan investigar acerca de las decisiones ambientales y planearlas de manera estratégica²².

A continuación se relacionan algunos de los medios que puede implementar Soldarco, para aprender en torno a las reacciones de sus empleados y sus preferencias para diferentes tipos de entornos.

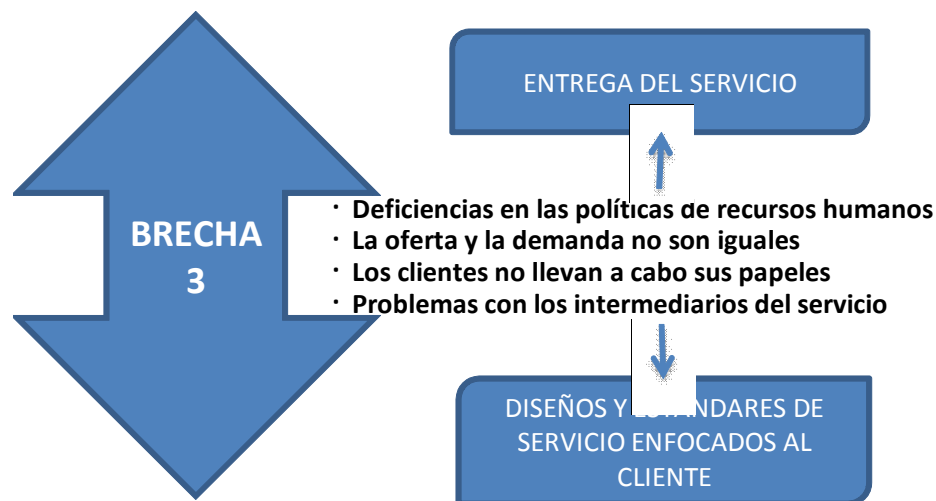
- Encuestas acerca del ambiente: Aquí se solicita tanto a cliente como a empleados, que exprese sus necesidades y preferencias acerca de distintas configuraciones ambientales contestando preguntas predeterminadas en un formato de cuestionario.
- Observación Directa: para este método es necesario contratar un observador entrenado que mediante un formato preestablecido efectúe un recuento detallado de las condiciones y dimensiones ambientales, para lo cual también observan y registran las reacciones y los comportamientos de los clientes y empleados en el ambiente de servicio.

En las páginas subsecuentes al desarrollo de las brechas, se encuentran los esquemas de servicios, donde se puede observar de manera detalla la gente, el proceso y la evidencia física que se implicada en las diferentes modalidades de venta de Soldarco.

7.2.2.3 Brecha 3 del proveedor. “No entregar el servicio de acuerdo con los estándares”: Es la discrepancia entre el desarrollo de estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.

²² ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. p.667.

Grafico 67. Brecha 3 del proveedor



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 90 p.

➤ **Deficiencias en las políticas de recursos humanos**

• **Reclutamiento ineficaz:** Actualmente no hay un departamento de recurso humano establecido, solamente esta el comité de COPASO que se encarga de las actividades para el bienestar de los actuales colaboradores. El proceso de reclutamiento varía dependiendo del cargo y la premura del personal. La forma más utilizada para la obtención de hojas de vida es a través de recomendación y agencias de empleo varias. La prueba utilizada para medir la inclinación por el servicio de los aspirantes es la entrevista que realiza el gerente.

• **Estrategia:** Si lo que pretende una organización es prestar un servicio de calidad a sus clientes, debe tener claro que no basta el motivar y capacitar bien a sus empleados y dirigirlos al cumplimiento de unos objetivos. Es necesario que desde el principio se seleccionen personas con la voluntad y la capacidad para brindar servicios de calidad y que puedan mantenerse motivados para que su desempeño se realice con mentalidad de servicio y orientación al cliente. Por esto es de suma importancia que la selección del personal tenga un procedimiento estructurado que no solo evalúe capacitación técnica, certificados y experiencia, sino que también, ponga su atención en las aptitudes y cualidades de las mismas.

A continuación se exponen algunas de las estrategias que le pueden asegurar a la gerencia que los empleados de servicio cuenten con las aptitudes y actitudes

necesarias para crear un entorno dirigido a la calidad del servicio que se quiere implementar:

- **Contratar a personas Correctas:** Una de las causas de la alta rotación del personal en los departamentos comercial y técnico de Soldarco es que desde el principio no se seleccionan las personas correctas, ya que la atención prestada en la contratación no es suficiente, limitándose a buscar una persona que llene los criterios de capacitación, certificación y experiencia. Por tanto, se recomienda tener en cuenta la inclinación al servicio de las personas reclutadas y evaluar su actitud frente al mismo. Leonard Berry y A. Parasuraman expone que si se piensa en el reclutamiento como si fuese una actividad de marketing se puede crear una competencia por identificar a los mejores empleados del mercado.

- **Desarrollar a personas para que brinden calidad en el servicio:** Una vez, Soldarco logre una buena selección de su personal, debe asegurarse de capacitarlos y trabajar con ellos para asegurar su desempeño con orientación al servicio en sus respectivos cargos. Para esto es necesario tener en cuenta, en primer lugar, la capacitación acerca de las habilidades técnicas e interactivas, ya que los productos comercializados por la organización requieren un conocimiento técnico muy alto, lo que crea la necesidad de alimentación y evaluación continua en todos los procesos de Soldar. También es importante que con la llegada del nuevo sistema se creen programas de capacitación continuos en manejo de la plataforma, para disminuir los reprocesos por falta manejo de la herramienta.

En segundo lugar, es imprescindible crear una cultura de Empowerment, en donde los empleados tengan el deseo, las habilidades, las herramientas y la autoridad para servir al cliente y dar una respuesta efectiva en los momentos en los que las cosas no salen bien. Esto es necesario pues los colaboradores necesitan tener la autonomía de tomar decisiones rápidas aplicando su propio juicio según las directrices y la visión a la que se dirige la empresa. La interiorización de este concepto, llevara finalmente a una verdadera diferenciación del servicio prestado ante la competencia. Por último, todas estas estrategias deben estar seguidas por la promoción del trabajo en equipo, en donde cada área, este dirigida al cumplimiento de un mismo objetivo: "un servicio de calidad" y así generar una sinergia corporativa en cumplimiento a esta premisa.

- **Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios:** la transición de los procesos a una estructura sistematizada es una gran oportunidad para seguir desarrollando herramientas en el sistema que permitan a los empleados hacer mejor su papel, facilitando información y disminuyendo pasos innecesarios en cada puesto de trabajo.

- **Retener a las mejores personas:** El esfuerzo que debe hacer la organización para cumplir con las estrategias anteriores, debe mantenerse con el cuidado de

las personas que resulten de todo este proceso, trabajando así, para mantener su vinculación con la empresa. Para tal fin, es necesario que estas comprendan de qué manera encaja el trabajo que realizan en la imagen total de la organización y en sus objetivos; si lo anterior no se cumple, no bastara con que están bien remunerados ni otros incentivos que tenga la empresa, pues no estarán comprometidos con la visión de la empresa y su motivación caerá en cualquier momento.

➤ **Sistemas de evaluación y compensación inapropiados:** La compensación del desempeño al empleado cuando se superan las expectativas depende de la situación de la empresa y la subjetividad con que la administración reaccione a los hechos. Eventualmente se han establecido premios por cumplimiento que no tienen un plazo establecido para la entrega y en algunas ocasiones se quedan inconclusas.

• **Estrategias:** Es necesario que los sistemas de recompensas se vinculen a la visión de la organización y con los resultados que en verdad son importantes. Se pueden establecer enfoques de recompensas tradicionales, entre ellos un mejor salario, ascensos, reconocimientos monetarios excepcionales y/o premios o en su defecto crear sistemas mas creativos que puedan enlazarse con el desempeño en el servicio en los que se pueden incluir las celebraciones especiales cuando se logren metas en el nivel de satisfacción del cliente, una mención especial por logro alcanzado e incluso estimulando a los empleados a reconocer los unos a otros su desempeño con premios como "al mejor compañero" entre otros. De acuerdo con las investigaciones, cuando se percibe que las recompensas con congruentes con el servicio y la calidad que se brinda a los clientes, los empleados de primera línea experimentan menos presiones relacionadas con el papel que desempeñan y se sienten más satisfechos con el trabajo²³. Se recomienda constituir de manera clara y precisa el sistema de recompensa que se va a desarrollar en Soldarco y que a su vez los empleados lo conozcan y pueden concentrarse en alcanzar dichos reconocimientos.

7.2.2.4 Brecha 4 del proveedor: “Cuando las promesas no son iguales al desempeño”: Es la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste.

²³ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. p. 704.

Grafico 68. Brecha 4 del proveedor



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw Hill, 2000. 91 p.

➤ **No hay comunicación integral en el marketing de servicio**

• **Tendencias a ver todas las comunicaciones externas como independientes:** Soldarco no posee una estrategia de comunicación de marketing externo constante ni activa. Esporádicamente pauta en revistas especializadas y se asiste a eventos que integran al sector de la construcción, el acero, la metalurgia y otros.

• **Estrategia:** Es fundamental que cualquier tipo de información difundida a través de múltiples medios, que este integrada con el objetivo de que el cliente reciba mensajes y promesas uniformes del servicio que ofrece una organización, esto incluye todos los canales de información que llegan al cliente, entre ellos, publicidad en revistas, radio, venta personal y demás encuentros de servicio que se pueden presentar. Es muy importante que dentro de su planeación estratégica Soldarco incluya desde un principio presupuesto destinado a participar en eventos y medios especializados del sector, de esta misma forma es fundamental socializar con el personal la información que se esta transmitiendo al publico. El propósito de controlar estos canales de comunicación del marketing internos es que los empleados y la empresa estén de acuerdo sobre lo que se ha de comunicar al cliente.

7.3 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos permite obtener una visión general del sistema, que para el caso de Soldarco corresponde a los procesos que interviene en la producción del servicio. Permite también, obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

A continuación se desarrolla el mapa de servicio, según los procesos actuales en Soldarco, el propósito es sugerir a la estructura gerencial la adopción de un enfoque basado en procesos, ya que a través de este se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y sus necesidades con la integración y alineamiento de los procesos que proporcionen su confianza y la de otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.

Seguido del mapa de procesos, se desarrolla el esquema de servicio en cada modalidad de venta.

Grafico 69. Mapa de procesos



7.4 ESQUEMA DE SERVICIO

Para la prestación de un servicio de calidad es fundamental tener claridad sobre los momentos de verdad que experimenta el cliente en el desarrollo del servicio. El esquema de servicio vuelve concreto un servicio intangible a través de la representación visual de todos los pasos, actores, procesos y evidencia física. Es importante también, para que las personas que están involucradas en el sistema de servicio posean claridad suficiente sobre sus papeles dentro del mismo.

A continuación se presenta el esquema que se evidencia en el ciclo de servicio de Soldarco en el cual se visualizan los diferentes escenarios frente al cliente y las actividades en que se ve involucrado, las acciones en escena y tras bambalinas de los empleados de contacto, y los papeles de otros empleados en los procesos de apoyo.

Gracias al análisis de las brechas entre los clientes y la empresa, se han identificado algunas de las falencias que se tienen en el esquema de servicio de Soldarco, también, apoyando este análisis, tenemos la investigación sobre la satisfacción del cliente con el servicio, Dados estos resultados se plantea un análisis del esquema de servicio actual que permita retratar en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con el de forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o puntos de vista individuales. El propósito es mostrar de forma visual la descripción del proceso de prestación del servicio y simultáneamente los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los clientes y de los empleados y de los elementos visibles del servicio; También, brindar una forma de desglose del servicio en sus componentes lógicos y describir los pasos y tareas en el proceso, los medios a través de los cuales se ejecutan las tareas y la evidencia del servicio según la experiencia del cliente.

Grafico 70. Esquema de servicio venta telefónica de contado

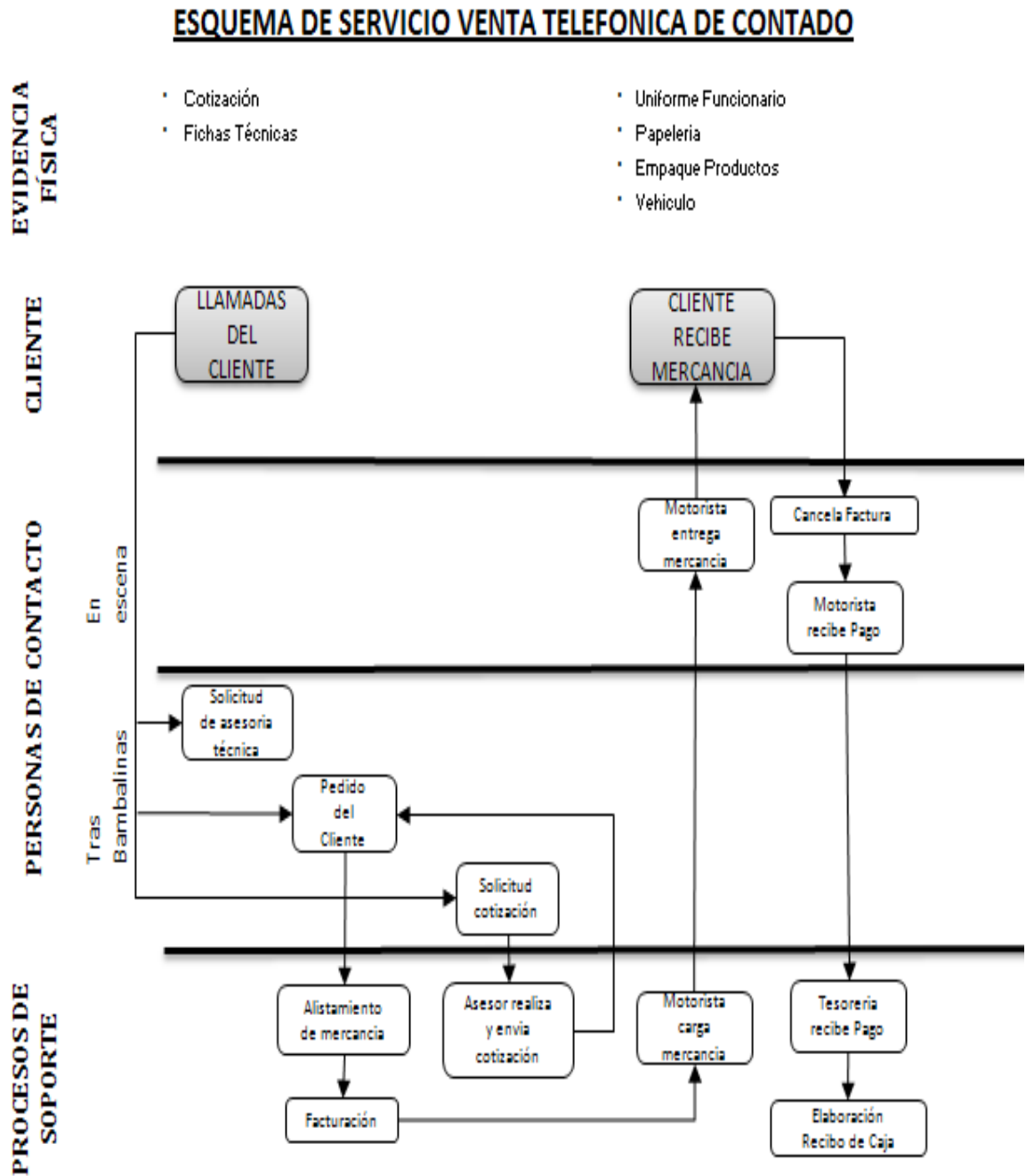


Grafico 71. Esquema de servicio venta mostrador

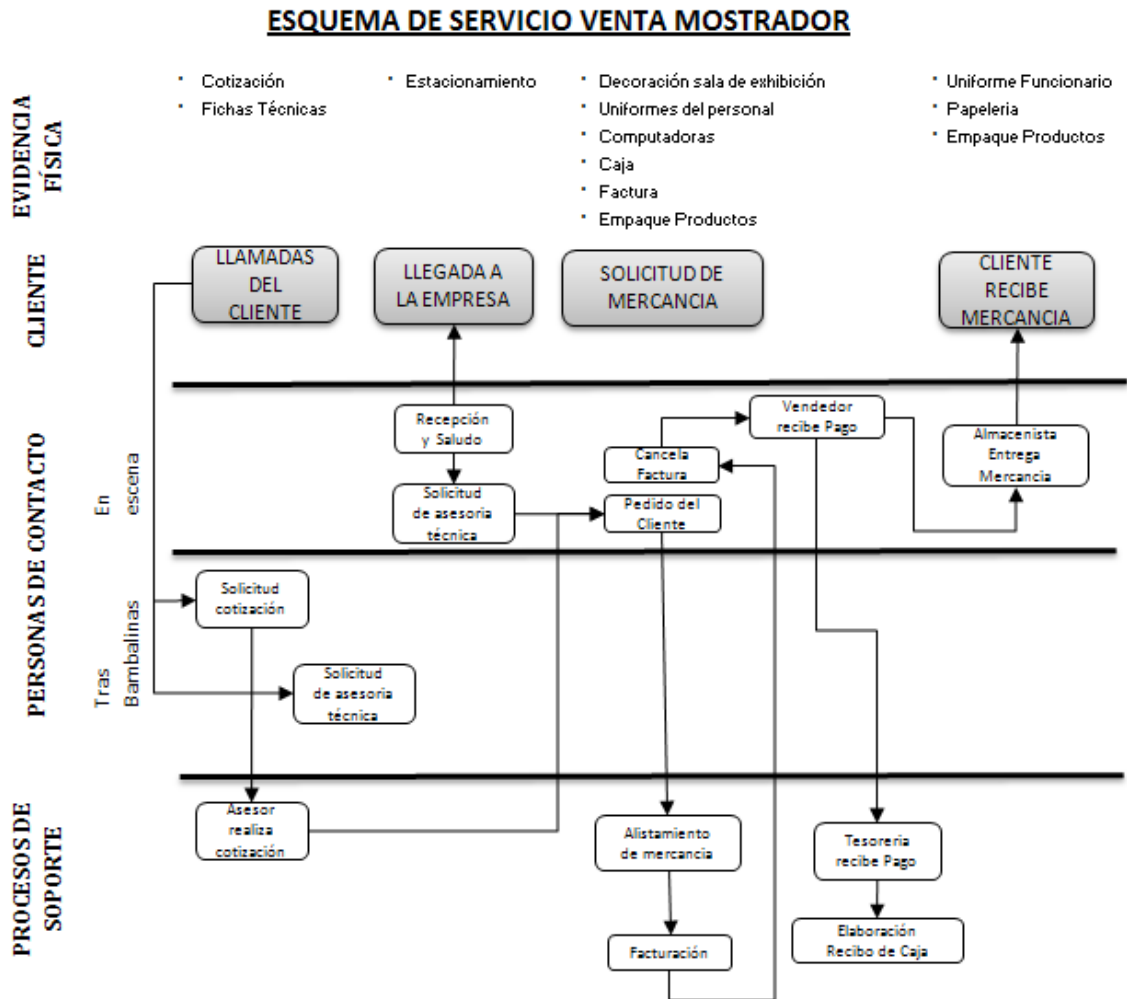
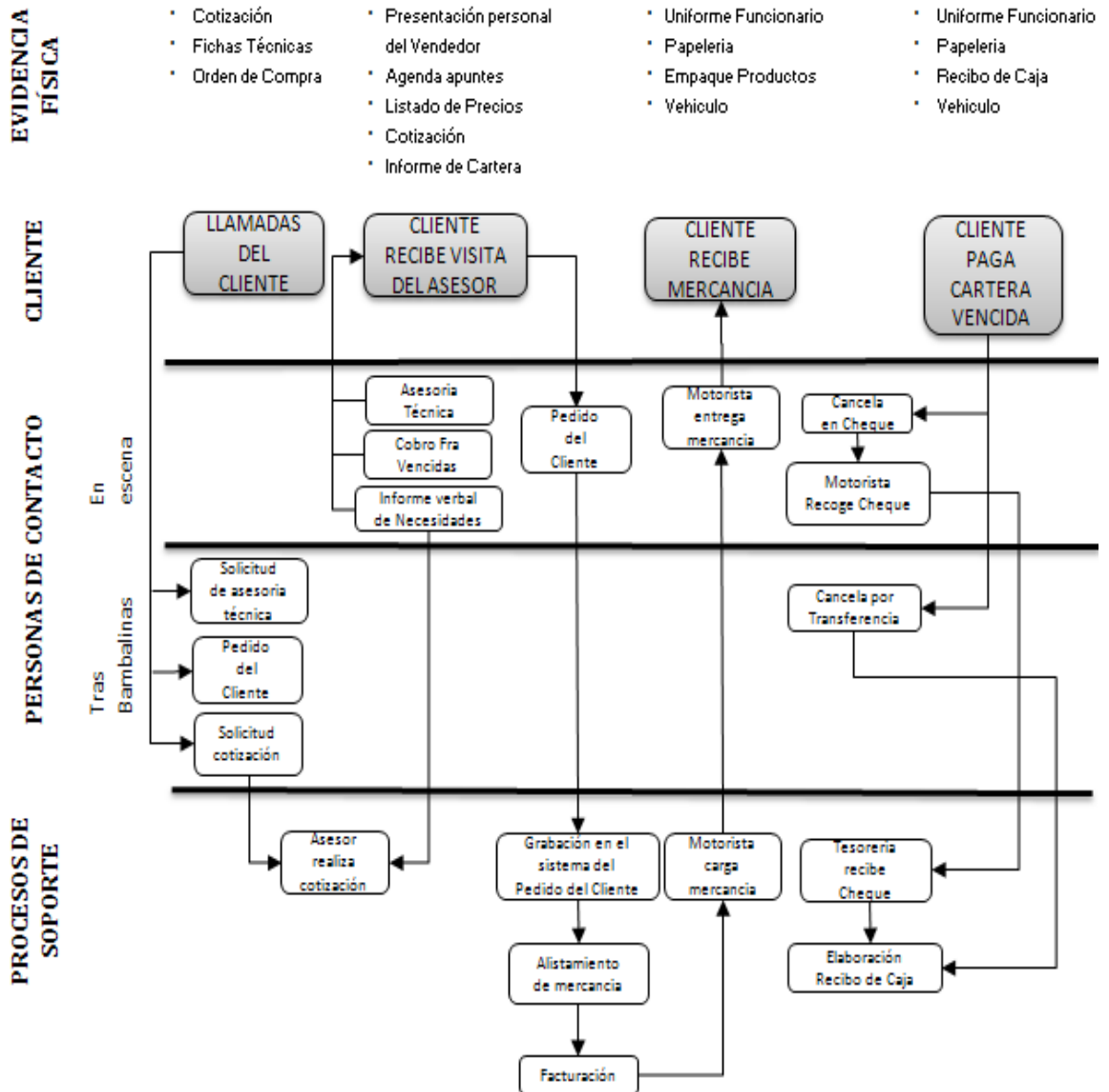


Grafico 72. Esquema de servicio venta telefónica

ESQUEMA DE SERVICIO VENTA INDUSTRIAL



7.5 FLUJOGRAMA

Unas de las herramientas con mayor potencial para lograr obtener fuertes bases para el crecimiento de una empresa, es su información y su adecuado manejo. La información es un recurso vital para toda organización y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de su visión corporativa.

Dentro de cualquier organización la información fluye día con día, donde cada actividad genera más información que puede apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buen funcionamiento. En toda organización se genera información debido a las actividades que se llevan a cabo en cada departamento y el éxito de estos mismos depende de la visión que se tenga y en que se apoyen para lograr las metas establecidas.

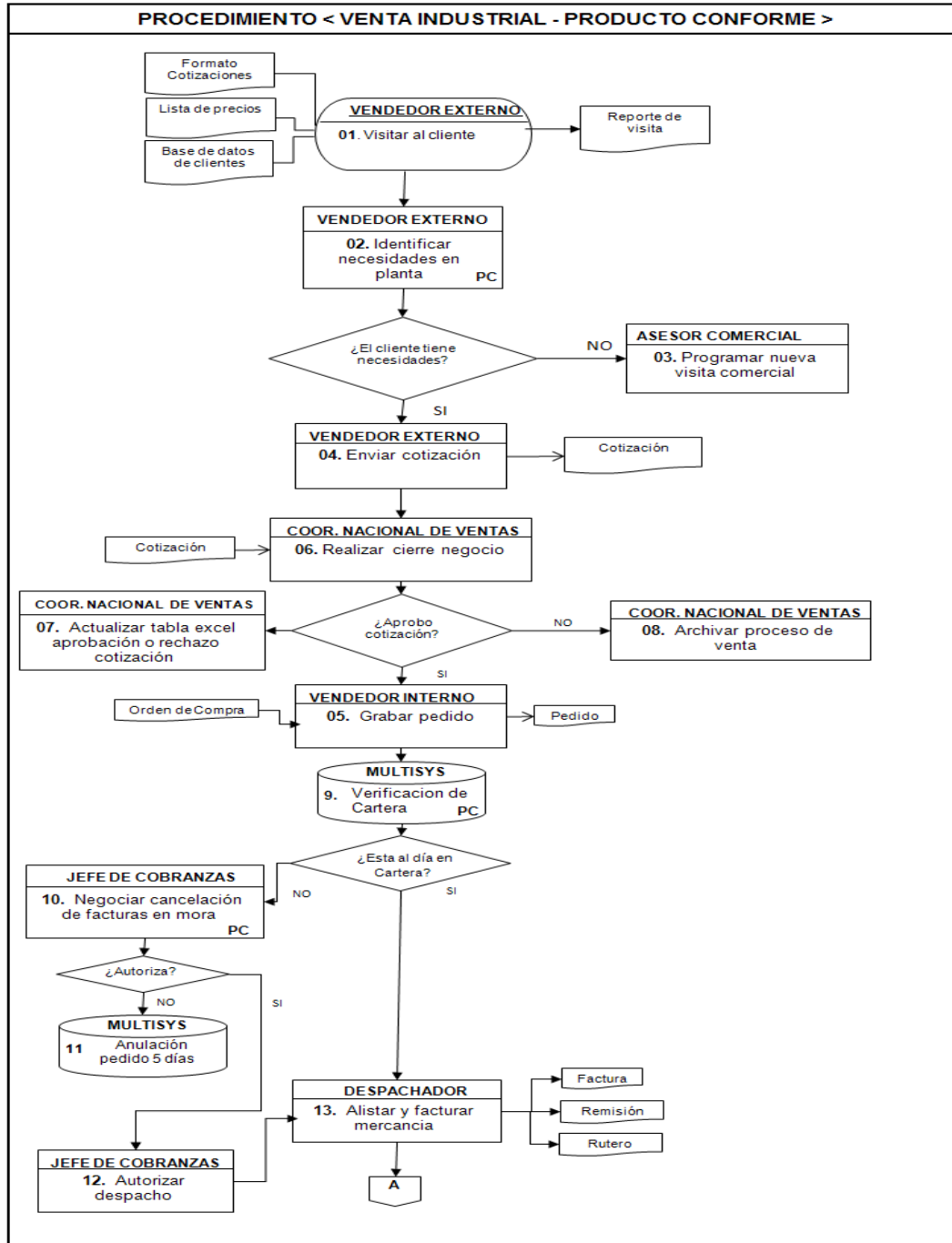
Podría decirse que casi todo el mundo es consciente del importante valor que tiene la información, sobre todo, en el mundo empresarial donde conocer qué y cómo hacemos nuestro trabajo puede ser vital para la competitividad. Ubicados en este contexto, seguidamente se expondrá uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y/o sistema para el desarrollo de las actividades al interior de una organización “el flujograma”.

Dicho de una manera simple, un flujograma es la descripción de los pasos que comprenden los flujos de información dentro de una organización, según Chiavenato Idalberto. Año 1.993; “El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Representa el flujo de información de un procedimiento.”²⁴

Acto continuo a esta introducción se presenta el diseño del flujograma actual de la organización, el objetivo primordial es brindar a los funcionarios una herramienta mediante la cual se retrata en forma precisa el procedimiento de la venta industrial, que para Soldarco, es la más representativa en términos de ingresos, de modo que las distintas personas involucradas en dicho proceso, lo comprendan y traten con el de forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o puntos de vista individuales. Concluyendo, la finalidad es presentar información a los funcionarios que les permita desarrollar exitosamente sus funciones.

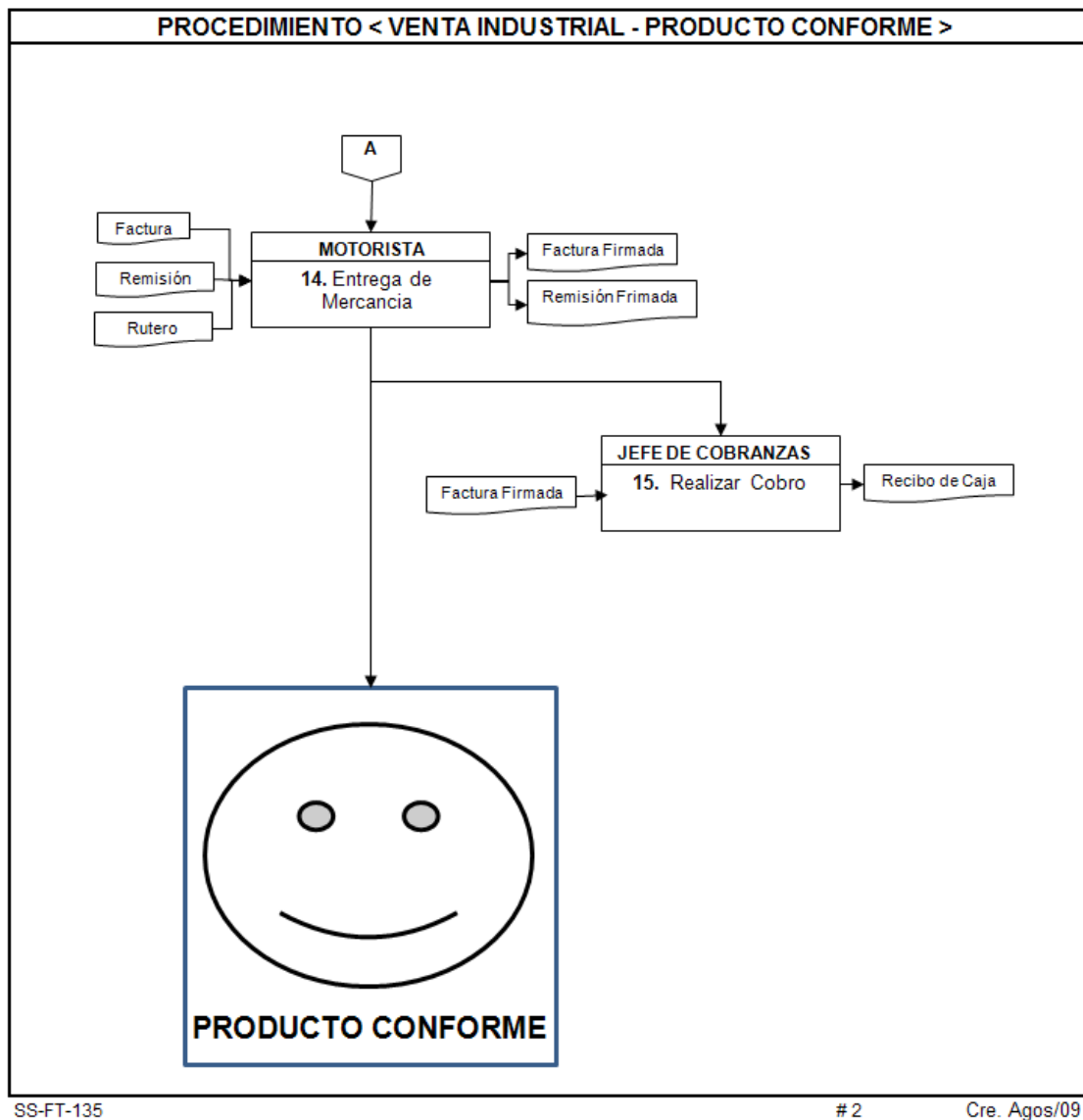
²⁴ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000 p. 726.

Grafico 73. FLUJOGRAMA



Cre. Agos/09

Gráfico 71. Continuación



7.6 PROTOCOLOS DE ATENCIÓN

Debido a que el objetivo primordial del actual proyecto es el mejoramiento de la calidad del servicio, a continuación se plantea el desarrollo de los protocolos de atención telefónica y personal, ya que son los momentos de verdad que definirán la recompra y la satisfacción de los clientes con la atención prestada. Estos con una herramienta necesaria para dar una adecuada atención a los clientes, es necesario teniendo en cuenta la importancia que reviste la calidad del servicio para la empresa en la consecución de sus objetivos. Por esto, frecuentemente los

empleados de servicio de una organización no comprenden que trabajar duro no es lo mismo que tener clientes satisfechos. Como resultado, frecuentemente las personas trabajan duro y se sienten frustradas porque los clientes quedan insatisfechos. Debido a esto, a continuación se plantean protocolos en la atención telefónica y personal, ya que según los resultados arrojados en la encuesta de satisfacción, se tienen falencias que parten de no tener una guía clara de comportamiento y respuesta a las diferentes situaciones que se presentan en estas dos formas de ventas.

7.6.1 Atención telefónica. Atender el teléfono es una actividad que realizamos permanentemente, sin embargo no siempre se le presta la atención que se requiere para que ésta sea de calidad.

En Soldarco, la proporción de clientes que son atendidos telefónicamente antes de que reciban una atención personal es muy alta y más los grandes industriales que no tienen ninguna necesidad de acercarse hasta las instalaciones de la organización.

El teléfono es un medio eficaz de contacto directo, lo que posibilita el acercamiento de las personas a nuestra empresa; es un instrumento que permite ahorrar distancias, saber lo que determinada persona requiere en forma inmediata; por eso es importante que cada representante de Soldarco tenga siempre actitud de servicio y que responda a las inquietudes de los clientes.

7.6.1.1 Beneficios de la atención telefónica

- Las personas generalmente desean recibir atención una a una en la que deben tenerse en cuenta sus necesidades. A través del teléfono se brinda un trato individualizado; éste debe ser cordial y atento para permitirle al cliente sentirse valorado y tenido en cuenta.
- Con sólo marcar un número telefónico la persona se contacta con la empresa para obtener soluciones a sus inquietudes en cuestión de minutos, ahorrando tiempo y esfuerzo que agradecerá y, seguramente, hablará a otros de la buena experiencia que tuvo y solicitará nuevamente sus servicios.
- A través del teléfono se pueden atender más clientes, a costos más bajos y con mayor rapidez, beneficiándolos con información oportuna y ampliando así la cobertura de atención a clientes en períodos de tiempo más cortos.
- El crecimiento de nuestras ciudades es evidente y con éste aumentan las dificultades para desplazarse de un sitio a otro, por lo tanto los clientes recurren a

mecanismos que les permitan estar en contacto con la organización sin tener que desplazarse, haciendo uso frecuente del teléfono.

7.6.1.2 Recomendaciones para la atención telefónica

- **Contestar el teléfono rápidamente:** La norma aceptada es no dejar que el teléfono suene más de tres veces, antes de contestar. Ya que se puede generar una actitud negativa del cliente, frente a la voluntad de Soldarco por darle un buen servicio e indisponer de forma anticipada las ventas telefónicas y personales.
- **Siempre saludar e identificarse:** La persona que conteste, debe saludar a todo cliente que llame y una vez dado el saludo identificarse con el nombre y el departamento al cual pertenece, esto no implica esfuerzo, pero ahorra tiempo para la persona que atiende y para el cliente. Ejm: “Buenas tardes, Soldarco, le habla Ana María. ¿En qué puedo servirle?”
- **Preguntar al cliente en que se le puede servir:** Es el toque final de la etiqueta telefónica, pues demuestra que el asesor de Soldarco está dispuesto a atenderle en lo que necesite
- **Pedirle al cliente que espere:** En relación con hacer esperar a quien llama por teléfono, cuando simultáneamente hay otras personas esperando en la línea o al frente, para no perder el control ni causar una mala impresión, se debe solicitar permiso al cliente para ponerlo en espera, explicándole por qué debe esperar, darle un tiempo aproximado de espera y agradecerle por haber esperado.
- **Al Finalizar una llamada:** Agradecerle al cliente el haber llamado y ofrecerle disposición de estar permanentemente a su servicio. Ejm: “Muchas gracias por su llamada, en Soldarco estamos siempre a su servicio”. Se debe esperar a que la persona que llama cuelgue primero el aparato, de modo que la llamada no se corte cuando todavía esté hablando

Ejemplo de pasos de la atención telefónica:

- Paso 1: Buenos días,
- Paso 2: Soldarco;
- Paso 3: Le habla Ana María Muñoz,
- Paso 4: ¿en qué puedo servirle? (se atiende la llamada)
- Paso 5: Muchas gracias por su llamada, en Soldarco estamos siempre a su servicio.

7.6.2 Atención personal. Una buena atención es la mejor publicidad que puede tener Soldarco. Conseguir que la organización logre sus objetivos, su misión y visión, no es cuestión de suerte, es cuestión del trabajo de todos sus colaboradores. Si se es atento con el público, se tendrá asegurada buena parte del éxito.

7.6.2.1 Recomendaciones para la atención personal

- Saludar al cliente de inmediato: Sonreír, mirar al cliente inmediatamente llega a la sala de ventas.
- Dar al cliente la atención total: Permitir que el cliente esté seguro de que sus asuntos con importantes par el asesor.
- No parecer desinteresado, distraído o disgustado.
- Poner atención al cliente como persona y mostrar que lo considera muy especial. Pensar claramente en los puntos claves. Contestar las preguntas con interés.
- Ser natural, no falso o mecánico: Hacer de cada situación una situación única. Revisar que las preguntas y respuestas no sean mecánicas.
- Demostrar energía y cordialidad
- Tratar de mantener la voz viva y bien modulada. No permitir volverse insensible. Mantener calidez y energía ya que pueden hacer la diferencia.
- Ser el agente del cliente: Asumir los problemas del cliente como si fueran de cada asesor que los recibe
- Ponerse a disposición del cliente genera que este sienta que le agrada a asesor que le atiende
- Despedida: Dejar una buena impresión al finalizar la atención del cliente es tan importante como causar una buena primera impresión, por eso una vez se finalice, el cliente debe sentirse atendido y apreciado.

Ejemplo de pasos de la atención Personal

- Paso 1: Buenos días.
- Paso 2: Mucho gusto, Ana maría Muñoz
- Paso 3: ¿En qué puedo servirle? (se atiende al Cliente)
- Paso 4: Gracias por haber venido, en Soldarco estamos para servirle.

7.7 PROGRAMA 5 ESES

La implementación del programa llamado las 5 eses, es una buena estrategia para mejorar la evidencia física del interior de las instalaciones y generar un ambiente agradable para sus colaboradores. Consiste en separar, en áreas de trabajo, las cosas que sirven de las que no son útiles, lo necesario de lo innecesario, lo

suficiente de lo excesivo y descartar del sitio de trabajo lo que no sirve, lo innecesario y lo excesivo. A continuación se plantea el modelo para la implementación por parte de la gerencia.

7.7.1 Objetivo. Mejorar las condiciones de trabajo de las personas en su ambiente cotidiano y fomentar hábitos y procedimientos que permiten su mejoramiento integral.

7.7.2 Beneficios

- Liberación de espacios.
- Reaprovechamiento de recursos.
- Descartar elementos viejos y fuera de uso.
- Ahorro de tiempo en búsqueda de elementos.
- Disminución de costos.
- Bienestar personal.
- Conservación de los equipos.
- Prevención de accidentes.
- Buena impresión de los clientes.

7.7.3 Recomendaciones para la implementación del programa

7.7.3.1 Compromiso del líder de cada área

- Adquiriendo conocimiento.
- Tomando iniciativas.
- Emitiendo documento en forma de compromiso.
- Fomentando la participación de la gente.

7.7.3.2 Creación de una estructura de apoyo

- Escogiendo coordinadores con iniciativa y motivación.
- Entrenándolos y definiendo responsabilidades.

7.7.3.3 Registro de la situación actual.

- A través de fotos, videos, etc.

7.7.3.4 Preparación del material didáctico

- Consultando fuentes de estudio disponibles.
- Preparando cartillas, fotos, videos, transparencias.

7.7.3.5 Educación y entrenamiento a todo el personal

- Estableciendo metas / medios.
- Cronograma.
- Tiempo de entrenamiento, etc.

7.7.3.6 Elaboración de planes de acción sectoriales

- Definiendo metas, cronogramas sectoriales.
- Elaborando planes personales de ejecución para cada empleado.

Se propone que el comité de Copaso de Soldarco, sea el ente programados, auditor y emprendedor a cargo del programa, dado que en la actualidad es el precursor de actividades similares.

Será necesario también que el personal sea capacitado y sensibilizado respecto a los beneficios que el desarrollo a conciencia de las actividades puede general en el ambiente general de la compañía.

7.7.3.7 Aplicar el ciclo PHVA.

- Planeando, Ejecutando, Verificando y Actuando correctivamente acciones relacionadas a la solución de problemas

7.7.4 Estandarización de Formatos. A continuación se propone la estandarización de los siguientes formatos para el control de la formación del personal y el control de acciones en el programa.

El siguiente formato permite Auditar las 5 eses que componen el programa y emitir una calificación respecto a cada área.

Grafico 74.Tabulación de resultados auditoria 5 s

Fecha de Auditoria		TABULACIÓN DE RESULTADOS AUDITORIA CINCO ESES			Auditor
		DD	MM	AAAA	
Bucursal		Área			
Zona Cinco Eses		Responsable			
Aspecto		Calificación			
		5	3	1	NA
Clasificación	1	Aspecto General.			
	2	Elementos extraños e innecesarios en el lugar.			
	3	Información Extraña.			
Orden	4	Aspecto General.			
	5	Distribución y ubicación de equipos.			
	6	Almacenamiento (Archivo, gavetas).			
	7	Cartelera.			
	8	Comunicación Visual (señalización).			
Limpieza	9	Aspecto General.			
	10	Pisos, paredes y techo.			
	11	Ventana, vidrios y luces.			
	12	Baños, cocineta.			
	13	Muebles y equipos.			
	14	Documentos.			
	15	Reciclaje.			
Salud Física y Mental	16	Presentación Personal.			
	17	Condición de trabajo (ruido, vibración, temperatura, iluminación, aromas)			
	18	Fuentes de riesgo.			
	19	Aplicación de las "3 primeras E"			
	20	Elementos de Seguridad (Extintores, agua, botiquín).			
Autodisciplina	21	Conocimiento de las Cinco Eses			
	22	Aplicación y nivel de implementación de las Cinco Eses			
	23	Compromiso de la gente.			
TOTAL PUNTOS		0	0	0	0
SUMATORIA TOTAL		0	0	0	0

*Desarrollado con base en los formatos que propone el programa de 5S. Aplicado a conveniencia a Soldarco.

7.8 PLAN DE FORMACIÓN

Para la correcta implementación de las estrategias planteadas en todo el desarrollo del presente trabajo para el mejoramiento de la calidad del servicio, es necesario que se capacite al cliente interno en todos los temas relacionados.


A continuación se propone un plan de formación para ser desarrollado durante el año 2010, según se vayan desarrollando las actividades y proyectos.

Tabla 20. Actividades plan de formación

Nº	Nombre de la Capacitación
1	Gerenciamiento de la rutina
2	Cinco eses
3	Servicio al cliente
4	Conductas de servicio: Empatía , Productividad, Asesoría
5	Protocolos de atención telefónicos
6	Protocolos de atención presencial
7	Manejo de quejas y reclamos
8	Comunicación efectiva
9	Establecimiento de Estandares

Adicional se propone la estandarización del siguiente formato para el control y programación del plan de formación.

Tabla 21. Formato registro de necesidades de entrenamiento y capacitación

 REGISTRO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN								
Nº	Nombre de la Capacitación / Línea del Ciclo	Objetivo	Dirigido a:	Área	Nº Personas	Recurso		Valor
						Interno	Externo	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

7.9 RESUMEN ESTRATEGIAS MODELO DE LAS BRECHAS: A continuación se desarrolla una tabla en la cual se resumen las estrategias por cada brecha del proveedor desarrolladas en todo el capítulo tres.

Tabla 22. Resumen estrategias modelo de las brechas

Brecha 1	No saber lo que el cliente espera	1. Orientación inadecuada de la investigación de mercados	I. Investigación de mercados ineficiente	1. Continuar con el programa de investigación de la satisfacción del cliente que se desarrollo en el actual proceso.
				2. Investigación de Requerimientos:
				3. Solicitud de reclamaciones o quejas:
				4. Llamadas de seguimiento o encuestas posttransacción
				5. Comprador Misterioso
		2. Falta de comunicación Ascendente	I. No hay interacción entre la administración y los clientes	1. Realizar reuniones (cocteles, desayunos, almuerzos) con clientes y/o ejecutivos de un mismo nivel.
				1. COMUNICACIÓN FORMAL, estableciendo reportes de problemas y excepciones en el proceso de venta del servicio
			II. Comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y los administradores	2. COMUNICACIÓN NO FORMAL, planificando visitas a los clientes mas representativos de cada asesor en compañía de la gerencia comercial. 3. Establecer espacios con cada asesor en donde se platicuen las experiencias y los por menores de cada cliente.
		3. Insuficiente enfoque en la relación	I. No se hace segmentación de mercados	1. Identificar las bases para la segmentación del mercado
				2. Desarrollo de perfiles de los segmentos resultantes
			3. Selección de los Segmentos meta	
			4. Asegurarse que los segmentos meta sean compatibles y puedan interactuar entre si.	
II. Enfoque en las transacciones más que en las relaciones	1. Reestructuración el área de ventas de internas y recepción.			
III. Enfoque en los nuevos clientes en ves de concentrarse en los que ya tienen una relación	Estrategias de Retención:			
	1. Bonos Financieros			
	2. Bonos Sociales			
4. Recuperación inadecuada del servicio:	I. Desarrollo de estrategias efectivas para la recuperación del servicio por fallas	3. Bonos de Estructurales		
		1. Acoger y estimular las reclamaciones		
		2. Actuar con rapidez		
		3. Aprender de las experiencias de recuperación		

Tabla 22. Continuación

Brecha 2	No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correcto	1. Diseño deficiente del servicio	I. Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios	Captación de información a través del nuevo CRM adquirido y seguimiento de proceso estructurado para la generación de los nuevos servicios:
				1. Definir claramente las metas, la visión, las capacidades y los planes de crecimiento de la organización.
				2. Generación de ideas, a través de diferentes medios.
				3. Concepto de desarrollo y evaluación del servicio
				4. Análisis del negocio
				5. Pruebas de mercado
			II. Diseños de servicios vagos e indefinidos	Involucrar tanto a empleados como a clientes en la creación de los nuevos servicios. Para ello se recomienda que el procedimiento siga cuatro características básicas para su estructuración:
				1. Ser objetivo
				2. Ser preciso
				3. Ser conducido por hechos y no por opiniones
				4. Ser metodológico.
		2. Ausencia de estándares definidos en función del cliente	I. No hay estándares definidos en función del cliente	1. Desarrollo del mapa de procesos
	2. Desarrollo flujograma Producto conforme			
	3. Desarrollo de estándares suaves			
	4. Desarrollo de estándares Duros			
II. Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente	Definición de estándares según las expectativas y prioridades del cliente en lugar de las preocupaciones de la empresa, como productividad o eficiencia, a través, de los datos que se sustraigan de las investigaciones de mercados que se establezcan.			
III. Faltan procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio	1. Implementación del ciclo de mejora continua P.H.V.A			
3. Evidencia física y ambiente del servicio inapropiados		2. Desarrollo del esquema de servicio para venta mostrador		
		3. Desarrollo del esquema de servicio para venta industrial		
		4. Desarrollo del esquema de servicio para venta telefónica		
		1. Mejoramiento de los puntos expuestos para el exterior de la fachada, el interior de las instalaciones y otros tangibles planteados en el desarrollo de la brecha		
		2. Implementar estrategias para captar la voz del cliente interno en torno a las reacciones de sus empleados y sus preferencias para diferentes tipos de entornos:		
		2.1 Encuestas acerca del ambiente		
	2.2 Observación Directa			
	3. Implementación Sistema 5 eses			

Tabla 22. Continuación

Brecha 3	No entregar el servicio de acuerdo con los estándares	1. Deficiencias en las políticas de recursos humanos	I. Reclutamiento ineficaz	Implementar estrategias que le pueden asegurar a la gerencia que los empleados de servicio cuenten con las aptitudes y actitudes necesarias para crear un entorno dirigido a la calidad del servicio que se quiere implementar: 1. Contratar a personas Correctas 2. Desarrollar a personas para que brinden calidad en el servicio 3. Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios 4. Retener a las mejores personas
			IV. Sistemas de evaluación y compensación inapropiados	Implementar sistemas de recompensas se vinculen a la visión de la organización y con los resultados que en verdad son importantes. Se pueden establecer enfoques de recompensas tradicionales: 1. Mejoramiento de salarios 2. Ascensos 3. Reconocimientos monetarios excepcionales y/o premios 4. Sistemas creativos que puedan enlazarse con el desempeño en el servicio
Brecha 4	Cuando las promesas no son iguales al desempeño	1. No hay comunicación integral en el marketing de servicios	I. Tendencias a ver todas las comunicaciones externas como independientes	1. Integración de la Información difundida a través de múltiples medios con el objetivo como son la publicidad en revistas, radio, venta personal y demás encuentros de servicio que se pueden presentar. 2. Socialización con el cliente interno la información que se esta transmitiendo al publico a través de los diferentes medios

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Mediante la investigación de mercados se cumplió con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a todo el ciclo del servicio, encontrando que los servicios de despachos, entrega, cobranzas y facturación, son los de mejor calificación, mientras que, el proceso comercial y de servicio técnico tiene un nivel más bajo de satisfacción.
- En niveles generales, Soldarco se encuentra en un nivel competitivo promedio a los demás del sector. Tiene buen poder negociación, lo que le imprime un sello de respaldo y buenos precios.
- Se encontraron muchas fallas en los procesos internos de Soldarco, en especial, en las brechas de lo que el cliente espera del servicio y en el diseño de los estándares de calidad y servicio. El nivel gerencial, no se ha ocupado en dar a sus colaboradores herramientas en estructura organizacional que permitan a este conocer su papel dentro de todo el esquema de servicio de la compañía.

9. RECOMENDACIONES GENERALES

- Basados en todo el análisis de las brechas que dejan al descubierto las fallas en el servicio y en los resultados arrojados en la encuesta, se recomienda a la gerencia emprender plan de acción inmediato para el mejoramiento de los procesos, tiempos de respuesta y gestión del departamento de servicio técnico y comercial ya que son en los cuales se evidencia más inconvenientes.
- A pesar de que Soldarco se encuentra en una buena posición frente a la competencia, es necesario emprender un proceso creativo que permita brindar a los clientes un verdadero valor de diferenciación que cree fidelización.
- Para emprender el camino hacia la disminución de la brecha existente entre el cliente y Soldarco, se recomienda dar comienzo a la aplicación de las estrategias que se proponen en este proyecto para cada una de las brechas del proveedor.

10. APORTE DESARROLLADO Y ENTREGADO A LA ORGANIZACIÓN

A la gerencia de Soldarco fue entregada una copia del presente trabajo, anexando las encuestas aplicadas a los clientes Pareto.

Actualmente, se espera exponer todas las mejorías aquí planteadas frente a la junta anual de socios que tiene lugar en diciembre del presente año.

BIBLIOGRAFIA

A un año de la crisis reina la incertidumbre [en línea] Bogota: Revista dinero. Marzo 08 de 2009 [Consultado Agosto 25 de 2009]. Disponible desde internet en: <http://www.dinero.com/noticias-productividad/ano-crisis-reina-incertidumbre/63423.aspx>

BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. Bogotá: Editorial Norma, 2002. p. 385.

CARDENAS YARCE, Álvaro Fernando y CARVAJAL TORRES, Andrea. Habilidades comunicativas en el servicio al cliente. Santiago de Cali, 1999. Trabajo de grado (Comunicadora Social) Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social-Periodismo. 93 p.

CEDEÑO MONROY, Martha Cecilia y VELEZ TORRES, Beatriz Elena. Reestructuración del departamento de atención al cliente en los servicio de acueducto-alcantarillado y teléfonos de las empresas públicas municipales de Palmira. Santiago de Cali, 1994. Trabajo de grado (Ingeniera Industrial) Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. 171 p.

COLLAZOS BECERRA, Andrea; ROJAS MONDERO, Catalina y VELAZCO SANCHEZ, Margarita M. Plan estratégico de mercadeo para el hospital San Juan de Dios de Cali. Santiago de Cali, 1998. Trabajo de grado (Economista) Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas. 96 p,

CUESTA F, Felix. Fidelización... un paso más allá de la retención. 3 ed. Madrid: Mcgraw hill, 2003. 278 p.

Electromanufacturas [en línea] Bogota: Soldaduras West Arco Ltda, 2009 [Consultado 20 de abril de 2009]. Disponible desde Internet en: <http://www.westarco.com>

Home thermadyne [en línea] Louis Missouri: Thermadyne, 2007. [Consultado 20 de abril de 2009]. Disponible desde Internet en: <http://www.thermadyne.com/>

Inteligencia competitiva [en línea]:Floridad: Microsoft Corporation, 2007. [Consultado Agosto 3 de 2009]. Disponible en internet: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/asesoria/inteligencia_competitiva.mspx

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. 2 ed. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2002. 122 p.

LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de servicios. 2 ed. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2002. 661 p.

MAIKEL, Calidad de servicio es la mejor publicidad [en línea] Cristalab BabyBlue & BloodBerry, 2006. [Consultado 15 de Junio de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.cristalab.com/blog/27718/calidad-de-servicio-es-la-mejor-publicidad>

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados 2 ed. México : Prentice Hall Hispanoamerica, 1997. 890 p.

PAYNE, Adrian. La esencia de la mercadotecnia de servicios. 2 ed. México : Prentice Hall Hispanoamerica, 1997. 252 p.

Portal Universia [en línea].Madrid: Red de universidades Universia, 2009. [Consultado Agosto 25 de 2009]. Disponible desde internet en: <http://www.universia.net/co/index.jsp>

Products[en línea] US: Lincoln Electric Company, 2009. [Consultado 20 de abril de 2009]. Disponible desde Internet en: <http://www.lincolnelectric.com/>

RONKAINEN, Hoffman; ROSENBLOOM, Czinkota; SHETH, Dickson. Principios de Marketing y sus mejores prácticas. 3 ed. México: Thomson, 2007. 598 p.

SEYBOLD, Patricia B; BERRY, Leonard L y CHASE, Richard B. HARVARD Business Review CRM. 3 ed. Bilbao: Deusto, 2002. 207p

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. México: Mcgraw hill, 1996. 885p.

Welding & Cutting Equipment [en línea] Canada: ESAB, 2006. [Consultado 20 de abril de 2009] Disponible desde Internet en: <http://www.esabna.com/>
ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. 2 ed. México: Mcgraw hill, 2000. 680 p.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario estructurado.

ENTREGA DE LA MERCANCIA

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca del servicio prestado por SOLDARCO para que por favor me indique con cuál o cuáles está de acuerdo.
 Como verá se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcando un número de 1 a 5, siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

22. La entrega de sus productos se realiza en el tiempo acordado
 23. En la entrega de sus productos obtiene un buen trato por parte de los funcionarios

	Total Acuerda	No acuerdo	Total desacuerdo	No acuerdo	Total	No acuerdo
Un	4					
Un	4					

24. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de despacho y entrega de mercancía que le presta SOLDARCO?

Muy satisfecho Satisfecho Ni Satisfecho Ni Insatisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

FACTURACIÓN Y COBRANZA

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca del servicio prestado por SOLDARCO para que por favor me indique con cuál o cuáles está de acuerdo.
 Como verá se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcando un número de 1 a 5, siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

25. Las formas de pago que SOLDARCO le ofrece satisfacen sus necesidades
 26. El cupo de crédito otorgado a su empresa es el requerido
 27. SOLDARCO lo mantiene informado de su estado en cartera
 28. La facturación corresponde a los productos solicitados por usted

	Total Acuerda	No acuerdo	Total desacuerdo	No acuerdo	Total	No acuerdo
Un	4					
Un	4					

29. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en términos GENERALES con los servicios de facturación y cobranzas que le presta SOLDARCO?

Muy satisfecho Satisfecho Ni Satisfecho Ni Insatisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

SERVICIO POST-VENTA

30. ¿Sabe usted que SOLDARCO le ofrece el servicio Técnico para sus equipos de Soldar y Cortar? Si No
31. ¿A utilizado el servicio Técnico para sus equipos de Soldar y Cortar que le ofrece SOLDARCO? Si No

Si la respuesta es Afirmativa, indique con Cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo. Como verá se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcando un número de 1 a 5, siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

32. Los técnicos de servicio le informan oportunamente sobre el diagnóstico y acciones a implementar en sus equipos
 33. SOLDARCO cumple con el tiempo prometido para el cumplimiento de los servicios técnicos solicitados por usted
 34. Los técnicos de Servicio responden de manera rápida a sus preguntas u observaciones

	Total Acuerda	No acuerdo	Total desacuerdo	No acuerdo	Total	No acuerdo
Un	4					
Un	4					

35. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio Técnico que le presta SOLDARCO?

Muy satisfecho Satisfecho Ni Satisfecho Ni Insatisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

A continuación voy a leerle una serie de afirmaciones acerca del servicio post-venta prestado por SOLDARCO para que por favor me indique con cuál está de acuerdo.

36. ¿Le gustaría que le llamaran para conocer como le ha ido con la compra de sus equipos y accesorios para soldar y cortar?
 37. ¿Le gustaría comprar a través de la página Web de Soldarco? (proceso de cotización y solicitud de mercancía)

SI	NO
<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>

Si la respuesta es NO, responde:

38. Compraría a través de la Web si tuviera un incentivo en dinero

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
--------------------------------	--------------------------------

39. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en términos GENERALES con el servicio Post-Venta que le presta SOLDARCO?

Muy satisfecho Satisfecho Ni Satisfecho Ni Insatisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

INVESTIGACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Muy buenos días mi nombre es _____ hago parte de un grupo de investigación, en esta oportunidad estamos realizando un estudio acerca de la calidad del servicio prestado por la empresa SOLDARCO; sería usted tan amable de colaborar respondiendo una serie de preguntas que son de gran importancia para dar conlución al presente estudio.

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____
 NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____ No TELEFONICO _____
 DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO _____
 MAIL: _____ CEL: _____
 FECHA DE LA ENTREVISTA DIA _____ MES _____ AÑO _____
 NOMBRE DEL ENCUESTADOR _____

PROCESO DE COTIZACION

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca del servicio prestado por SOLDARCO para que por favor me indique con cuál o cuáles está de acuerdo.

Como verá se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcando un número de 1 a 5, siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

1. El tiempo aguardado para obtener respuesta a sus cotizaciones es satisfactorio
2. El tiempo aguardado para obtener respuesta a inquietudes con respecto a productos o servicios es satisfactorio
3. El tiempo que debe esperar cuando se le comunica telefónicamente es satisfactorio
4. La comunicación rigida al asesor requerido
5. La comunicación telefónica con SOLDARCO es de fácil acceso
6. El tiempo de respuesta a sus necesidades vía correo electrónico es satisfactorio
7. Los asesores demuestran estar capacitados para responder sus preguntas
8. Los asesores demuestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a los imprevistos y dificultades
9. Le resulta fácil hablar con su asesor cuando tiene alguna necesidad
10. Los asesores demuestran amabilidad y buen trato
11. El asesor se expresa de una manera en la que usted le entiende
12. El asesor le llama cuando no puede cumplirle algún compromiso
13. El asesor le visita frecuentemente
14. Soldarco hace seguimiento efectivo a las cotizaciones que le envía

	Total Asesor	Asesor	Múltiple Asesor (No Asesor)	Doc. Asesor	Múltiple Asesor
1	5	4	3	2	1
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1
5	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
7	5	4	3	2	1
8	5	4	3	2	1
9	5	4	3	2	1
10	5	4	3	2	1
11	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1
13	5	4	3	2	1
14	5	4	3	2	1

15. Cómo se contacta con Soldarco cuando requiere un producto o servicio?
16. En cuál medio obtiene más agíl respuesta?

TELEFONO	CELULAR	MAIL	OTRO	OTRO?
1	2	3	4	
1	2	3	4	

17. Conoce el nombre de su promotor o asesor? Si 1 No 0 Diga el nombre _____
18. Con qué frecuencia recibe usted visita de mantenimiento de su asesor?
 Cada semana 1 Cada 2 Semanas 2 Cada mes 3 No recibe 4 Otras 5 Cuál? _____
19. Con qué periodicidad le gustaría que lo visitara su asesor?
 Cada semana 1 Cada 2 Semanas 2 Cada mes 3 No recibe 4 Otras 5 Cuál? _____
20. Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que le brinda el asesor de SOLDARCO?
 Muy satisfecho 5 Satisfecho 4 Ni Satisfecho Ni Insatisfecho 3 Insatisfecho 2 Muy Insatisfecho 1
21. Qué tan satisfecho se encuentra en términos GENERALES con el servicio que le brinda el DEPARTAMENTO COMERCIAL de SOLDARCO?
 Muy satisfecho 5 Satisfecho 4 Ni Satisfecho Ni Insatisfecho 3 Insatisfecho 2 Muy Insatisfecho 1

Anexo B. Fichas de respuesta cuestionario estructurado

TOTAL ACUERDO	5
ACUERDO	4
MEDIANAMENTE DESCUERDO	3
DESACUERDO	2
TOTALMENTE DESACUERDO	1

MUY SATISFECHO	5
SATISFECHO	4
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	3
INSATISFECHO	2
MUY INSATISFECHO	1

PRECIO	1
SERVICIO	2
TIEMPO DE ENTREGA	3
OTRO	4

TELEFONO FIJO	1
CELULAR	2
MAIL	3
OTRO	4

CADA SEMANA	1
CADA 2 SEMANAS	2
CADA MES	3
NO RECIBE	4
OTRO	5

DE 1/2 A 1 HORA	1
DE 1 A 3 HORAS	2
DE 3 A 6 HORAS	3
1 DDÍAS	4
1 SEMANA	5
NO RESPONEN	6
OTRO	7

PRECIOS	1
CALIDAD	2
TRADICION DE MARCA	3
SERVICIO POST-VENTA	4

PRECIOS BAJOS	1
FACILIDAD DE PAGO	2
SERVICIO POST-VENTA	3
AGILIDAD EN LA ENTREGA	4

ASESORIA TECNICA	1
MANTENIMIENTO Y RAPARACIÓN DE EQUIPOS	2
SEGUIMIENTO A SUS NECESIDADES	3
CAPACITACION EN TEMAS RELACIONADOS	4

Anexo C. Cronograma semanal de aplicación de encuestas

Actividad/ Semana		AGOSTO		SEPTIEMBRE			
		3 SEMANA	4 SEMANA	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA
1	ZONA ACOPI						
2	ZONA PALMIRA						
3	ZONA LA DOLORES						
4	ZONA CANDELARIA						
5	ZONA CALI						
6	CUESTIONARIOS VIA CORREO ELECTRONICO						