

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO  
"HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA"  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**CENTRO DE ESTUDIOS DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO**

Título: Diseño y aplicación de un procedimiento para perfeccionar los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.

**Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección.**

**Autora:** Lic. María Magdalena Martínez Hernández.

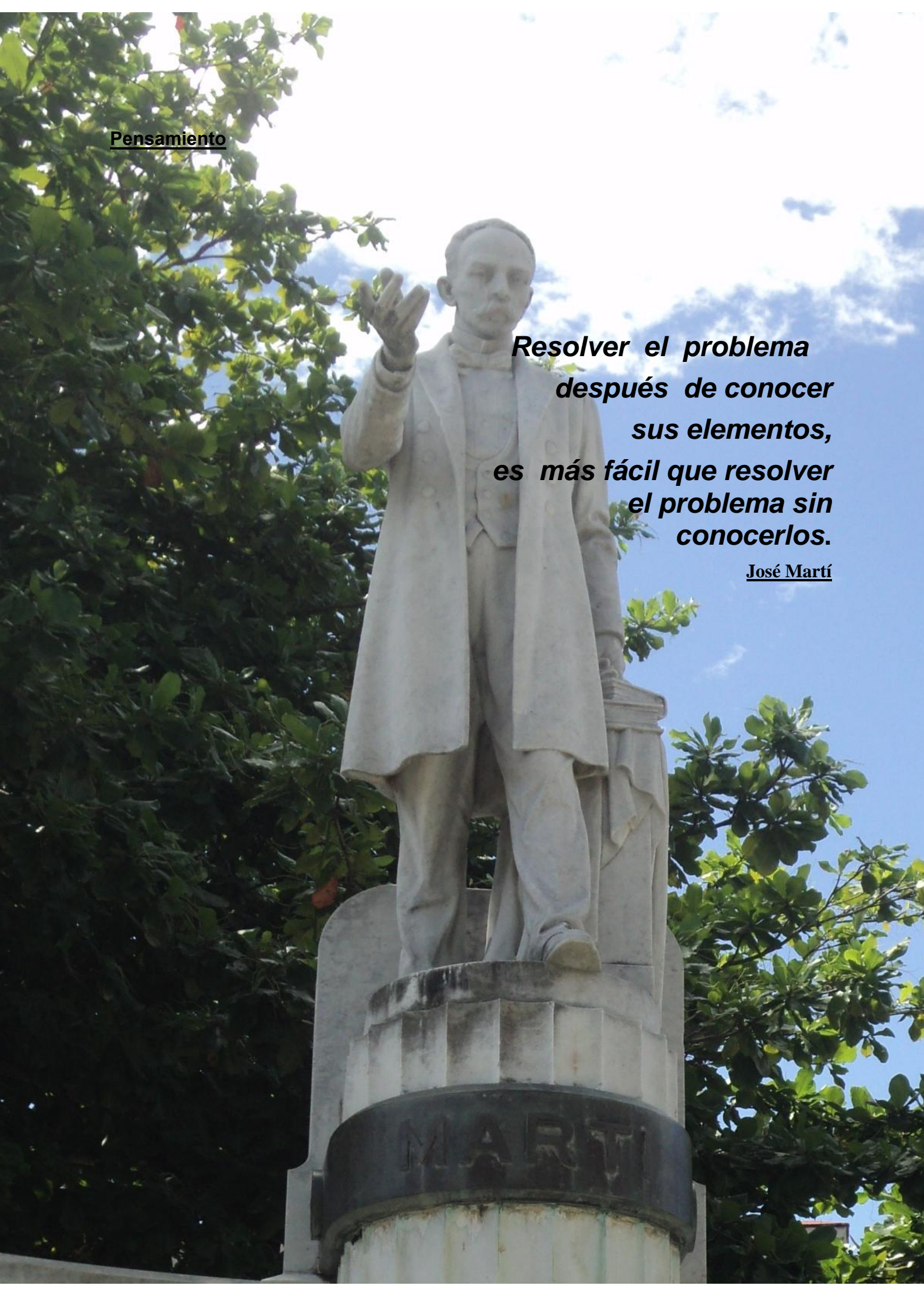
**Tutor:** Dr. Fernando Uset Ruiz.

**"Año 54 de la Revolución"  
Pinar del Río, 2012**

Pensamiento

***Resolver el problema  
después de conocer  
sus elementos,  
es más fácil que resolver  
el problema sin  
conocerlos.***

José Martí



## **Dedicatoria**

A Pipo y Mami, por estar siempre a mi lado y protegiendo mis sueños.  
A mi hijo en especial por darme fuerzas para luchar por ellos.

Magdy

## **Agradecimientos**

Por esta alegría que llevo a pocos pasos de tocar la meta en mi corazón caben todos:

A mis familiares y amistades que me apoyaron.

Al sistema social que me ha posibilitado estudiar y crecerme cada día.

A mis compañeros de trabajo y grupo de estudio.

A los profesores que me acompañaron en cada módulo.

A mi tutor Fernando Uset Ruiz por aceptar la travesía.

Muy en especial a Raida A. Pérez Marimón por ayudarme siempre y principalmente por no dejarme sola.

A todas aquellas personas que en todo momento me tuvieron paciencia y confianza.

En fin Muchos han sido los que en el transcurrir de estos años me han apoyado incondicionalmente y me han dado fuerzas y energías para seguir el camino a pesar de no haber sido mencionadas, por tal razón no podría dejar de pensar en ellas en este momento.

Muchísimas Gracias.

## **Declaración de Autoridad.**

Declaro ser la única autora del presente trabajo y por tanto una vez que el tribunal lo apruebe le concedo el derecho a la Universidad de Pinar del Río y la Dirección Territorial de Pinar del Río de Havana Club International S.A. hacer uso del mismo con la finalidad práctica o científica que estimen conveniente.

Lic. Maria Magdalena Martínez Hernández

## Resumen

La presente investigación consistió en analizar la importancia de la postventa dentro de la gestión comercial, con la finalidad de determinar cómo optimizar la gestión de los servicios de postventa dentro de la gestión comercial en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club International S.A.

A partir de este problema se definió como objetivo general el siguiente: Diseñar un procedimiento para perfeccionar los de los servicios de postventa acorde con las características de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.

Los métodos y procedimientos utilizados incluyen el análisis y la síntesis, el enfoque en sistema, la aplicación de entrevistas y encuestas mediante el diseño de cuestionarios, el método Ishikawa así como el análisis documental, entre otros.

Los principales resultados que se derivan de esta investigación apuntan hacia la elevación del índice de satisfacción tanto del cliente directo como del consumidor final de los productos que conforman la cartera de la entidad, la disminución del número de quejas y reclamaciones, y a un fortalecimiento de la gestión comercial como función a desempeñar con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

**Palabras claves:** servicios de postventa, atención al cliente, gestión comercial.



| <b>Índice</b>  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>Introducción</b> .....  | 1           |
| <b>Capítulo I: Fundamentos teórico-metodológicos sobre la Gestión de Marketing con énfasis en los Servicios de Postventa</b> .....                                     | 6           |
| 1.1 El contenido de Marketing.....   | 6           |
| 1.1.1 ¿Qué se entiende por marketing?.....   | 6           |
| 1.1.2 Funciones del Marketing.....   | 8           |
| 1.2 El Servicio Postventa.....   | 12          |
| 1.2.1 El Servicio de postventa dentro de la gestión de marketing.....  | 12          |
| 1.2.2 Objetivos y funciones de los servicio de postventa.....  | 17          |
| 1.2.3 Tipos y formas de los servicios postventa.....   | 19          |
| 1.2.4 Importancia, ventajas y desventajas de los servicio de postventa.....  | 22          |
| 1.3 Análisis de procedimientos para gestionar los servicio postventa consultados.....  | 24          |
| Conclusiones parciales del Capítulo I.....   | 30          |
| <b>Capítulo II: Diagnóstico de la gestión comercial de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.</b> .....                              | 31          |
| 2.1 Breve reseña de la actividad comercial de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.....   | 31          |
| 2.1.1 La marca Havana Club.....  | 31          |
| 2.1.2 La empresa Havana Club Internacional S.A.....  | 32          |
| 2.1.3 Características de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club .....   | 33          |
| 2.2 Aplicación y resultados del diagnóstico sobre la gestión en los servicios de postventa aplicado en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.....      | 43          |
| 2.2.1 Algunas consideraciones teóricas sobre diagnóstico.....  | 43          |
| 2.2.2 Aplicación del diagnóstico a los servicios de postventa de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.....  | 44          |
| 2.2.2.1 Metodología utilizada en la realización del diagnóstico a los servicios de postventa.....  | 44          |
| 2.2.2.1.1 Elección de la muestra.....  | 47          |
| 2.2.2.1.2 Instrumentos y aplicación de los instrumentos.....   | 48          |
| 2.2.3. Análisis de los resultados del diagnóstico sobre la gestión de postventa aplicado en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.....                 | 50          |
| 2.2.3.1 Resultado del diagnóstico realizado a la gestión de comercial de Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.....                                       | 59          |
| Conclusiones parciales del Capítulo II.....  | 63          |
| <b>Capítulo III: Procedimiento para realizar los Servicios de Postventa en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional. Su Implementación.</b> | 64          |
| 3.1 Fundamentación de la propuesta.....  | 64          |



|       |  |       |
|-------|--|-------|
| 3.2   | Diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento de los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río..... | 65    |
| 3.2.1 | Descripción de las fases que contiene el procedimiento.....  | 66    |
| 3.3   | Aplicación del procedimiento de postventa en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional en el año 2012.....             | 72    |
|       | Conclusiones parciales capítulo III .....  | 82    |
|       | <b>Conclusiones</b> .....  | 83    |
|       | <b>Recomendaciones</b> .....   | 84    |
|       | <b>Bibliografía</b> .....  | 85    |
|       | <b>Anexos</b> .....  | ..... |

## **Introducción**

El inicio del siglo XXI viene marcado por un entorno económico altamente competitivo que va a obligar a las empresas a hacer un esfuerzo especial para lograr la entera satisfacción de las necesidades de sus clientes; sin embargo según Muñiz, R., “conseguirlo sólo es posible si se saben aplicar con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas de las que dispone el marketing, las cuales lejos de ser patrimonio exclusivo de las grandes compañías aportan a las pequeñas una visión dinámica y actual, lo que les permite dar respuestas prácticas a los permanentes retos del mercado”<sup>1</sup>. En tal sentido, ninguna economía queda marginada de este proceso.

En el caso de la economía cubana las transformaciones que se llevan a cabo en los últimos años, favorecen y exigen que se tengan en cuenta las tendencias del mercado y las necesidades y satisfacción de los consumidores, lo cual la eficiente gestión y control en la comercialización de los productos y servicios, juega un rol determinante.

Bullón M. M., refirió que, “Las soluciones necesarias y apremiantes para nuestro país parecen ser, hasta ahora, las siguientes: más ahorro de todo tipo de recursos, trabajar más y mejor con un incremento de la eficiencia y de la productividad en todos los sectores laborales productivos y de servicios”.<sup>2</sup>

Por su parte el segundo secretario del Comité Central del Partido, José Machado Ventura, en la clausura del acto central nacional por el 26 de Julio del 2011, refirió: “Hay que romper definitivamente la mentalidad de la inercia, ese que conduce a sentarse a esperar mirando para arriba; a pensar primero en lo que falta o sería bueno tener, antes de evaluar con objetividad cuanto más puede hacerse con lo disponible”<sup>3</sup>, de ahí que se hace indispensable y necesario introducir las herramientas de marketing de aquellos productos y empresas que lo puedan aplicar, con el fin de mejorar la gestión de comercialización, así queda expresado en los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> MUÑIZ, R.; El Marketing en el siglo XXI, Versión Digital. 2010

<sup>2</sup> BULLÓN MENÉNDEZ M. Revista Cuba Socialista No. 54 Crisis Económica del Capitalismo Actual. enero/marzo del 2010. pág.45

<sup>3</sup> Revista Bohemia, 29 de julio de 2011, Año 103, No 15, pág. 40

<sup>4</sup> Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. V-129.

Conocer las impresiones que tienen los consumidores luego de haber hecho uso de los productos/servicios, y así saber, en qué deben ser mejorados para poseer mayor satisfacción ante los mismos, estar al tanto de las nuevas necesidades o preferencias, hacerle saber de nuevas ofertas o mejoramiento de los productos actuales traducido esto en los servicios de post venta, constituye una manera ventajosa de optimizar los recursos.

En el transcurso de la fase exploratoria para la realización de esta investigación, se pudo constatar, durante la revisión de la literatura, la importancia que se atribuye a la comercialización y dentro de ella a la gestión de los servicios de postventa. Comprobándose que en la gran mayoría de las empresas el obstáculo no radica en el desconocimiento de la necesidad e importancia de realizar la gestión de postventa; sino que la cuestión radica en el desconocimiento de cómo implementarlo, que procedimiento, las formas de utilizarlo, por tanto, no se aprovechan sus ventajas. La Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A no esta exenta de esta situación, lo cual se constató de manera inmediata al realizar una entrevista al director de la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A, el cual refirió que las ventas en la sucursal han ido disminuyendo con relación a años anteriores, atribuyendo la necesidad de perfeccionar la gestión de comercialización a través del empleo de mejores procedimientos en el servicio que se ofrece a los clientes.

Teniendo en consideración esta revelación y el interés mostrado por parte de la gerencia de la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A, de perfeccionar la gestión de comercialización a través del mejoramiento de los servicios a clientes, se presenta como **objeto de estudio** de la presente investigación, la Gestión Comercial y para obtener una aproximación a la realidad práctica, se determinó el **campo de acción** como: el estudio y diseño de un procedimiento que perfeccione la gestión de los servicios de post venta de la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A.

Definiéndose como **problema** de esta investigación el siguiente: ¿Cómo optimizar la gestión de los servios de postventa dentro de la gestión comercial en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club International S.A?

Con el fin de delimitar el alcance de la presente investigación se formularon los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Diseñar un procedimiento para perfeccionar los de los servicios de postventa acorde con las características de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.

**Objetivos específicos:**

1. Fundamentar las bases teórico-metodológicas sobre la gestión de comercialización con énfasis en la gestión de postventa.
2. Diagnosticar la situacional sobre la gestión de postventa en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.
3. Proponer el procedimiento para perfeccionar los servicios de postventa en la entidad.
4. Implementar el procedimiento diseñado para perfeccionar los de servicios de postventa en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.

Para contribuir a la solución del problema planteado, se formula la siguiente **Hipótesis:** Si se diseña e implementa un procedimiento para gestionar los servicios de postventa, se podrá contar con un proceso que perfeccione la gestión de comercialización que se viene realizando en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Para desarrollar la investigación se utilizaron los métodos de búsquedas de información propios de estudios descriptivos como:

Métodos teóricos:

Métodos histórico y lógico: Para determinar las tendencias del proceso de gestión comercial y de postventa en correspondencia con los criterios actuales sobre el tema.

Método sistémico: Para fundamentar la gestión de la comercialización, asociada a la gestión de postventa y su aplicación en empresas cubanas, estableciendo los elementos que lo conforman y haciendo uso del procedimiento análisis y síntesis.

Método Dialéctico: Se valorara los factores que han condicionado el funcionamiento actual de la gestión de postventa en la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A, su evolución en el tiempo basado en la gestión comercial, utilizando la inducción y la deducción como procedimiento de investigación.

Métodos empíricos:

Método de Observación: Para diagnosticar la situación actual de la gestión de postventa a nivel territorial de los principales clientes en el municipio de Pinar del Río.

Método de medición: Se emplea para obtener información cuantitativa acerca de la organización. Se empleará la estadística para la tabulación de los resultados de los cuestionarios y la elaboración de sus gráficos.

Técnicas:

Diagramas *Ishikawa* o causa - efecto o "espina de pescado": Para alcanzar primero una caracterización general del contexto de la gestión de comercialización en la empresa, que ayude a perfilar preguntas para esas entrevistas y encuestas.

Entrevista: Para conocer los problemas relacionados con la gestión de postventa en la entidad objeto de investigación.

Análisis documental: Para la realización de la valoración de la bibliografía relacionada con el problema y de la gestión de comercialización y postventa.

Método de observación: Se emplea para conocer para diagnosticar la situación actual del proceso de postventa y obtener la información requerida de la organización y los clientes.

Encuestas: se empleo con el fin de conocer las principales causas de satisfacción o insatisfacción por parte de los clientes, ya que a través de estas se puede obtener información sin comprometer la identidad de las personas, donde estos pueden expresar sus opiniones y sus juicios sobre el servicio y los productos, ya que este instrumento da mayor seguridad al encuestado, para plantear sus problemas.

Jugaron un importante papel la consulta a variadas fuentes bibliográficas, la entrevista personal aplicada al director de la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A y la encuesta a clientes. Se utilizó además, el método Inductivo – Deductivo el cual permitió llegar a conclusiones a partir de los resultados obtenidos, así como el método heurístico para realizar las entrevistas y encuestas.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y dar solución al problema expuesto, se estructuró el presente trabajo en tres capítulos:

El primer capítulo, aborda fundamentos teóricos metodológicos sobre la gestión de comercialización y gestión de postventa.

En el segundo se dejan planteados los resultados del diagnóstico de la gestión comercial de la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A y dentro de esta a los servicios de postventa y se presenta el diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento de los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.

En el tercer capítulo se implementa el procedimiento diseñado.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo, entre las que se destaca el procedimiento para los servicios de postventa a ejecutar en la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A.

En la investigación se consultó una amplia bibliografía de investigadores y especialistas sobre el tema, con el apoyo de expertos de gran prestigio de experiencia nacional e internacional, cuyas valoraciones permitieron fundamentar el programa diseñado.

La mejora de la gestión comercial en todas las esferas del quehacer económico del país, ha sido un reclamo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el procedimiento para perfeccionar los servicios de postventa en la empresa objeto de esta investigación que se plantea se imbrica en esta línea de pensamiento y acción, de ahí la importancia del presente trabajo, el cual se contextualiza en el ámbito de los lineamientos. I-2, V-129, IX- 257 y 261, XII-311, 312 y 313.

## **CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE MARKETING CON ÉNFASIS EN LOS SERVICIOS DE POSTVENTA.**

En este capítulo se plasman fundamentos teóricos - metodológicos sobre la gestión de Marketing y dentro de ella en los servicios de postventa por la importancia y necesidad que posee para las empresas que realizan servicios de comercialización el empleo de las funciones que se desarrollan a través de estos servicios. Constituyendo estos aspectos el basamento teórico del procedimiento de gestión de los servicios de postventa diseñado para el perfeccionamiento de la gestión comercial en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.

### **1.1 El contenido del Marketing.**

#### **1.1.1 ¿Qué se entiende por marketing?**

“El marketing es el proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. Ya no se trata exclusivamente de producir y vender estudiando lo que desean los clientes, sino de establecer vínculos permanentes entre la empresa y su entorno con el fin de servir a los consumidores de una forma real”.<sup>5</sup>

“El concepto de marketing sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales, consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores”<sup>6</sup>

Las conceptualizaciones anteriores muestran que no existe un concepto único para definir el marketing. No obstante en su Edición del Milenio Kotler P. define el marketing en dos aristas diferentes pero siempre visto como proceso: el Marketing Social y el Marketing Empresarial. “El marketing es un proceso social mediante el que grupos e

---

<sup>5</sup> LAMBIN J. J.; Marketing Estratégico; Ediciones M. Wil Madrid. España. 1991

<sup>6</sup> JHON B. MCKITERICK. What is the Marketing Management Concept? Chicago Ext. Mercadotecnia. pág.15. Reproducciones MES.

individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran”.<sup>7</sup>

“El marketing (empresarial) es el proceso de planificar y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de organización”.<sup>8</sup>

Abarcando una definición de marketing más ampliada y que más se acerca a la realidad concretamos que:

Un examen de estos conceptos indica que para algunos autores el marketing trata de una actividad, una ciencia o de un proceso, no por eso dejan de existir en ellos las siguientes generalidades: “requiere ser planificado, por lo que resulta de un análisis crítico y un enjuiciamiento de determinadas condicionantes, entre ellas los procesos de comunicación. Se realiza para influir sobre los consumidores del producto, tomando en cuenta sus necesidades. Determina el sentido de desarrollo de la organización, estableciendo vínculos permanentes entre la empresa y su entorno. Determina al interior de las organizaciones, las condiciones que permiten llevar a cabo las transformaciones necesarias para optimizarlas rentablemente.”<sup>9</sup>

Lo anterior indica la diversidad de posiciones teóricas al respecto. Para el análisis en este trabajo se toma como la conceptualización de Kotler y la definición operativa siguiente:

El marketing puede ser percibido además como una combinación de conocimientos y de técnicas orientadas a entender el mercado de cara al entorno y a intervenir en él. Dentro del interior de las empresas desempeña una función esencial en todas sus áreas; fundamentalmente en la dirección pues constituye una herramienta que rige los procesos de toma de decisiones en cuyo centro de atención esté el cliente, usuario o ciudadano, en dependencia del tipo de organización de que se trate.

---

<sup>7</sup> KOTLER P., CÁMARA D., GRANDE I. Y CRUZ, I. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Madrid, 2000. pág. 8.

<sup>8</sup> IDEM 3

<sup>9</sup> QUINTANA MARTÍNEZ O. Guía para Auditar la Gestión de Mercadotecnia. Una Propuesta Metodológica. Tesis de opción al grado de Mcs. 2007. pág.9.



Se considera oportuno por la esencia de la investigación retomar a Kotler cuando se refiere a que “El marketing es más que un mero departamento de la empresa: es un proceso ordenado y reflexivo para analizar y planificar los mercados. El proceso se puede aplicar no sólo a bienes y servicios; se puede hacer marketing a: ideas, acontecimientos, organizaciones, lugares, personalidades. El proceso se inicia con la investigación de mercado relevante, para comprender su dinámica e identificar oportunidades para satisfacer necesidades actuales y potenciales. Implica la segmentación del mercado y la selección de aquellos segmentos que la empresa pueda satisfacer mejor. Implica formular estrategias genéricas y refinarlas creando un marketing mix detallado, así como un plan de acción. Implica aplicar el plan, valorar los resultados, y hacer nuevas mejoras.”<sup>10</sup>

### **1.1.2 Funciones del Marketing.**

Las funciones que el marketing desempeña dentro del ámbito de la empresa son básicas para analizar y comprender el mercado, favorecer y desarrollar una demanda de los productos e identificar las necesidades de los clientes. Para lo cual, se deberán tomar decisiones sobre el producto, la imagen de la empresa, los precios, la priorización de los clientes, rutas de distribución, etc. Resultando la función principal poner en contacto al comprador y al empresario, y que ambos queden satisfechos.

**Análisis del Mercado:** Se resumen en que las empresas deben conocer con el mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales. Investigar cuáles son las necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, etc. Lo que posibilita ofrecer los productos más adecuados a sus clientes. Puede hacerse de forma más o menos sistemática y hay veces que se realiza de manera inconciente, aunque las empresas grandes tienen grupos de especialistas dedicados a esta labor todas las organizaciones necesitan realizar estudios y pruebas en el mercado, sean grandes o pequeñas, para conocer detalles del mismo. Conocer además los procedimientos de compra ayudará a influir en la decisión final de adquirir el producto.

---

<sup>10</sup> KOTLER P., Cámara D., Grande I., Cruz I., Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Madrid, 2000. pág. Prólogo.

**Análisis de la empresa:** corresponde a las funciones del marketing realizar el análisis interno de la empresa y de esta forma poder conocer la situación frente al mercado. Recogiendo información sobre el volumen de las ventas, los productos y la distribución; así como el coste de las operaciones. El análisis de la gama de productos y sus surtidos que correspondan con las necesidades de los clientes, además estudiar en que fase del ciclo de vida se encuentra un producto para poder detectar la decadencia de un determinado producto o el momento de invertir en nuevas posibilidades.

**Desarrollo de nuevos productos:** Le corresponde al marketing de manera privilegiada, proponer y diseñar nuevos productos los cuales en coordinación con producción y el resto de áreas de la empresa, se puede aprobar su desarrollo y lanzamiento. Así mismo determinar qué atributos debe tener el nuevo producto para tener éxito en el mercado. Estos nuevos productos son desarrollados con el objetivo de atraer a los clientes ya sea para sustituir uno anterior o para abordar otros segmentos o simplemente para responder a la competencia

**Producto:** El término producto se define como “todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo” Este término puede traernos a la mente un objeto físico, el término servicio hace referencia a prestaciones intangibles, pero de todas formas, cuando pensamos en producto físico su importancia no radica en poseerlo, sino en usarlo como satisfacción de nuestros deseos.<sup>11</sup> Por tal razón utilizamos este término para cubrir no sólo productos físicos sino también servicios, ofertas, satisfactores o recursos capaces de satisfacer a un deseo o necesidad. Es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.<sup>12</sup>

**Mix o surtido de producto:** Conjunto de todas las líneas de productos que un vendedor ofrece a sus clientes. Cada uno debe tener una cierta anchura, longitud, profundidad y consistencia; estas decisiones aportan las claves para definir la estrategia de productos en la empresa.

**Línea de producto:** grupo de producto que se relacionan estrechamente, los cuales realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de

---

<sup>11</sup> KOTLER P., “Dirección de Marketing”. Prentice Hall. Reproducciones MES. 1995 Tomo I, Pág. 5

<sup>12</sup> KOTLER P., “Direction de Marketing”. Prentice Hall. Reproducciones MES .1995 Tomo II, Pág. 473

los mismos canales de distribución, en un intervalo de precios similares. Su elaboración guarda relación con el análisis del producto para identificar cuales son los más convenientes para promocionar esta línea.

**Atributos del producto:** la marca, los envases y el embalaje.

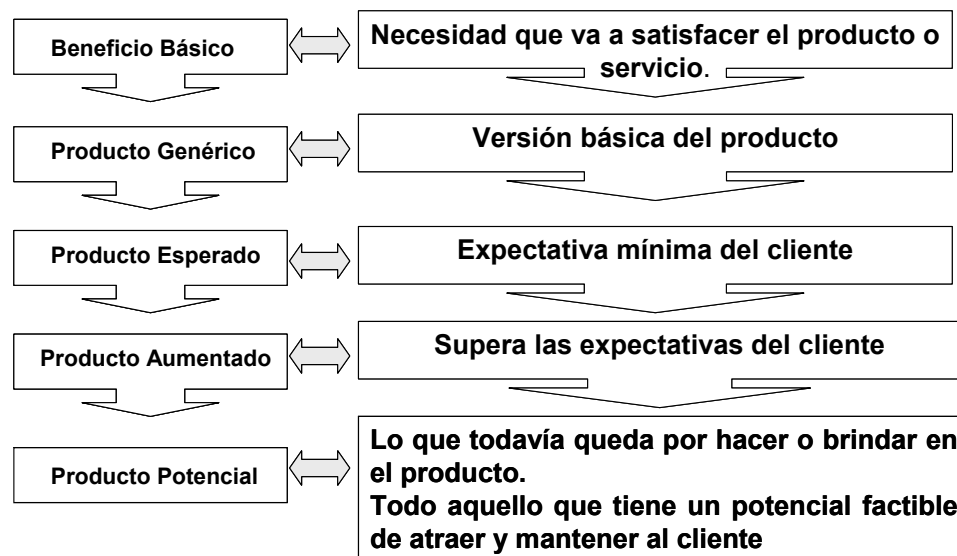
Respecto a los atributos del producto la empresa debe desarrollar políticas decidiendo si han sido correctas las propuestas y puesta en marcha o si se necesitan realizar cambios para poder crear beneficios tales como protección, economía, atracción y promoción. Además el producto necesita una etiqueta para su identificación y posible clasificación, descripción y promoción; los consumidores le prestan mucho interés a este aspecto pues en él se relacionan datos esenciales del producto.

Según Kotler. P., las personas no compran productos, compran expectativas. Un producto no es solo la suma de beneficios físicos básicos que reportan y que el cliente sale a comprar, “es también una serie de aspectos formales, como la calidad, marcas, envases, estilo y diseño, que contribuyen y complementan el producto tangible, son los aspectos añadidos como, el mantenimiento, la garantía, instalaciones, el servicio postventa, entrega y financiamiento, que configuran el producto aumentado o la oferta comercial global”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> USET RUIZ, F. La Gestión de los Servicios en los Centros de Educación Superior. Rev. Ciencias Sociales. Habana. 2001.

**Figura 1.1:** Cinco dimensiones del producto.



**Fuente:** Adaptado de: Levitt T., Marketing Success through Differentiation of Anything, Harvard Business Review, 58, enero, febrero 1980, pág. 83-9.

De la figura 1.1, se deduce que una vez el cliente compra el servicio y/o producto, las expectativas aumentan. Las mayores expectativas del cliente, después de que se ha cerrado la venta, exigen un plan estratégico para dar servicio a la venta. Lo que se demuestra que la gestión de Marketing no termina con la compra del producto, sino que la tarea del especialista en marketing consiste más en vender el beneficio o el servicio inherente a cada producto físico, que en descubrir sus características. Es por ello que compartimos el criterio de Levitt T. que refiere que, Los vendedores que se centran en el producto físico en lugar de las necesidades del cliente, sufren de “miopía de marketing”<sup>14</sup>.

En forma de resumen se puede referir que adquiere considerable importancia la connotación que la gestión a los servicios de apoyo al producto dentro de la mezcla de mercadeo está cobrando en la actualidad, debido a la atención que se le esta dando a proporcionar servicios a los clientes. De hecho, los servicios de apoyo al producto se están convirtiendo en el punto de mira para la obtención de ventajas competitivas.

De ahí que se retoma a Kotler. P., que expresó, las empresas que proporcionan servicios de alta calidad superarán a la competencia que tenga menor orientación al

<sup>14</sup> LEVITT T. “Marketing Miopía”, Harvard Business Review, Julio – Agosto 1960, pág.45-56

servicio. De ahí que los gestores ya sea de empresas productoras o de servicios tienen que pensar en sus estrategias de servicios tanto de pre-venta como de post-venta.<sup>15</sup>

A partir de lo expuesto, es que se puede referir que dentro del marketing la gestión a los servicios de apoyo al producto debe cobrar en la actualidad gran importancia y atención por parte de los gerentes de Marketing. En este trabajo estará centrada la atención y se dará tratamiento dentro de los servicios de apoyo al cliente a los servicios de post-venta.

## **1.2. El Servicio Postventa.**

### **1.2.1 El Servicio de postventa dentro de la gestión de marketing**

El servicio que se le brinda después de haberse efectuado la compra se le denomina servicio de postventa, el mismo otorga la posibilidad de mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente, además de lograr su fidelidad y ser recomendados a otros consumidores.<sup>16</sup>

Desde hace años el comercio, la industria y los servicios, incluso entidades del sector primario, han comprendido que la atención al cliente, después de venderles algo o realizarles un servicio, no solo es aconsejable sino que se ha vuelto imprescindible.

Siendo la postventa “la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela”<sup>17</sup>, la cual en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas y en ocasiones es descuidada por las entidades.

La palabra postventa se deriva del latín post que significa después, al unirse con la palabra venta se define como “después de la venta”. Sin embargo, este término tan utilizado en el ámbito empresarial no define por sí mismo todo el conjunto de actividades y operaciones que se realizan después de cualquier transacción mercantil.

---

<sup>15</sup> KOTLER P., Cámara D., Grande I., Cruz I. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Madrid, 2000 pág. 518.

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-de-post-venta/>; [Consulta: 25 01 12]

<sup>17</sup> NEPVEU-NIVELLE, F. El Servicio y la Post-Venta. Ediciones Oikos-Tou. Barcelona España. 1966 pág. 241

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.<sup>18</sup>

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.<sup>19</sup>

Es necesario hacer una observación sobre el significado de la palabra postventa, la misma puede ser definida con gran amplitud desde distintas perspectivas, el estricto sentido que le corresponde por su etimología, después de la venta, constituye ya una definición. Sin embargo, el vocablo en cuestión, aun siendo también el que generalmente se utiliza en el ámbito empresarial, no define por sí mismo, ni con mucho la serie de actividades que se aplica. Villar, J. sobre la postventa refiere que, “resulta inexacto, o al menos incompleto, porque el conjunto de operaciones que se verifican con este nombre va más allá de los actos subsiguientes a la venta.”<sup>20</sup>

A este respecto, considera, Walter G., “los profesionales del mercadeo se concentran en lograr que los clientes potenciales realicen la acción de compra, para comenzar una relación con el cliente. Buscan, instan, persuaden y, a menudo, presionan a los clientes potenciales a dar ese primer paso y efectuar una compra inicial. El costo de adquisición del mercadotecnia representa la inversión total necesaria para convertir una pauta en un consumidor potencial, y éste a su vez, en un cliente.”<sup>21</sup>

No obstante, una vez logrado el objetivo de que los clientes potenciales se conviertan en clientes iniciales, la mayoría de ellos reciben relativamente escasa atención. ¿Por qué? Porque los mercadotecnistas y el personal de venta están demasiado ocupados concentrando su atención en la difícil tarea de persuadir a otros clientes potenciales a que efectúen su primera compra Walter G (1997). expresa que: “conseguir nuevos

---

<sup>18</sup> Disponible en: <http://www.rivassanti.net/cursos-ventas/servicio-post-venta.php> [Consulta: 25 01 12]

<sup>19</sup> Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/mejorando-el-servicio-post-venta-a-traves-de-las-redes-sociales.html> [Consulta: 25 01 12].

<sup>20</sup> VILLAR J. La Postventa. Manual de Gestiones para la Atención al Cliente. Primera Edición. Ediciones Index. Madrid 1998. pág. 25

<sup>21</sup> WALTER G. Marketing al Revés. Como convertir a sus anteriores clientes en sus mejores clientes. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia. 1997 pág. 14

clientes pareciera ser más importante que lograr que un cliente ya fijo haga nuevos pedidos”. Sin embargo, Villar J. (1998) plantea que “Los futuros pedidos que hacen los clientes actuales son cada vez más ventajosos desde el punto de vista de la productividad, puesto que los continuos altos costos iniciales de ventas no contrarrestan esos ingresos”<sup>22</sup>, resultado este un punto de vital importancia para cualquier tipo de negocio o empresa ya que, esos pedidos repetitivos y habituales son mucho más productivos que las transacciones iniciales, puesto que el alto costo de adquisición del cliente ya se ha efectuado.

Desde esta perspectiva, “hace ya varios años que el comercio, la industria y los servicios, incluso entidades del sector primario, se han percatado de que la atención al cliente después de venderle algo o realizarle alguna prestación, no solo es aconsejable, sino que se ha vuelto imprescindible en la mezcla de mercadeo actual de cualquier empresa”<sup>23</sup>. Se reconoce la necesidad de seguir atendiendo al cliente tras la venta, darle mayor número posible de facilidades y continuar proporcionándole apoyo eficaz. Quedarse rezagado representar ir cediendo participación a la competencia.

Desde el punto de vista de Kotler, “la postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.”<sup>24</sup>

Además, afirma que “la mayoría de las organizaciones invierten millones presupuestos en la captación de nuevos clientes, y a menudo se descuida la fidelización de los que ya tiene, siendo mucho más sencillo y barato el proceso de postventa.”<sup>25</sup> A su vez propone a las mismas mirar hacia atrás en el futuro, aceptando que con un mínimo de esfuerzo pero con una buena comprensión de los indicadores de satisfacción con el servicio se pueden lograr mejores resultados en el mercado.

Según Cancer A. y José M, el concepto de postventa integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica (en su caso) de la

---

<sup>22</sup> VILLAR LÓPEZ J..La Postventa. Manual d Gestiones para la Atención al Cliente. Primera Edición. Ediciones Index. Madrid. . 1998 pág. 25

<sup>23</sup> CANCER, A. Y JOSÉ M. La denostada Postventa. 2005 En <http://www.revisce.com>. [Consulta: 10-2-2012]

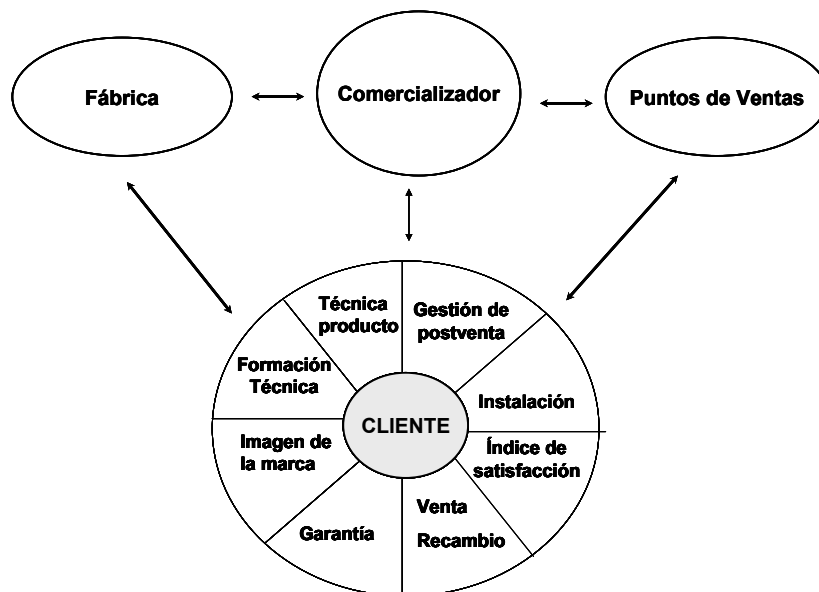
<sup>24</sup> KOTLER, Philip. Hacer Marketing en el año 2005. En: <http://makturl.tripod.com/MKT/plan/pla20.htm> [Consulta: 6-1-2012]

<sup>25</sup> IDEN 20.

red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros. Afirma que en todas debe imperar el principio fundamental de que se alguna manera redunde en beneficio al cliente final, coordinando, si llega el caso, las acciones de fábrica y red de distribución.<sup>26</sup>

La palabra postventa, abarca disímiles criterios, ya sea vista como un ejercicio, una técnica, un servicio de apoyo a la venta, entre otras. Resumiendo los conceptos tratados anteriormente se puede llegar a la conclusión de que la postventa es un cúmulo de áreas relacionadas entre sí, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, mediando para muchas empresas entre las fábricas y los puntos de venta, quienes están en contacto con él. Tal como se aprecia en la figura 1.2.

**Figura 1.2:** El cliente como centro de todas las actividades de postventa y de interconexión entre fabricante, comercializador y puntos de ventas.



**Fuente:** Adaptado de CANCER, A. Y JOSÉ M. La denostada Postventa. 2005. En <http://www.revisce.com>. [Consulta: 10-2-2012]

Es conocido que la gestión de marketing es un proceso que tiene lugar cuando al menos una de las partes de un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios con los que alcanzar respuestas deseadas de otras partes. Supone planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios. Tiene además la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y

<sup>26</sup> CANCER, A. Y JOSÉ M. La denostada Postventa. 2005 En <http://www.revisce.com>. [Consulta: 10-2-2012]



composición de la demanda, de manera tal, que ayude crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios, debido a que los cambios en el comportamiento y necesidades de los consumidores representan un reto, cada día los clientes poseen más experiencia y menos fidelidad. Por lo que “están imponiendo sus preferencias y esto ha generado una potente demanda en relación con el servicio de postventa, la empresa que no logre asimilarlo quedará rezagada en el mercado.”<sup>27</sup>

Por ello, se asume a Cáncer, cuando que refiere que: “el servicio de postventa es, en la actualidad, un área de desarrollo clave para la capacidad competitiva de las organizaciones”<sup>28</sup> y a Rastrollo y Martínez, que alegan que: “este servicio debe estar inmerso en un intenso proceso de transformación y reorganización en las empresas que quieran permanecer en el mercado, perfilando esta transformación a las bases de competitividad y a las estrategias que definan un nuevo modelo de organización de este servicio.”<sup>29</sup>

De ahí que haciendo una análisis de lo referido por los autores anteriores la autora considera que es necesario la atención a la postventa debido a que esta prepara y hasta asegura ventas posteriores, además de consolidar las pasadas, así mismo permite la integración en el conjunto de políticas de mercadeo de la empresa y consideramos que esto puede suceder en cualquier empresa indistintamente de la actividad económica a la que se dedique, ya sean actividades industriales, comerciales, distribuidoras, fabriles, entre otras, siempre que se ajuste a sus características y la política económica vigente del país.

Por otra parte, la autora comparte el criterio de Carothers, Sander y Kirby que refieren que “las empresas que no suministren suficiente valor, por incapacidad o por propia decisión, serán eliminadas selectivamente por los clientes”<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> CANCER, A. Y JOSÉ M. La denostada Postventa. 2005 En <http://www.revisce.com>. [Consulta: 10-2-2012]

<sup>28</sup> IDEN 23

<sup>29</sup> RASTROLLO, M. Y MARTÍNEZ, P. El mercado de servicios postventa del automóvil. Tendencias hacia un nuevo modelo de organización. 2004. Boletín Económico de ICE N° 2790. En <http://www.revisce.com>. [Consulta 12-2-2012].

<sup>30</sup> CAROTHERS, SANDER. Y KIRBY. Los servicios de Postventa; Citado en Colectivo de Autores; 1998; pág. 18

Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

En síntesis, se hace imperativo en la actualidad que las organizaciones reflexionen sobre la necesidad de un excelente manejo del servicio de postventa dado que por todo lo expuesto, la empresa puede valerse por medio de la atención inmediata a los clientes para conocer sus expectativas futuras, más cercanas, y así mejorar sus debilidades y afianzar sus fortalezas, logrando detectar formas imaginativas de ir más allá de las expectativas de sus clientes y mejorar así la retención del mismo.

Sobre la base de las ideas expuestas, y dada la situación de la economía del país, que ha marcado que las ventas de las empresas deben aumentar y la productividad del trabajo, se hace imprescindible la utilización de mejoras en la gestión empresarial y dentro de ellas en la gestión de comercialización una acertada política de mercadeo que garantice eficiencia y eficacia.

Las ideas y reflexiones expresadas se corresponden con el objetivo de este estudio, que consistía en resaltar la importancia de la postventa dentro de la gestión de marketing en las organizaciones.

### **1.2.2 Objetivos y funciones de los servicio de postventa.**

Los servicios de postventa como los otros servicios que se realizan en las empresas tienen que cumplir y una serie de objetivos y acometer una serie de funciones, los cuales se plasman a continuación:<sup>31</sup>

- Objetivos:
  1. Recibir y brindar información al cliente de manera puntual y conveniente
  2. Aclarar conceptos ante el cliente, construyendo a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrece su servicio.
  3. Brindar al cliente información acerca de nuevos productos, así como de ofertas y promociones.

---

<sup>31</sup> OÑATE J. Consultor Empresarial. En: <http://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm> [Consulta 2-3-2012].

4. Lograr la reincidencia de compra a través de recordatorios.
  5. Utilizar argumentos que beneficien a la empresa y apoyen su política general.
  6. Producir estímulos que eviten factores negativos de cualquier índole.
  7. Cuidar la imagen del producto y/o servicio.
- Funciones de la postventa.

Las actividades destinadas a mantener y/o realzar el valor del producto o servicio a los clientes se agrupan en las principales funciones de postventa.<sup>32</sup>

1. Instalar y preparar.
2. Garantizar.
3. Suministrar.
4. Mantener y reparar.
5. Devolver.
6. Atender.

De las funciones antes mencionadas se derivan las funciones más importantes de los servicios de postventa las cuales se destacan en la tabla 1.1 del **Anexo 2**, con la finalidad de elevar la satisfacción del cliente luego de adquirir un bien o servicio por parte de la empresa que lo vendió.<sup>33</sup>

Por su parte Kotler, cuando se refiere a marcar la diferenciación de los servicios, hace mención a estas funciones de postventa desde su óptica. Planteando que cuando no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para competir con éxito radica en el aumento y calidad de los servicios. Principales diferenciadores: Entrega, instalación, capacitación del cliente, servicio de asesoría, reparaciones y servicios diversos.<sup>34</sup>

Asimismo no sólo destaca la diferenciación del servicio sino del personal, señalando que las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más. El personal bien capacitado posee

<sup>32</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Funciones\\_b%C3%A1sicas\\_de\\_la\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Funciones_b%C3%A1sicas_de_la_empresa) [Consulta 2-2-2012].

<sup>33</sup> Disponible en: [http://www.mercadeo.com/44\\_postventa.htm](http://www.mercadeo.com/44_postventa.htm), **Artículo La postventa**, Universidad Dr. Rafael Belloso Chapín, Cátedra: Promoción y Ventas, [Consulta 10-2-2012].

<sup>34</sup> KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia; Cáp.7, Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador MBA 2000 TP29.

seis características: Competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y comunicación<sup>35</sup>

De ahí que cada empresa que realice estos servicios debe hacerlos atendiendo a la revisión de estas funciones, ajustando las mismas según sean empresas productoras, comercializadoras o prestadoras de servicios. Lo importante no es cuáles funciones realizar sino realizarlas según las características y medirlas a partir de indicadores de cumplimiento como forma de poder conocer las mejoras de la eficiencia y eficacia de la empresas y el nivel de satisfacción de los clientes a partir del empleo de las mismas

### **1.2.3 Tipos y formas de los servicios postventa.**

- Tipología de los servicios de postventa.

Quizás sea el proceso de servicio postventa el más variable de todos los procesos del ciclo de vida del producto pues está en función de los clientes, del producto en sí y del desarrollo de los procesos anteriores.

Las distintas actividades que se desarrollan posteriores a la venta de los productos y servicios pueden clasificarse en dos grandes grupos: los servicios técnicos que se realizan a los productos y los servicios que, relacionados con los productos, se prestan a los clientes.<sup>36</sup>

Servicios técnicos a los productos: En este grupo se incluyen diversas actividades que se realizan con el objetivo de materializar, mantener o restablecer a productos, fundamentalmente de larga vida útil, sus características y propiedades como son: Instalación, mantenimiento y reparaciones.

Servicios a los clientes: Estos son los servicios que se prestan al cliente para que puedan hacer uso más efectivo de los productos aumentando así la percepción del valor de estos. En este grupo se incluyen los procesos de adiestramiento para el uso y el manejo de quejas.

---

<sup>35</sup> INEN 30

<sup>36</sup> Disponible en: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>, [Consulta 9-3-2012].

Para una mejor comprensión de los tipos de los servicios de postventa se hace muestra una explicación sencilla de cada uno de ellos:

**Instalación:** Comprende conjunto de operaciones que se realizan en el local del cliente para poner el producto en condiciones de utilización e incluye además su puesta en funcionamiento. Su complejidad depende de las características del producto y puede realizarse por especialistas o por el propio usuario, el consumidor debe ser instruido y/o adiestrado para estas tareas. La formación es un aspecto puntual en la misma, contar además con herramientas e instrucciones especiales de instalación. Para que pueda realizarla el propio usuario esta debe ser sencilla y con pocas operaciones.

**Mantenimiento:** Acciones que impiden que el producto presente afectaciones, o que las mismas no puedan ser controladas. Estas actividades tienen como finalidad restablecer al producto o alguna de sus características y mantener otras. Puede incluir inspecciones, ensayos, limpieza, lubricación, revisiones, sustitución de partes, entre otras actividades, la diferencia radica en función del producto de que se trate.

**Reparaciones:** Se realizan con el objetivo de restituir al producto características que ha perdido mediante la sustitución de piezas y/o componentes o a través de simples ajustes. Corresponde al productor garantizar la debida profesionalidad de los serviciadores y desarrollar una gestión de los talleres en los que se presta el servicio.

Los servicios de reparación pueden prestarlos las empresas productoras en sus instalaciones o subcontratarlo en todos los casos deben realizarse por personal debidamente capacitado. Una vez vencido el tiempo de garantía el proveedor reparará los productos debiendo pagar el cliente por este servicio.

Durante denominado periodo de garantía, el proveedor reparará el producto sin costo alguno para el cliente, gratuitamente, si cumple con requisitos previamente establecidos previo contrato entre ambas partes.

**Adiestramiento para el uso:** Se establece un sistema de comunicación con el cliente mediante el cual conozca como el cliente utiliza sus productos y formarlos, orientarlos, adiestrarlos para que lo haga eficazmente y obtenga de él el mayor provecho.

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

**Manejo de Quejas:** La existencia de una queja demuestra la existencia de un defecto en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente. Sin embargo, las reclamaciones son una pobre medida del desempeño del sistema; algunos se quejan aunque el producto o servicio cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones, pues existen factores que influyen en el comportamiento de las quejas como son: Clima económico, características de los clientes, importancia del producto, momento en que se presenta el fallo y precio.

En realidad las quejas reales son mucho menores que las potenciales y la empresa debe lograr que cada vez más las quejas potenciales se conviertan en reales. Para esto es necesario tener en cuenta factores que inhiben la manifestación de las quejas entre los que se pueden mencionar: Carencia de importancia, suposición, desagradable experiencias anteriores y mecanismos demasiado engorrosos.

Este último servicio refleja gran importancia para cualquier empresas, ya que la más mínima queja puede hacer el mayor estrago en cuanto a imagen del producto, criterio del cliente y resultados indeseados tanto a corto como a mediano plazo.

- Formas en que se puede brindar un servicio de postventa.

Estos servicios pueden ser de diversa formas:<sup>37</sup>

Promocionales: Son los que están relacionados a la promoción después de la venta.

Psicológicos: Son los ligados con la motivación del cliente.

De ese modo, no sólo le hace sentir al cliente que la preocupación de la empresa por él, sino que también permite conocer sus impresiones del producto/servicio y, por ejemplo, saber en qué aspectos se debe mejorar.

---

<sup>37</sup> Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-de-post-venta/> [Consulta 25 01 12].

De seguridad: Son los que brindan protección por la compra del producto.

De mantenimiento: Son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte (también conocido como servicio técnico).

Ese tipo de servicio de post venta nos permitiría sobre todo continuar la relación cliente empresa, ya que cada cierto tiempo se haría necesaria la presencia de un miembro de nuestro negocio ante el cliente.

#### **1.2.4 Importancia, ventajas y desventajas de los servicio de postventa.**

Todo proceso de venta incluye seis grandes pasos: Acercamiento, presentación, demostración, negociación, cierre y **servicio de postventa**. Este paso, por ser el último, no deja de tener una gran importancia, su buen funcionamiento en una empresa garantiza elevar a un nivel superior la gestión de comercial. A su vez “permite conocer la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.”<sup>38</sup>

Villar, considera que, los servicios de postventa siempre generan una inversión de dinero, pero a larga es compensada con una mejor atención a la clientela, lo que fortalecerá sus ventas y mejorará su relación con los clientes.<sup>39</sup>

La postventa es una de las más importantes fuentes de información de la empresa, ya que además de proveer una imagen del mercado, proporciona una serie de datos de la empresa en general. La información debe ser fiable, fluida, clara y entregada con rapidez en el momento oportuno.<sup>40</sup>

Un análisis sistemático de la información recogida a través de los servicios postventa permite la adopción de medidas para reforzar la relación empresa/cliente y capaces corregir fallas, aprovechar oportunidades, evitar costos innecesarios y aumentar el grado de satisfacción del cliente con el servicio percibido a lo largo del ciclo de vida del producto en su decisión de renovación con la misma marca. Lo cual permite convertir

<sup>38</sup> Disponible en: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>, [Consulta 9-3-2012].

<sup>39</sup> VILLAR LÓPEZ J..La Postventa. Manual d Gestiones para la Atención al Cliente. Primera Edición. Ediciones Index. Madrid. . 1998. pág. 25

<sup>40</sup> PRIETO, Ana. Análisis de Postventa. Importancia actual dentro de la mezcla de Mercadeo. Taller de Acción Profesional. La Universidad del Zulia. Cabimas, Venezuela. 2000

“el servicio de postventa en una herramienta fundamental en la fidelidad de los clientes”.<sup>41</sup>

El servicio Postventa:

- Perfecciona el producto y/o su presentación al cliente para completar o asegurar la satisfacción que pretende la venta.
- Es demandada por clientes y consumidores.
- Sus costos son muy variables, según el momento y la situación en que se desarrolla.
- Suele incidir sobre la venta con características equivalentes a la calidad de su prestación (si es buena positivamente; si es mala incide negativamente)
- Su necesidad, en ausencias de otros factores, esta en proporción inversa a su calidad (menor calidad en la venta necesita mayor atención postventa)
- Sus beneficios se producen a mayor plazo. Sus costos suelen ser inmediatos a la prestación.
- Su magnitud suele hallarse influida por factores que muchas veces prestan escasa correlación con el mercado, y además, está puede ser positiva o negativa.

No obstante a lo expuesto estos servicios también tienen sus desventajas. En la tabla 1.2 se hace referencia a las ventajas y desventajas de estos servicios por considerar importante para los análisis posteriores el conocimiento las mismas. Además de las ventajas y beneficios que permite el brindar un buen servicio al cliente, otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación empresa cliente. Y, de ese modo, poder, conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto/servicio, estar al tanto de sus nuevas necesidades o preferencias y hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc. de ahí radica su gran importancia y necesidad de utilización.

**Tabla 1.2:** Ventajas y desventajas de la utilización de los servicios postventa.

| <u>Ventajas</u>                            | <u>Desventajas</u>   |
|--|----------------------|
| Mayor satisfacción al cliente.             | Gastos               |
| Mejor imagen de la empresa y del producto. | Necesidad de control |

<sup>41</sup> CANCER, A. José M. La denostada Postventa. 2005 En <http://www.revisce.com>. [Consulta: 10-2-2012]



|  |   |
|--|---|
| Mejor conocimiento directo del mercado                                 | Posibles aumento del número de reclamaciones. |
| Recepción más rápida de la información.                                | Mayores exigencias de servicios y calidad.    |
| Mayor objetividad en las prestaciones.                                 | Modificaciones en la propia empresa.          |
| Probable incremento de las ventas.                                     | Incidencias.                                  |
| Más posibilidad de aplicación de medidas correctivas sobre el mercado. | Relación beneficio/coste.                     |

**Fuente:** Artículo “La postventa”, Universidad Dr. Rafael Bellosos Chapín, Cátedra: Promoción y Ventas [http://www.mercadeo.com/44\\_postventa.htm](http://www.mercadeo.com/44_postventa.htm), [Consulta 10-2-2012].

Por lo que, a criterio de la autora, se hace vital el empleo de un procedimiento adecuado y sistemático sobre servicios de postventa en las empresas ya sea productoras o de servicios posibilitando atenuar las desventajas de las mismas y aprovechar las ventajas que reportan, lo que traerá aparejado mayores niveles de eficiencia y eficacia en convirtiendo la gestión comercial de las empresas.

### **1.3. Análisis de procedimientos para gestionar los servicios postventa consultados.**

Para lograr un servicio postventa verdaderamente satisfactorio la empresa debe gestionar el procedimiento a seguir para la realización del servicio postventa que la asegure desde el punto de vista interno como externo. En la bibliografía consultada se pudo comprobar la existencia de varios procedimientos para este fin. A continuación se mencionan alguno de ellos:

Bollat Morales Ingrid plantea:<sup>42</sup> la utiliza de un método centrado fundamentalmente en los servicios de postventa dirigidos a los clientes, abordando en él de una manera sencilla solamente el tipo de servicio de atención al cliente y tomando como principales actividades: Bases de datos eficientes, Teléfono (Telemarketing), Cartas de recordatorio (o tarjetas), Internet. Y Visita Personal.

Este procedimiento se aplica empresa LeMans, S.A. de Guatemala, la cual ofrece al público productos y servicios automotrices, y a su vez aplica a sus clientes, ciertos

<sup>42</sup> BOLLAT MORALES I., La importancia del Servicio Post Venta, enfocado en empresas de servicio de Guatemala. Tesis de oposición al título de Lic. en publicidad, (2004). Pág. 33-37.

métodos de servicio postventa. El trabajo como finalidad realza la importancia de la utilización de estos servicios, no obstante, es de consideración por parte de la autora de esta investigación que no se tuvieron en cuenta las actividades de servicios técnicos al producto/servicio.

Por su parte, Silva L., en su trabajo “Análisis del Servicio Postventa”<sup>43</sup>, aplica un modelo de gestión, en este caso el autor centra su importancia en la garantía de los productos, el tiempo y exactitud de las necesidades de entrega, sobre todo de los pedidos. Utilizando la diagramación del proceso que permitió observar la utilización de los recursos, el diagrama fue diseñado en tres niveles, los cuales indicaron el uso que le da cada proceso a los recursos disponibles.

Según Damarys Peña y Maira Moreno en su trabajo Gestión de la Calidad en la Administración, muestra un procedimiento para gestionar la calidad en el proceso de servicio postventa.<sup>44</sup> El cual debe realizarse a partir de cuatro fases planificar, implementar, mejorar y controlar el proceso. Este procedimiento centra sus fases en función de objetivos de calidad de los servicios, sin embargo existieron algunas como la mejora y el control que fueron tomadas como principio para el procedimiento que se presenta para realizar los servicios de postventa en la entidad objeto de esta investigación.

Por su parte Ester Michelena plantea<sup>45</sup>, que se debe seguir el siguiente modelo a la hora de efectuar los servicios de postventa: donde denomina las fases acciones pero detalla en cada una su línea a seguir; así como indicadores y pasos que resultaron ser un fuerte apoyo para la realización del procedimiento propuesto en el capítulo 3 de esta investigación. Por esta razón se detallan actividades con una breve explicación de las mismas.

---

<sup>43</sup> SILVA L., Análisis del Servicio Postventa, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. (2009).

<sup>44</sup> Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-postventa/gestion-postventa.shtml>  
Peña D. y Moreno M. Gestión de la Calidad en la administración, Universidad de Holguín (2003).

<sup>45</sup> MICHELENA E. Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana: 2000. pág. 98

**PLANEAR:** La planificación de la calidad, de todos los procesos, significa decidir: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? y ¿Con qué hacerlo?. Además determinar los requisitos para cada servicio, cuantitativos, cualitativos.

Estas características son más difíciles de cuantificar pues son fundamentalmente subjetivas y se observan principalmente en los momentos de interacción entre el cliente y el proveedor de servicio. Tal es el caso de la confianza, la atención, las condiciones ambientales, etc.

- Propias del servicio, referidas al proceso.
- Referidas a la interrelación personal.
- Definir los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.

#### **La calidad del servicio puede evaluarse de distintas maneras:**

Estadísticamente, cuantificadamente, por los efectos, las actitudes. Las conductas observables, en relación con el tiempo. por el grado de satisfacción del cliente

Todas estas formas se complementan con la definición de indicadores de su comportamiento los que tienen varias formas de establecerse: en valor absoluto, en valor relativo por cantidad de servicios o en incrementos. En el **Anexo 3** se muestran algunos indicadores para el caso de los servicios postventa.

- **Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio:** Este es el primer contacto que tiene el cliente con el serviciador y la existencia de mecanismos desfavorables pueden afectar negativamente la percepción del cliente por lo que se deben diseñar procedimientos facilitadores para que el cliente solicite el servicio o manifieste de alguna manera su necesidad de estos sin causarles molestias.
- **Diseñar el procedimiento para la realización de cada servicio:** Para garantizar que el servicio se desarrolle de la mejor manera posible se deben definir y de ser necesario documentar los procedimientos para su realización en los que se establezcan como prestar el servicio.
- **Diseñar los registros y documentos a utilizar en cada servicio:** Los documentos y registros proporcionan los datos y las evidencias para el control y la mejora de la calidad en los distintos procesos. Los documentos necesarios y sus características

dependen de las particularidades de cada servicio, de su complejidad, su alcance y de las necesidades de información

- **Definir los recursos necesarios:** Todos los procesos para su realización necesitan recursos. Para garantizar la realización del proceso postventa con calidad se requiere determinar los recursos y materiales necesarios. Por ejemplo es necesario determinar las piezas necesarias para las reparaciones, los insumos para las instalaciones y mantenimientos, etc.

- **Definir la estructura organizativa necesaria y asignar responsabilidades y funciones:** Todos los trabajadores que intervienen en el servicio postventa juegan un papel importante para el logro de un servicio de calidad y para garantizar un resultado favorable es necesario que cada miembro del equipo de trabajo conozca y comprenda sus responsabilidades y funciones en él.

- **Definir las necesidades de capacitación y/o formación del personal:** Durante la planificación de la calidad se determinan las necesidades de formación y/o capacitación del personal con vistas a garantizar la competencia de estos.

**IMPLEMENTAR:** De manera general implementar los servicios postventa significa llevar a la práctica la planificación de esta.

- Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
- Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
- Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio
- Implantar el procedimiento diseñado para la realización de cada servicio.
- Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

**CONTROLAR:** El control se debe realizar tanto al proceso de servicio postventa como al resultado de este (el servicio en si) lo que significa:

- Medir el desempeño real del sistema.
- Comparar el desempeño real con el planificado lo que significa.
- Comparar con los niveles planificados.
- Comparar el procedimiento práctico con el diseñado.
- Tomar acciones correctivas y preventivas para evitar las desviaciones.
- Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.
- Registrar las medidas tomadas.

**MEJORAR:** La mejora de los procesos, que constituye la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes, las presiones competitivas y los avances técnicos. Esta tiene lugar cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

La mejora de la calidad en el proceso de servicio postventa conduce a una nueva planificación de esta, por lo tanto requiere:

- Redefinir los requisitos de cada servicio y los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.
- Perfeccionar los mecanismos para identificar la necesidad de cada servicio.
- Rediseñar el procedimiento para la realización de cada servicio.
- Rediseñar los registros y los documentos a utilizar para cada servicio.
- Redefinir los recursos necesarios.
- Redefinir la estructura organizativa necesaria y asignar nuevas responsabilidades y funciones.
- Redefinir las necesidades de capacitación y/o formación del personal.

A partir de los métodos, modelos y procedimientos mencionados, la autora de este trabajo es del criterio de que este último, es el que más se ajusta a las características y funciones de la entidad objeto de esta investigación y a que las fases que lo componen son viables a las políticas y funciones de la empresa central. No obstante reconoce que se requiere realizar cambios con relación a su finalidad.

Las acciones que desarrolla Michelena en el modelo anterior son las misma consideradas para la realización el procedimiento de los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Pinar del Río, sólo que enfocados en la satisfacción de los clientes y el alcance de elevar el conocimiento y la motivación tanto internos como externos. Además considera importante, acotar que las etapas en el proceso de servicio postventa (planear, implementar, controlar y mejorar) no se dan de manera lineal sino interactiva, así por ejemplo durante la planificación y la implementación se ejecuta también acciones de control y de mejora.

Agregar además que cualquiera que sea el procedimiento utilizado para realizar los servicios de postventa en una empresa, estos deben de complementarse a partir de un conjunto de indicadores que sirvan de base para medir el cumplimiento del servicio empleado ya que los indicadores son patrones para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio postventa por lo que al definirlos se deben determinar también los niveles a alcanzar en cada uno. En la tabla 1.3 en el **Anexo 3** se muestran algunos indicadores para el caso de los servicios postventa.

Estos indicadores que se exponen pueden utilizarse para medir el cumplimiento del servicio empleado, no obstante, se pueden escoger dentro de estos cuales van a utilizarse durante los análisis, no es necesario utilizarlos todos, lo importante es poder medir el cumplimiento del servicio empleado y medir la eficiencia, eficacia y efectividad obtenida a partir del servicio postventa.

## **Conclusiones parciales del Capítulo I**

Del análisis efectuado sobre el servicio de postventa, se puede identificar las siguientes flexiones finales.

- Las empresas están encontrando formas creativas de ir más allá de las expectativas de los clientes, y mejoran así la retención de los mismos. Como resultado, el marketing tendrá una tendencia a reconocer cada vez más la necesidad de la postventa.
- El servicio de postventa debe ser asimilado por todos en la organización como una estrategia competitiva. El conocimiento del producto y la relación directa de los clientes con las unidades de producción, crea una corriente positiva entre cliente y marca, y por supuesto genera un negocio a largo plazo.
- El empleo de indicadores en la realización de los servicios de postventa es importante ya que a través de ellos se podrá medir el cumplimiento del servicio empleado y medir la eficiencia, eficacia y efectividad obtenida a partir de los mismos.

Finalmente, el análisis permitió establecer el procedimiento del servicio de postventa para determinar las expectativas de los clientes y poder mantenerlo en la cartera de clientes leales; enfrentar los retos en un mercado altamente competitivo.

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL PINAR DEL RÍO DE HAVANA CLUB INTERNACIONAL S.A..**

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional, con énfasis en los servicios de postventa adecuado a la gestión de comercialización de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A. para ello se hace necesario caracterizar el objeto de investigación.

### **2.1- Breve reseña de la actividad comercial de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.**

#### **2.1.1. La marca Havana Club.**

En 1878 se funda la marca Havana Club, y su origen está vinculado a la familia Arechavala, propietaria en ese momento de una de las mayores destilerías de Cuba, ubicada en la Ciudad de Cárdenas. Concebida desde sus inicios como una marca

**Premium**, Havana Club fue consolidando posiciones, fundamentalmente en el occidente del país.

Casi un siglo después, dentro de los cientos de marcas de rones reconocidas por el Registro Cubano de Marcas, es seleccionada Havana Club para ser lanzada al mercado internacional como insignia de la Industria Ronera Cubana. Comienza así su indetenible carrera internacional, sustentada por una vocación ya implícita debido a su fácil reconocimiento de origen y favorecida por sus indiscutibles atributos: **CALIDAD, HISTORIA Y TRADICIÓN.**

El nombre Havana Club fue elegido para representar el patrimonio de la producción ronera cubana y el ambiente único de la capital: La Habana, además el símbolo (La Giraldilla) está compartido con la Marca.

Es uno de los rones más conocidos y mejores del mundo, esto se debe a sus excelentes mieles elaboradas con la caña de azúcar cultivada en tierra fértil, el clima y la sabiduría de los maestros roneros unidos a la pasión en su creación. Se ha mantenido intacto el arte de su destilación, el añejamiento natural en barriles de roble blanco y la mezcla de rones añejos de primera calidad. Su desarrollo ha personificado el patrimonio y la supremacía de la tradición ronera cubana.

La asociación en 1993 de la empresa cubana Cuba Ron S.A. al grupo francés Pernod Ricard, tercer grupo mundial en la comercialización de bebidas espirituosas, crea la sinergia necesaria que permite su inserción plena en el mercado mundial, sustentada por la fuerza de la amplia red de distribución internacional Pernod Ricard y su gran experiencia mercadotécnica en el desarrollo de grandes marcas. Se crea en esta fecha la empresa Havana Club International S.A. Desde 1994 Havana Club se convierte en una marca prioritaria para el grupo.

Posteriormente en el 2003 la empresa Havana Club International S.A. se encarga de la distribución de la marca en el mercado cubano junto a las grandes marcas internacionales del portafolio Pernod Ricard seleccionadas para el mercado. Y el en 2007 se une a la fabricación con la puesta en marcha de la ronera San José.

### **2.1.2 La empresa Havana Club International.**



Cuba es el mercado número uno para la marca y se le reconoce como “vitriana”. Havana Club se consolida como líder histórico del mercado ronero cubano. Y el grupo Pernod Ricard ha alcanzado el segundo lugar mundial en la comercialización de bebidas espirituosas, por esta razón se deben conocer a profundidad las necesidades de los consumidores y su nivel de satisfacción; aportando lo mejor a cada uno y desde el lugar que le corresponde a cada trabajador.

La Empresa Mixta Havana Club International S.A. , con domicilio en Calle A No. 309 e/ 13 y 15, Vedado , municipio Plaza , provincia La Habana, inscrita al tomo II, Folios 23 al 26 del Libro de Empresas Mixtas del Registro de Inversiones Extranjeras de la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

### Objetivos

1. Consolidar a Havana Club como referencia de los Ronos Añejos Cubanos.
2. Apoyar el desarrollo de las ventas para alcanzar el millón de cajas de 9 L anualmente.

Dentro de la empresa Havana Club International S.A. se encuentra la Dirección de Ventas y Marketing Cuba, la cual cuenta a su vez con 7 Direcciones Territoriales de Ventas distribuidas de la siguiente forma:

- Dirección Territorial Pinar el Río.
- Dirección Territorial Habana.
- Dirección Territorial Varadero.
- Dirección Territorial Cienfuegos → Oficina de Ventas Villa Clara.
- Dirección Territorial Camagüey → Oficina de Ventas Morón.
- Dirección Territorial Holguín.
- Dirección Territorial Santiago de Cuba.

Estas Direcciones Territoriales se encargan de realizar diferentes funciones con el objetivo de satisfacer las demandas de los productos de la cartera Havana Club y Pernod Ricard en el mercado cubano, unido al grupo Marketing Cuba dentro del departamento de Marketing de la empresa, la Dirección de Ventas Cuba y otras que apoyan las distribuciones, logística, insumos, entre otras. En el manual de las direcciones de la entidad que se muestra en el **Anexo 1**, en el se pueden observar las

funciones de las Direcciones Territoriales, la estructura organizacional de la Dirección de Ventas Cuba y la cartera de productos.

Los trabajadores de la empresa trabajan con unidad para alcanzar los objetivos propuestos en cada periodo satisfaciendo con calidad las necesidades de los consumidores y cada día preparando más sus conocimientos y la calidad de los productos y/o servicios que se prestan.

### **2.1.3 Características de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club International S.A.**

La Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club International S.A., con domicilio legal en calle A, esquina Mayca, No. 75, Reparto 5 de Septiembre, de la Ciudad de Pinar del Río. Amparada por el acuerdo No. 11 del 2003, por el Comité de Dirección de la Empresa Mixta Havana Club S.A.

Objeto social aprobado: “comercialización y distribución directa en el territorio de Pinar del Río de los ronones Havana Club, de los productos Pernod Ricard, y realizar todas aquellas actividades de soporte, promoción y servicios vinculados a la marca y los productos”<sup>46</sup>.

Misión: Comercializar y promover los productos Havana Club y Pernod Ricard del Territorio de Pinar del Río de una manera eficiente y eficaz.

La organización comparte los siguientes valores: Profesionalidad, Honestidad, Optimismo, Creatividad, Confianza, Disciplina, Respeto, Trabajo en Equipo, Alegría. Los cuales proporcionan un clima laboral acogedor y con alto grado de responsabilidad, organización y sentido de pertenencia.

Visión: Ser el líder de la categoría de ronones Premium.

Funciones Principales:

---

<sup>46</sup> Extraído de: Resolución No 1/2007, Nombramiento del Director y de la Dirección Territorial. Emitida por Directora Financiera de la Empresa Havana Club Internacional S.A.

1. Comercializar y Distribuir directamente en todo el Territorio de Pinar del Río así como los productos que forman parte de la cartera del Grupo Pernod Ricard, y otras bebidas y licores.
2. Realizar ventas mayoristas de artículos promocionales de diferentes marcas.
3. Realizar actividades de soporte, promoción, publicidad y servicios de apoyo vinculados a la marca y los productos que comercialice directamente a través de contrato con terceros.
4. Cobrar ventas por cliente de todos los productos facturados.

### Estrategias

- Comercializar productos competitivos que cumplan los requerimientos del cliente, todos añejados y embotellados.
- Dirigir el producto a un público objetivo dentro de los 25 y 35 años.
- Realizar la contracción de la marca Habana Club a través de sus productos superiores (Añejos oscuros). Su éxito garantizará el triunfo de la marca.
- Establecer el ron Havana Club Añejo 7 años como producto insignia de la marca.
- Construir una franquicia de marca fuerte y coherente.
- Afirmar el liderazgo en el universo del cóctel (tradicional y nuevo).
- Mantener en los trabajadores y directivos el grado de profesionalidad y motivación que permita elevar los resultados.

### Cartera de productos:

Forman parte de la cartera de productos de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club, los productos que se muestran en el Manual que aparece en el **Anexo 4**, Págs. 4 -6.

### Recursos humanos:

Para el cumplimiento de la función de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club se cuenta con un potencial humano de 10 trabajadores.

**Tabla 2.1:** Plantilla aprobada y cubierta por categorías ocupacionales.

| <b>CATEGORIA</b> | <b>APROBADA</b> |
|------------------|-----------------|
| Dirigentes       | 2               |
| Técnicos         | 4               |
| Administrativos  | 1               |
| Servicio         | 0               |
| Obreros          | 3               |
| <b>TOTALES</b>   | <b>10</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos estadísticos de la entidad.

De los cuatro técnicos que componen la plantilla, dos pertenecen al departamento comercial, ocupando la plaza de Gestores Promotores de Ventas A, ambas son profesionales, con un promedio de edad 39 años y más de 5 años ejerciendo la actividad y las funciones que realizan son las que aparecen en el manual de ética del vendedor que se muestra en el **Anexo 5**. En el **Anexo 6** se puede observar la plantilla por categoría ocupacional y los salarios.

Para la dirección de la entidad los recursos humanos tienen gran importancia ya que constituyen el principal eslabón de la cadena de servicios de ventas y distribución y la categoría de estos recursos así como la calidad profesional es el reflejo de la calidad humana en esta organización.

En el área comercial se cuenta con recursos humanos calificados y con experiencia de más de 8 años de trabajo en la actividad comercializadora resaltando en la entidad un estilo de dirección que prima es participativo y democrático.

Las actividades de Marketing que se realizan son las siguientes:

- Comercialización y distribución de los productos de la cartera a los clientes.
- Ventas mayoristas de artículos promocionales de diferentes marcas de la cartera.
- Servicios de apoyo al producto, dentro de estos servicios el peso fundamental recae en los servicios de postventa.

Infraestructura:

La entidad cuenta con la infraestructura necesaria para lograr los planes de ventas trazados, atendiendo a todos sus componentes.

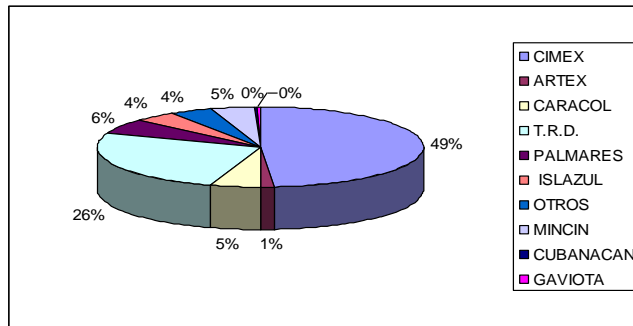
Estructura organizativa:

En el **Anexo 7** se presenta la estructura organizativa de la entidad, donde se puede observar que posee una estructura vertical donde se subordina al director el administrador en Gestión Económica y las diferentes áreas de la entidad.

Clientes:

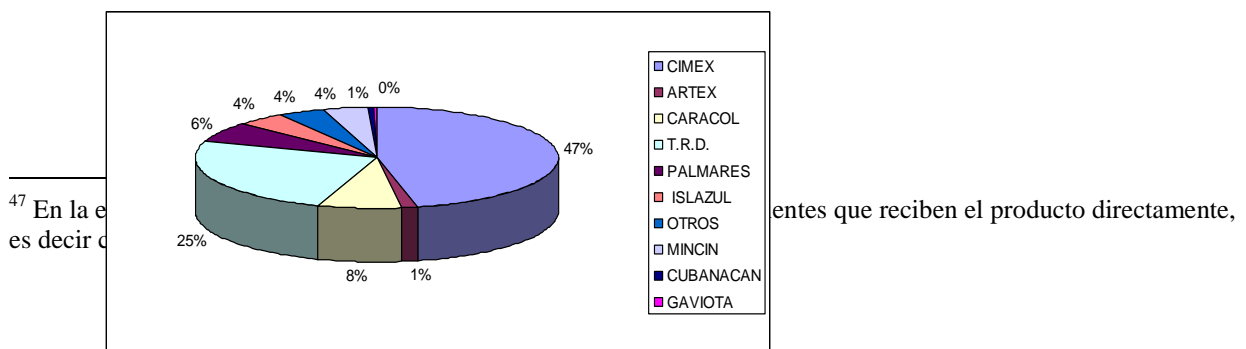
En el **Anexo 8** se puede observar que la entidad posee 20 clientes contratados, pero estos a su vez se desagregan en: hoteleros, extrahoteleros, tiendas y puntos de ventas; formando un total de 250 clientes<sup>47</sup> directos en el territorio organizados en tres zonas. De ellos los de la cadena CIMEX abarcan la mayor cantidad, TRD, seguidos de Caracol, representando estos el mayor por ciento de las ventas como se puede ver en la Figura 2.1 y 2.2.

**Figura 2.1:** Comportamiento de las ventas en cajas de 9 L por cadenas abril-junio 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos estadísticos entidad.

**Figura 2.2:** Comportamiento de las ventas en valores por cadenas abril-junio 2011.



entes que reciben el producto directamente,

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos estadísticos entidad.

### Los puntos de venta principales del mercado.

- Servi Cupet Soroa. (CIMEX).
- Las Barrigonas. (Palmares).
- Tienda Alameda. (CIMEX).
- Plaza Polo Montañés. (ARTÉX).
- Hotel Los Jazmines. (CUBANACAN)
- Fabrica Guayabita. ( Caracol)

### Proveedores:

1. Cuba Ron. (Santa Cruz, Cárdenas, y Villa Clara).
2. Fábrica San José.(Operación entre dependencia)
3. Almacén Logística.(Operación entre dependencia)
4. Direcciones Territoriales (Transferencia).

### Principales Competidores

Las principales entidad que agrupan a los competidores nacionales son:

1. Empresa de bebidas.
2. Tecnoazúcar
3. Alimentaria.
4. Cuba Ron.

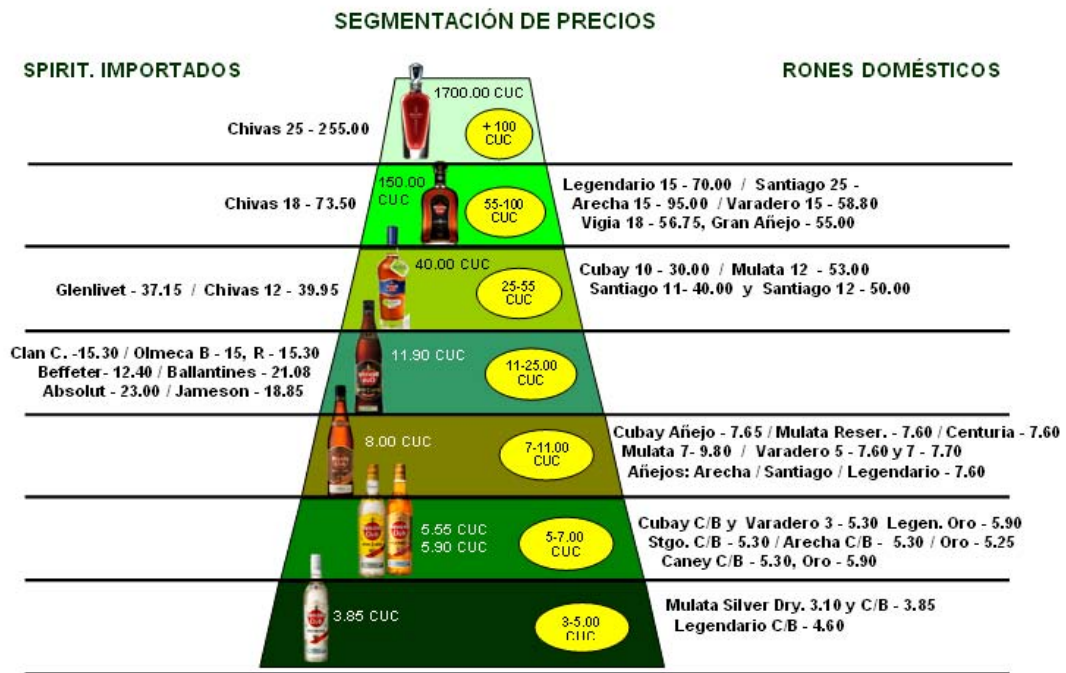
Entre las principales marcas que conforman la lista de la competencia se encuentran: Santiago, Caney, Varadero, Legendario, Mulata, Tres Toneles, Arecha, Santero, Relicario, Pinilla, Planchao, entre otros.

Además se fabrican en el territorio las siguientes marcas:

- Guayabita del Pinar.
- Ron el Valle.

En la figura 2.3 se refleja la segmentación de precios comparados con los principales productos de la competencia nacional. Lo cual permite realizar una comparación de los mismos.

**Figura 2.3:** Segmentación de precios comparados con los principales productos de la competencia nacional.



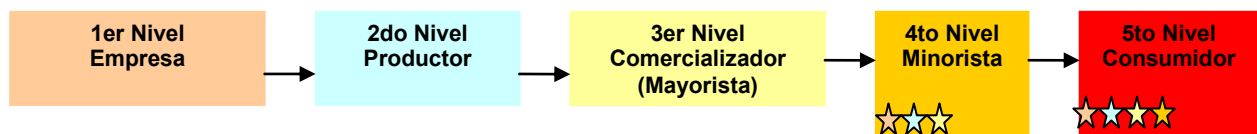
**Fuente:** Extraído de B-2011 Plan de marca Havana Club mercado Cuba. Distribuidor HCI.

Además de los ya mencionados en el mercado existe gran cantidad de productos importados siendo estos los competidores internacionales. Dentro de los cuales se enmarcan principalmente los Vodkas y los Whiskies que se venden por debajo de los 5.00 CUC.

La distribución: Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso de distribución de los productos desde el fabricante o productor hasta el consumidor.<sup>48</sup>

La distribución de los productos que conforman la cartera de Havana Club Internacional se realiza por varios canales de distribución, como se muestran en la figura 2.4.

**Figura 2.4:** Esquema de comercialización de los productos de la cartera de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.



**Fuente:** Elaboración propia.

#### **Donde:**

1er Nivel: esta representado por la Empresa representa Havana Club International, ya que es proveedora de la materia prima seca.

2do Nivel: Productor, representado por las fábricas.

3er Nivel: Comercializador, que los representan las diferentes Direcciones Territoriales, constituyendo estas a los distribuidores mayoristas.

4to Nivel: Clientes contratados.

5to Nivel: Todas las personas que por voluntad deciden adquirir o consumir los productos de la cartera que Havana Club comercializa.

Empresa Cuba Ron\_\_\_(Fábrica) Ronés Blancos y 3 Años

Empresa Havana Club\_\_\_(Fabrica) Resto de la Gama.

Fábrica Empresa.

<sup>48</sup> Extraído de: Cruz Roche: Fundamentos de Marketing, Ediciones del MES, Págs. 250 -255.



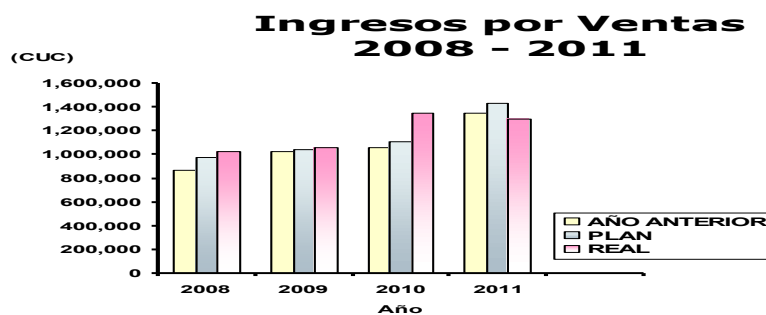
Fábrica Cuba Ron \_\_ Empresa\_\_Almacenes Logísticos\_\_D.T. Pinar del Río (Comercializadora)\_\_ Clientes Directos\_\_ Clientes indirectos/consumidores.

Analizando el esquema se puede referir que el comercializador juega un papel fundamental en el cumplimiento con eficiencia y eficacia de las funciones de los servicios de postventa, durante la distribución al cliente directo y su influencia en el consumidor final, pues es quién decide la compra del producto y puede reincidir o no en dicha compra de acuerdo al grado de satisfacción del mismo, debido a que uno de los factores que influye en ello lo constituyen los servicios de postventa.

### Comportamiento de las ventas

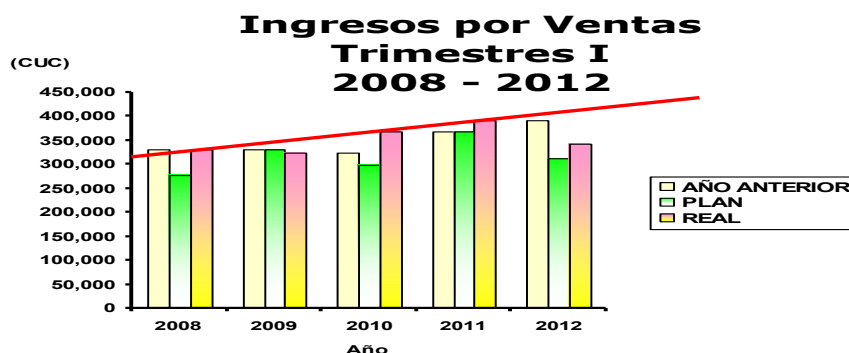
Las ventas de los productos que comercializa la entidad objeto de investigación, ha tendido a comportarse de manera creciente con relación a año anterior y lo planificado en el período comprendido del 2008 -2010, como se puede observar en la figura 2.5 y 2.6 y en esta se observa además que a partir del año 2011 los niveles de venta disminuyeron, manteniéndose esta tendencia hasta el primer trimestre del año 2012.

**Figura 2.5:** Comportamiento de las ventas período 2008-2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recogidos de información estadística de la entidad.

**Figura 2.6:** Comportamiento de las ventas primer trimestre 2008-2012.



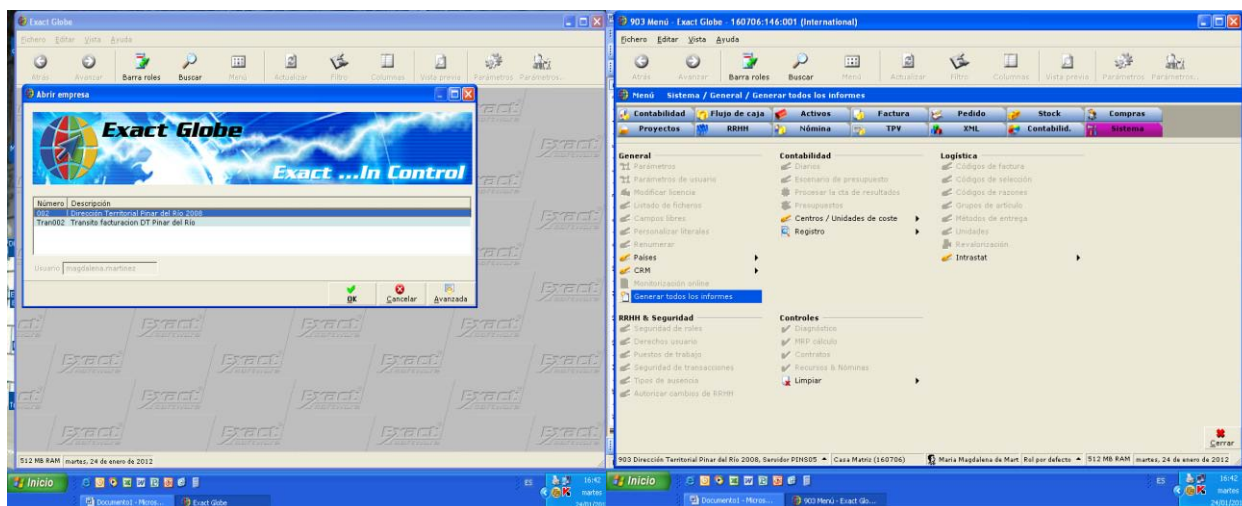
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recogidos de información estadística de la entidad.

El crecimiento en el 2008-2009 es inferior a 2009-2010 con relación a las ventas de los productos que comercializa la empresa, no realizándose una investigación de las causas de este decrecimiento. En el 2010 se presentó una explosión en las ventas proporcionando un crecimiento del 33%, lo que inusualmente ocurría en las ventas de esta entidad. Se observa que a partir del 2011, comienzan a disminuir las ventas con relación al año anterior y en el primer trimestre del año 2012 no solo la situación se mantiene sino que las ventas disminuyen incluso mucho más que en los períodos anteriores. Como la tendencia es a la disminución, constituye motivo de preocupación por parte de la gerencia de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club, reconociendo la existencia de deficiencias en la comercialización de sus productos y la necesidad de identificar las causas del mismo para la toma de decisión.

### La comercialización

En el departamento de comercialización de la entidad, cuenta con medios para ejercer las funciones como son: tarjetas de presentación que permite identificarse, móviles y autos ligeros, materiales de oficina que se corresponden con las necesidades de la actividad. Además de una computadora la cual tiene acceso a correos para comunicarse con los clientes y a los módulos comerciales dentro del sistema Exact Globe.

**Foto 1:** Sistema Exact Globe.



**Fuente:** Datos informáticos entidad junio/2011.

Este sistema consolida las ventas por cadena, clientes, municipios, vendedores y de forma general brinda informaciones estadísticas confiable y de control (Foto1).

### Medios para la distribución.

- La fuerza de distribución cuenta con un parque automotor de tres vehículos.
- 2 Paneles de Distribución Mercedes Benz.
- 1 Panel de Distribución Mitsubishy.

Además de una moto MUNDIAL, asignada al Jefe de Control y Despacho para el traslado en horarios extraordinarios, gestiones administrativas, entre otras que se necesiten.

Se pudo comprobar que la entidad cuenta con recursos humanos y medios para el cumplimiento de las funciones, no obstante se comprobó durante el diagnóstico realizado que existen varios factores internos y externos que están incidiendo en la gestión de comercialización, dentro de los cuales la falta de servicios de postventa tiene un peso fundamental debido a que los que se realizan son de forma empírica y no los suficientes.

## **2.2.- Aplicación y resultados del diagnóstico sobre la gestión en los servicios de postventa aplicado en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.**

### **2.2.1. Algunas consideraciones teóricas sobre diagnóstico.**

Para la realización del diagnóstico se parte de la definición dada por Valdés, (1998) el concepto de diagnóstico “se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales”<sup>49</sup>.

Se tiene en cuenta además por su importancia la guía metodológica para realizar el diagnóstico empresarial en Cuba, confeccionada por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial plantea que, “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.”<sup>50</sup>

### **2.2.2 Aplicación del diagnóstico a los servicios de postventa de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.**

Antes de la aplicación del diagnóstico a la gestión de los servicios de postventa en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club International, se elaboro un plan de acciones para la realización del mismo, las cuales se muestran a continuación:

1. Se organizó un grupo de trabajo como se puede observar en el **Anexo 9** con el objetivo de que se dedicaran, de forma profesional, a la realización de la tormenta de ideas sobre la situación comercial de la entidad y se organizaron las funciones y tareas que se derivasen del mismo.
2. Entrega de materiales sobre comercialización y marketing para la preparación de cada uno de los miembros del grupo de trabajo.
3. Se elaboró y realizó un plan de capacitación para el grupo de trabajo sobre el tema por parte de los profesores Yumer Escalante Gutiérrez, Mcs de la escuela de Hotelería y Turismo de La Habana y Fernando Uset, Dr. y profesor titular de la Universidad de Pinar del Río.

---

<sup>49</sup> Díaz, L. M. 2009: Trabajo de Diploma: Bases metodológicas para el diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación del capital humano, basado en el enfoque de organización que aprende, en Viñales, Pinar del Río. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>.

<sup>50</sup> IDEN 4

4. Se elaboró un cronograma para el desarrollo del diagnóstico (**Ver Anexo 10**).
5. Se elaboró el procedimiento a seguir para la realización del diagnóstico. (**Ver Figura 2.7, Anexo 11**)

#### **2.2.2.1. Metodología utilizada en la realización del diagnóstico a los servicios de postventa.**

La actividad de postventa tiene gran importancia dentro de la gestión comercial de una entidad. Durante la consulta a la bibliografía se pudo constatar que es una temática poco tratada a nivel internacional y en menor escala a nivel nacional. Sin embargo, la postventa prepara y hasta asegura ventas posteriores, además de consolidar las pasadas, y nadie duda de su integración en el conjunto del marketing de las empresas así como que puede afectar indistintamente a actividades fabriles, comerciales, distribuidoras, etc.

La postventa es una faceta comercial que, por derecho propio, debe figurar entre las demás técnicas comerciales. Un estudio de ella requiere una visión diferente de las ventas pero ambas se complementan aún siendo distintas.

Una empresa debe realizar un análisis de la situación y ponderar las circunstancias que le hagan o impidan estructural el servicio de postventa. De ahí que es necesario establecer la forma que va a poseer la estructura de postventa en cada empresa según sus características. La cual debe apoyarse en un enfoque adecuado, alineado conjuntamente con los objetivos generales de la empresa.

Será necesario fijar estándares (flexibles) de procesos y procedimientos a fin de poder anticipar las situaciones en las cuales se puedan incurrir al prestar este servicio.

Las funciones de cualquier servicio postventa puede estar bien definidas o por el contrario estar diseñadas de forma defectuosa, no responder a la exigencia requerida que afecten al comportamiento de algunos clientes.

Por todo lo antes expuesto, debido al problema de investigación planteado en este trabajo, a continuación se muestra la metodología utilizada para realizar el diagnóstico a los servicios de postventa de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club y a

partir de los resultados del mismo diseñar el proceso del servicio postventa en la entidad objeto de estudio.

La metodología seguida en la realización del diagnóstico parte de considerar las premisas que sustentan la realización de la investigación y el objetivo del diagnóstico, posteriormente los métodos y técnicas a utilizar para recolectar la información de la investigación, las cuales se relacionan con el grado en el que se aplican las funciones en la gestión de los servicios de postventa declarados en las fuentes bibliográficas consultadas y por último la metodología se apoyó en la metodología de diagnóstico que se referida por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial que aparece en la Guía Metodológica.<sup>51</sup>

### Premisas:

Las premisas constituyen el ambiente que debe crearse para ejecutar el diagnóstico. Las premisas que se establecieron para la aplicación del mismo en la entidad objeto de estudio, son las siguientes:

1. En entrevista realizada al director de la Dirección Territorial Pinar del Río de la Empresa Havana Club International S.A, refiriere que las ventas en la entidad comenzaron a disminuir a partir del 2011, de ahí la necesidad de perfeccionar la gestión de comercialización y distribución de la cartera de productos, a través, del empleo de mejores procedimientos en los servicios que se ofrece a los clientes.
2. La entidad objeto de investigación, proporciona servicios a sus clientes de ahí que presta servicios de apoyo al producto, dentro de los cuales es de gran interés de la dirección y del personal del departamento comercial de la misma dentro de estos servicios dar un vuelco a la gestión que se viene realizando con relación a los servicios de postventa, para tratar de convertir y rescatar la ventaja competitiva de los productos que forman parte de la cartera y así superar a la competencia.
3. Dentro de los elementos a diagnosticar en el subsistema de Gestión de la calidad<sup>52</sup> se señala: los mecanismos o servicios están implementados o se han de organizado con los clientes que permitan conocer sus necesidades y criterios sobre la calidad del

---

<sup>51</sup> Extraído de: Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial: Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial. 1 de diciembre de 2007, p. 25-26.

<sup>52</sup>IDEM 5

producto o servicio que se brinda. (Servicios de postventa, post garantía, etc.)

4. En los lineamientos del VI congreso del PCC se plantea en el Capítulo XXI Políticas para el comercio, artículo 311; crear y estructurar ofertas de bienes y servicios a la población, en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores, incluyendo los servicios de postventa. El artículo 313 refiere, aplicar una eficaz protección al consumidor, que garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los prestatarios y consumidores de bienes y servicios.<sup>53</sup>

5. Su implementación requiere de atención continua y un control sistemático que permita la evaluación de los resultados esperados.

6. Los actores implicados deben actuar en sistema.

Establecidas las premisas se presenta el objetivo del diagnóstico.

Objetivo: identificar las deficiencias relacionadas con el proceso de gestión de los servicios de postventa en el ámbito de la organización objeto de estudio.

6. Una vez establecidas las premisas y determinado el objetivo del diagnóstico se comienza a realizar el mismo a partir de la secuencia de pasos propuestos en el procedimiento que se muestra en la figura 2.7, **Anexo 11**.

### **2.2.2.1.1 Elección de la muestra.**

A través del cálculo estadístico se puede obtener la dimensión del universo, en función de la precisión deseada.

Es importante establecer unos criterios de elección de muestras que nos permita encontrar las mismas con un alto grado de representatividad de tal modo que se pueda atribuir al universo las características encontradas en la muestra.

Estadísticamente, la representatividad de la muestra exige que todos los componentes del universo tengan la misma probabilidad de figurar en la muestra.

### **Tamaño de la muestra utilizado en la presente investigación:**

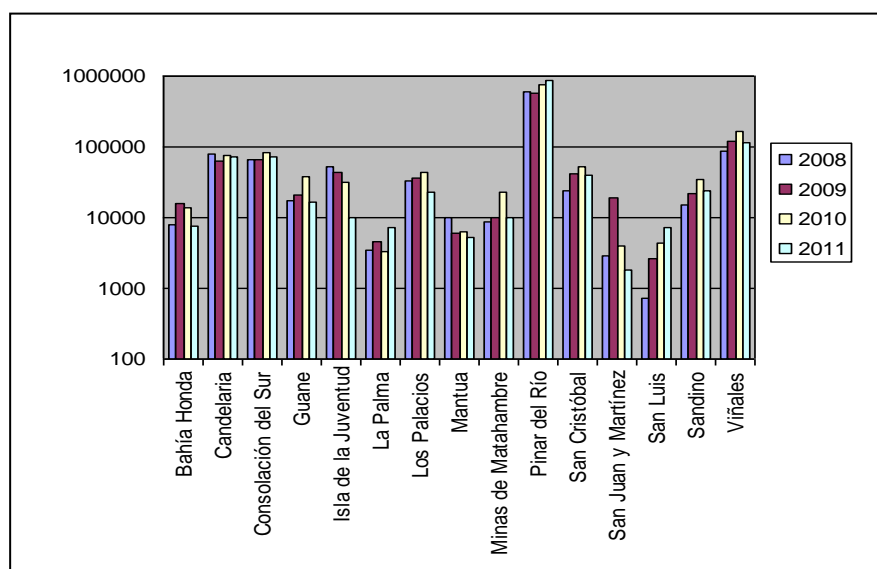
---

<sup>53</sup>PCC. VI Congreso del PCC., Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011). XII- 305, 311, 312 y 313.

Para aplicar la encuesta a los clientes directos se decidió escoger al total de la población (250 clientes), por ser esta muy pequeña y por la importancia que tenía de conocer la situación existente en cuanto a las actividades que se realizan con relación a los servicios de postventa. De ahí que el método de muestreo escogido fue el muestreo por juicio ya que este tipo de muestreo permite seleccionar con base en lo que algún experto piensa acerca de la contribución que esas unidades o elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata.

En el caso de la encuesta aplicada a consumidores finales se empleó el método de muestreo por conveniencia, donde el investigador decidió aplicar la encuesta en los municipios de Pinar del Río, por ser el municipio de mayor por ciento de participación en los valores y volúmenes de ventas de la entidad y los municipios de San Cristóbal, Viñales y Consolación del Sur, por ser tres de los municipios donde hubo decrecimiento de las ventas en el periodo objeto de investigación como se puede observar en la figura 2.8.

**Figura 2.8:** Comportamiento de las ventas por municipios 2008-2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recogidos de información estadística de la entidad.

La encuesta se aplicó en el momento que las personas compraban productos de la cartera de la entidad en diferentes puntos de ventas de los municipios seleccionados. La misma se aplicó a un total de 355 personas.

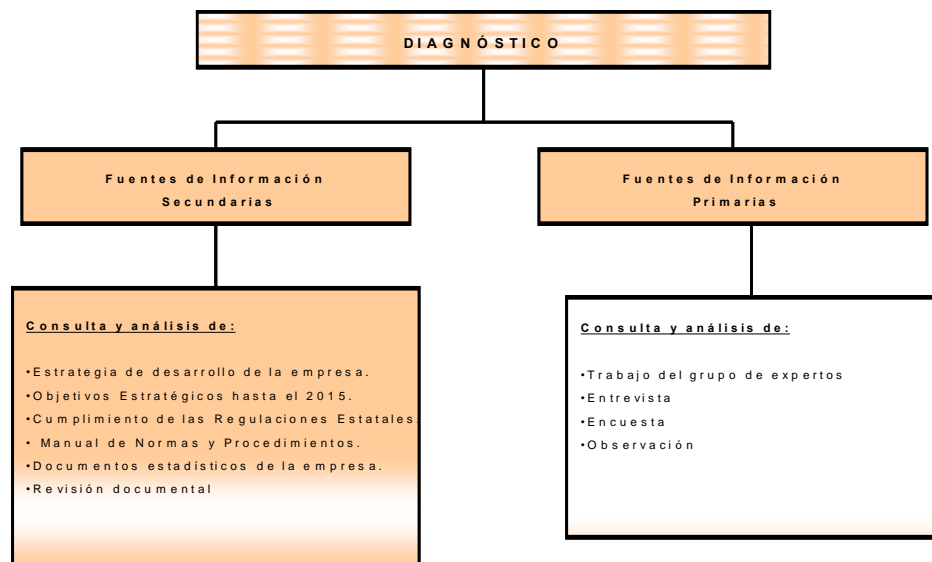


### 2.2.2.1.2 Instrumentos y aplicación de los instrumentos.

A partir de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información se registraron los datos, se realizó su procesamiento y posteriormente el análisis resultado de ello.

Las principales fuentes de información que se utilizaron para la captación de la información durante la realización del diagnóstico, las cuales se pueden observar en la figura 2.8 donde se incluyen formatos de encuesta a clientes directos y consumidores finales, entre otras fuentes de recolección de información.

**Figura 2.9.** Fuentes de Información en el Diagnóstico realizado.



**Fuente:** Elaboración propia.

Las fuentes de información que aparecen en la figura 2.9 fueron las que se utilizaron para recolectar información sobre la gestión de los servicios de postventa durante la fase de diagnóstico.

La entrevista individual, se realizó, **(Ver Anexo 1)**, por ser ésta muy valiosa por las ventajas que reporta; como la obtención de datos relativos al cargo a través de las personas que mejor lo conocen, posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas, información más flexible y más amplia, este tipo de técnica complementará, aclarará y/o reforzará la información obtenida.

También se realizó un trabajo en grupo conformado por los expertos de la entidad, donde participaron un total de 6 expertos como se expreso anteriormente los cuales se mostraron en el **(Anexo 9)**.

Fue utilizada la observación, la guía de observación se muestra en el **(Anexo 12)** y revisión de documentos, entre los cuales se revisó si existían documentos que plasmaran quejas y/o reclamaciones de los consumidores registradas, entre otros documentos.

Otra de las técnicas que se utilizó para facilitar la obtención de la información necesaria y con buena claridad, fueron las encuestas, con el fin de conocer las principales causas de satisfacción o insatisfacción por parte de los clientes, **(Anexo 13 y 14)**, donde se muestra la encuesta aplicada a clientes contratados y a consumidores finales respectivamente, ya que a través de estas se puede obtener información sin comprometer la identidad de las personas, donde estos pueden expresar sus opiniones y sus juicios sobre el servicio y los productos, ya que este instrumento da mayor seguridad al encuestado, para plantear sus problemas.

### **2.2.3. Análisis de los resultados del diagnóstico sobre la gestión de postventa aplicado en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.**

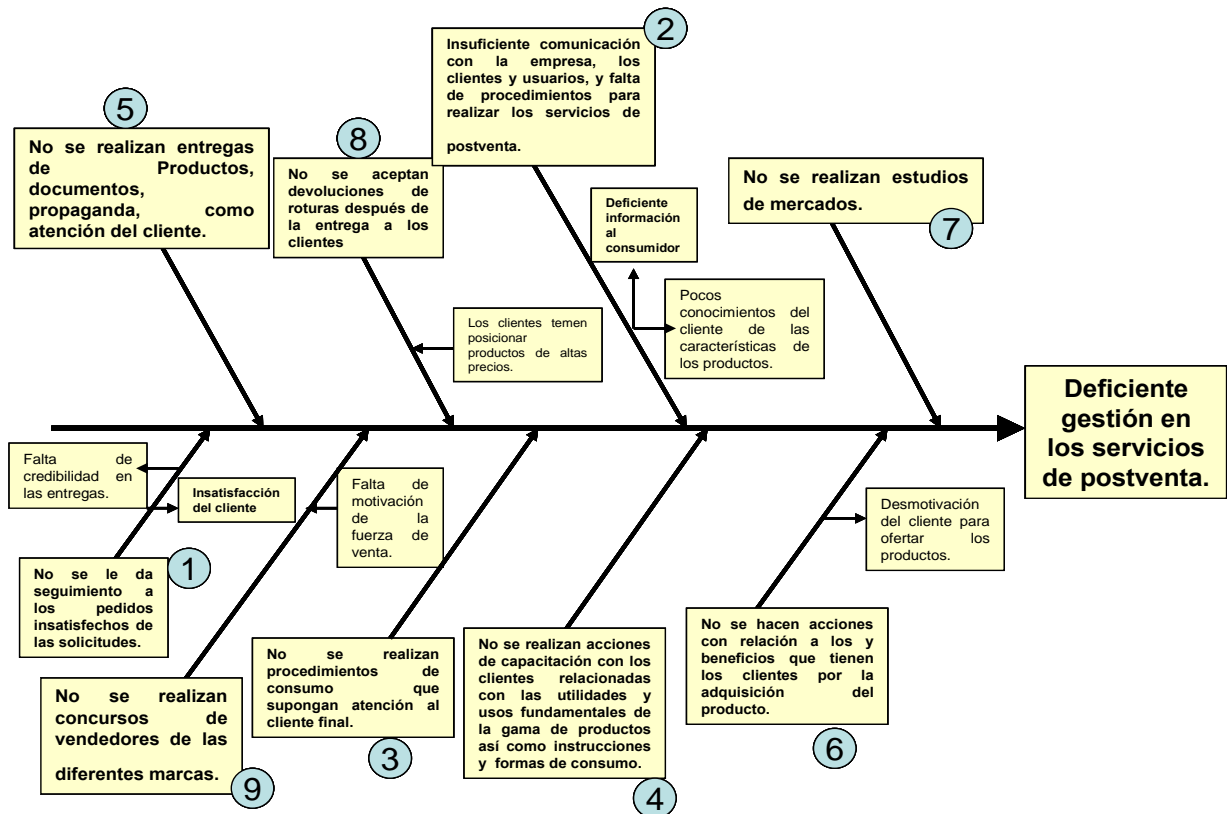
A continuación se presenta el análisis resultado de la aplicación de cada uno de los instrumentos utilizados durante la realización del diagnóstico a la gestión comercial de la entidad.

La observación, entrevista, encuestas y revisión de documentos son técnicas recurridas aquí. Pero antes de aplicarlas y para alcanzar primero una caracterización general del contexto de la gestión de comercialización en la entidad, que ayude a perfilar preguntas para esas entrevistas y encuestas, preferimos recurrir a los diagramas **Ishikawa** o causa – efecto, "espina de pescado", ver (Figura 2.9). Se aplicó al grupo de expertos escogido para realizar este trabajo el cual aparece conformado el **Anexo 9**.

En el diagrama el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto y las "espinas" a enunciar significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama **Ishikawa** recurrimos a una

especie de **brainstorming**. Preferimos que de forma individual, mediante una hoja, indicaran no más de 6 - 8 causas principales. (Figura 2.10).

**Figura 2.10:** Diagrama de Ishikawa con ponderación



**Fuente:** Elaboración propia.

Después de seleccionar todas las aportadas se reduce la lista eliminando las redundantes. Después las "causas de las causas" pueden alcanzarse por consenso de la reunión. Con posterioridad, las causas fundamentales (espinas primarias) fueron ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia de las mismas en el efecto, indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido. Se buscó el consenso mediante votación individual, utilizándose hojas para que se numeren las causas y posteriormente se solicitó a cada experto plasmaran su orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más

importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n, la menos importante. Quedando 16 causas principales, como se puede observar en el **(Anexo 15)**.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios (**Ver Anexo 16, Tabla 2.6**) donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la  $R_j$  menor la causa más importante y de la  $R_j$  mayor la causa menos importante. En la tabla resulta que " No se le da seguimiento a los pedidos insatisfechos de las solicitudes." como la causa más importante que " No se realizan concursos de vendedores de las diferentes marcas " como la causa menos importante. Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Como puede apreciarse, con excepción de la causa 4 las restantes cumplen con  $C \geq 60\%$ . La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Donde,

C: concordancia expresada en porcentaje

$V_n$ : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

$V_t$ : cantidad total de expertos

De esa valoración de causas se concluye lo que denominamos el Diagrama **Ishikawa** Ponderado, de gran ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicar el orden de importancia de las causales.

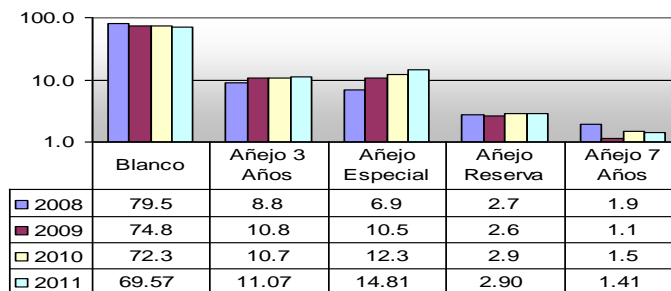
Resultado de los análisis realizados durante el trabajo en grupo se determinó que los problemas fundamentales existentes en la gestión de comercialización de los productos de la Dirección Territorial Pinar del Río recaen en los servicios de apoyo al producto, o sea los relacionados con los servicios de postventa, como se pudo observar en los resultados arrojados en la técnica anterior.

**Revisión de documentos:** se pudo comprobar lo siguiente: de la cartera de los productos de Havana Club **(Anexo 4 - pág.4)**, los que representan mayor demanda por parte de los clientes son:

**Añejo Blanco:** presentado para la coctelería en bares y restaurantes, así como para cócteles de bienvenida de las instalaciones de palmares. Posee amplia gama de productos y formatos pequeños y en precios económicos para el mercado doméstico.

**Añejo Especial:** posee una relación calidad precio con alta percepción para el cliente y para los consumidores. Además posee amplia gama de surtidos que ampara la venta de pequeños formatos como son caneca y añejo especial.

**Figura 2.11:** Comportamiento de las ventas de los principales surtidos 2008-2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recogidos de información estadística de la entidad.

**Tabla 2.7:** Comportamiento de las ventas de los principales productos 2008-2011.

| Productos:                             | %     |       |
|--|-------|-------|
| Ron HC Añejo Blanco 700ml              | 36.16 | Mayor |
| Ron HC Canecas Añejo Blanco 350 ml     | 10.7  | Medio |
| Ron HC Añejo Blanco Homotética 500ml   | 10.1  | Medio |
| Ron HC Añejo Especial Homotética 500ml | 2.4   | Menor |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recogidos de información estadística de la entidad.

Esta relación de escala de aceptación es entre los cuatro productos que se especifican. Los mismos son reconocidos por los clientes con alto grado de aceptación, su estabilidad en inventarios es muy baja y su rotación muy alta. El 85% de los pedidos

insatisfechos corresponden a estos productos durante el periodo analizado, y su permanencia en los estantes y góndolas es insuficiente.

Para el sector de tienda principalmente los puntos de venta (Contenedores), estos productos son considerados ganchos de ventas, con los mismos se puede introducir otros de la cartera de mayores precios y para otros segmentos de la población en menor cantidad pero mantenerlos representados y ocupando el espacio de visibilidad.

La actitud de compra en estos lugares es la de adquirir lo que más rápido se vende y en muchas ocasiones no le interesa representar otros que tengan una rotación de inventario más lenta, lo que propicia que en algunos periodos las ventas aceleradas de estos surtidos sean los que proporcione ruptura de stock, por esta razón es tan importante contar con la estabilidad en todos los formatos por surtidos y transmitir en el momento preciso las preocupaciones a la Dirección de Logística nacional para buscar alternativas a estas dificultades.

- **La observación:**

Durante la observación se pudo comprobar que en esta entidad existe:

1. Existe el espíritu en la entidad de satisfacer las necesidades de sus clientes ya que todo el personal trabaja con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores/clientes finales.
2. Están definidas dentro de las funciones de las Direcciones Territoriales, las relacionadas con postventa. No obstante se observó las que se desarrollan se realizan de manera empírica y carecen de un procedimiento para su realización. Lo cual significa que no se le ha dado la importancia que requiere dentro de la gestión de comercialización.
3. No cuentan con la oferta de surtidos y estuches que demandan los clientes.
4. No existe un registro de quejas y/o reclamaciones de los consumidores registradas en los libros de los clientes. Tampoco se trabaja con los clientes para conocer si dentro de sus buzones de quejas y sugerencias aparecen quejas que hagan referencia a la marca o los servicios que presta la entidad.
5. La falta de espacio en almacén y a la inestabilidad en los surtidos lo cual puede imposibilitar armar una cantidad en escalas mayores a las posibilidades de ventas

semanales. Además resulta necesario recibir con mayor periodicidad las mercancías, para lo cual se debe multiplicar el trabajo a realizar con la misma fuerza de trabajo, lo que incide en el desabastecimiento de algunos surtidos en muchos de los casos y por ende la no entrega de los productos a los clientes en el tiempo contactado.

- **La entrevista:**

**Resultado de la entrevista aplicada al director de la entidad objeto de estudio.**

En entrevista realizada al director, refiere que considera la disminución de las ventas por factores internos y externos. En primer lugar reconoce que la gestión comercial debe de realizarse con mayor eficiencia y eficacia y que para eso hay que trabajar en función de perfeccionar la misma y acometer un conjunto de acciones dentro de la entidad. En segundo lugar reconoce que ha existido un creciente fortalecimiento de la competencia.

Lo que anteriormente resultó ser una amenaza se ha convertido en una fuerte debilidad; a partir del 2011 las industrias de producciones nacionales de bebidas se han fortalecido. Productos los cuales poseen en medida menores precios y calidad reconocida por los clientes. También en igual medida se han incrementado las producciones de bebidas para el mercado en moneda nacional, representados a través de la red de la Empresa de Comercio.

Se realizan acciones de postventa, como son la entrega del producto en las instalaciones, atenciones promocionales entre otras. Con relación a las mismas expone que en los últimos años han disminuido la capacitación a clientes, la cual se realizaba mediante los talleres de Master Class y de Whiskies para el sector ON Trade y OFF Trade, los cuales se dejaron de hacer a partir del 2009, esta actividad se realizaba a través del grupo de marketing Cuba de la Casa Matriz. También se dejaron de efectuar promociones directas por fechas señaladas, con las cuales además de capacitar a los clientes también se les daba una atención a los principales y a la vez se motivaban a la compra de los productos.

No cuentan con un banco de problemas, pero se reúnen y actúan en la medida de las posibilidades para atender las necesidades de los clientes y los problemas internos. Se refiere a la falta de capacitación de la fuerza de venta en la medida de los que son cursos de gestión de ventas y de la necesidad del dominio del idioma fundamentalmente para las gestoras de ventas. Además la última investigación de mercado se realizó en el 2010, no obstante se analizan las ventas y se les da seguimiento a los crecimientos y decrecimientos de los clientes.

Reconoce la calidad del producto que se comercializa, de los medios y de las condiciones para ejecutar las funciones, por lo tanto es inevitable dejar a un lado los servicios que pudieran apoyar futuras ventas.

De cierto modo se considera que el mejoramiento de las acciones de postventa o el mejoramiento de éstas tenga una incidencia en el crecimiento de las ventas lo cual no sería a un corto o mediano plazo sino a un largo plazo, siempre contando con la necesidad que tiene la entidad en poseer cada día clientes fieles y leales. Además de consumidores/clientes finales satisfechos.

- **La encuesta**

Resultados de encuestas aplicadas a clientes y consumidores/clientes finales.

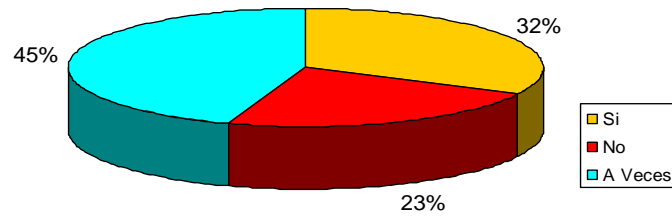
Encuestas a Clientes.

El resultado de las mismas se muestra en el **Anexo 17**, donde se reconoce por parte de los clientes la necesidad de los servicios de postventa y la gestión de los mismos es un punto débil en la comercialización de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.

De 250 encuestados solamente el 32.4% reconoce que se le ofrecen servicios de postventa, el 44.8% considera que a veces o en cierta medida, y el 22.8% no identifico los servicios de postventa figura 2.12:



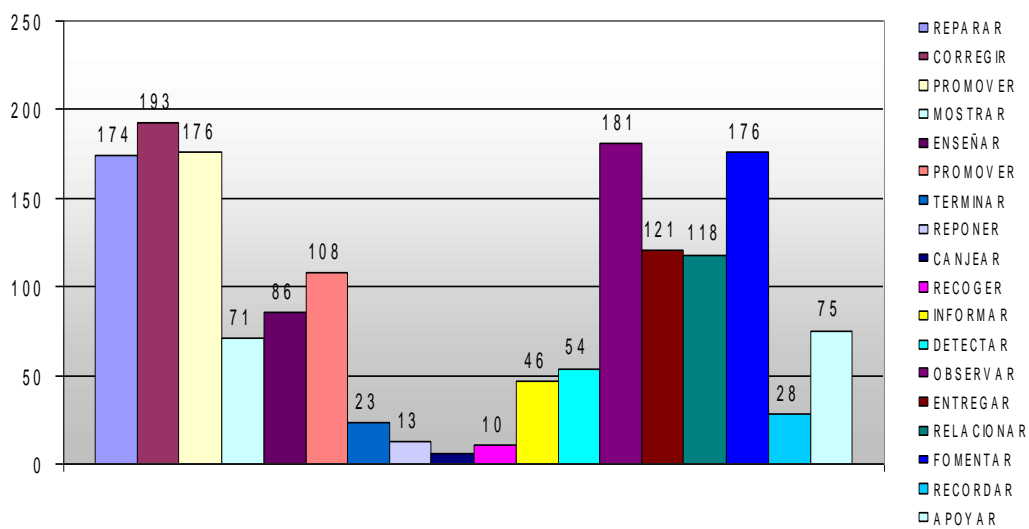
**Figura 2.12:** Comportamiento del grado de reconocimiento por parte de los clientes de la realización de servicios de postventa por parte de la entidad.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Dentro de los clientes que reconocen de cierta medida que se le realizan los servicios de postventa que resultó ser un total de 193 encuestados existe en ellos una parte de las funciones que no son reconocidas Figura 2.13. Por lo que se corrobora la necesidad de trabajar en este aspecto para mejorar el nivel de excelencia que se necesita y aumentar la satisfacción de los clientes.

**Figura 2.13:** Comportamiento del grado de reconocimiento por parte de los clientes de las funciones de postventa que se realizan por parte de la entidad.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Existen otras funciones de la entidad con los clientes que inciden dentro de los servicios de apoyo como es el caso del nivel de atención, comunicación, información, periodicidad de contacto y agilidad de la entrega; sobre los cuales se debe trabajar.

Encuestas a consumidores/clientes finales.

Esta encuesta se realizó fundamentalmente para conocer los criterios de los clientes finales sobre los productos, servicios percibidos y aportados en cada lugar de compra de los mismos. Se realizaron en diferentes municipios, para poder contar con un enfoque más amplio de los resultados, consolidándose posteriormente y arrojando los principales resultados (**Anexos 18, 19, 20, 21 y 22**):

- El 31% prefiere tomar Ron, mientras que el 39% desea Cerveza, el Whiskies 11%, Vodka 11.5% y Vino 6.5%. lo que se demuestra que del mercado de bebidas alcohólicas el mayor por ciento prefiere cervezas, seguido del ron, lo que significa que hay que prestar servicios encaminados a tener los clientes de estos productos satisfechos.

- Se pudo observar de la encuestas que solo el 7.6% ha consumido Ron Havana Club siempre, el 87% lo ha consumido de alguna manera y el 4.5% algunas veces. Demostrándose la importancia de aumentar los servicios que van dirigidos a mantener los clientes satisfechos y rescatar nuevos clientes.

- Al investigar las causas del por que no consumen siempre estos productos, el 42.7% manifestó que debido al precio, mientras que el 15% refiere que es por falta de conocimientos sobre el producto y el 31.1% por falta de conocimiento de formas de consumo, además no se puede dejar de descartar que un 7% manifestó no estar en el lugar donde ellos generalmente compra. Esto significa que la entidad debe trazar estrategias y realizar acciones dirigidas a las variables de comunicación, distribución y a los servicios de apoyo al cliente.

- El mayor por ciento de la muestra refiere que no recibe atención adicional por la compra de algún producto de Havana Club ya que el 45.6% manifestó no haber recibido nunca una atención, y el 31% pocas veces. Demostrándose una vez más la necesidad de realizar servicios después de la venta.

- En la pregunta referida a la información que han recibido acerca del producto en centros de consumo o establecimientos de ventas, el 49% significó nunca haberla recibido y el 32.7% pocas veces. Lo que indica que se debe trabajar en función de la capacitación y la motivación de los clientes contratados para que ellos a su vez incidan favorablemente en cuanto a este aspecto, además rectorar estas acciones aumentando el intercambio y la promoción.

- Los mayores por cientos de preferencia, estuvieron indicados al Añejo 7 Años y al Añejo Especial 19.5%. Lo cual indica que el cliente reconoce el grado de calidad de los productos de acuerdo a la preferencia. Además de reconocer al Añejo Especial como el mejor producto en la relación calidad/precio y mayor oferta de surtidos de la gama.

Del análisis de estos resultados entre otras conclusiones se puede deducir que los clientes finales/consumidores están ávidos de programas con acciones de información y promoción directa, los cuales brinden además: las características de los productos y eleven su grado de satisfacción.

De ahí que se debe realizar acciones con los clientes contratados encaminadas a elevar el grado de motivación para que aprecien los beneficios que proporcionan la realización de los servicios de postventa para ambas partes.

### **2.2.3.1 Resultado del diagnóstico realizado a la gestión de comercial de Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.**

A pesar de que se cumplen los planes acordados durante estos tres meses, las ventas han decrecido y la tendencia actual ante el crecimiento de la competencia es a continuar decreciendo, por lo que resultó necesario ahondar en el ámbito comercial para conocer las mayores deficiencias y poder trabajar con las mismas.

El diagnóstico realizado constituye una imagen analítica de la situación actual de la mercadotecnia en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club, particularmente de los servicios de postventa y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejara los problemas, e insuficiencias que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.

Entre las causas principales que inciden en el problema formulado se encuentran:

Fue del consenso del grupo de expertos escogido para la realización del diagnóstico a la gestión comercial de la entidad objeto de investigación que existen problemas en los servicios de postventa por parte de la misma. A continuación se refieren los mismos:

1. Insuficiente comunicación con la entidad, los clientes y usuarios, y falta de procedimientos para realizar los servicios de postventa.
2. Se reconoce por parte de los clientes la necesidad de los servicios de postventa.
3. No se realizan acciones de capacitación con los clientes relacionadas con las utilidades y usos fundamentales de la gama de productos así como instrucciones y formas de consumo.
4. La gestión comercial debe de realizarse con mayor eficiencia y eficacia y que para eso hay que trabajar en función de perfeccionar la misma y acometer un conjunto de acciones dentro de la entidad.
5. No se hacen acciones con relación a los beneficios que tienen los clientes por la adquisición del producto.
6. No se le da seguimiento a los pedidos insatisfechos de las solicitudes.
7. No se realizan procedimientos de consumo que supongan atención al cliente final.
8. No existe un registro de quejas y/o reclamaciones de los consumidores registradas en los libros de los clientes. Tampoco se trabaja con los clientes para conocer si dentro de sus buzones de quejas y sugerencias aparecen quejas que hagan referencia a la marca o los servicios que presta la entidad.
9. No se aceptan devoluciones de roturas después de la entrega a los clientes.
10. Deficiente atención, comunicación, información, periodicidad de contacto y agilidad de la entrega; sobre los cuales se debe trabajar.
11. Baja atención adicional por la compra de algún producto de Havana Club.
12. Elevar el grado de motivación para que aprecien los beneficios que proporcionan la realización de los servicios de posventa para ambas partes.
13. No se realizan entregas de Productos, documentos, propaganda, como atención del cliente.
14. No se realizan estudios de mercados.
15. Creciente fortalecimiento de la competencia.
16. No cuentan con la oferta de surtidos y estuches que demandan los clientes.
17. La falta de espacio en almacén y a la inestabilidad en los surtidos lo cual puede imposibilitar armar una cantidad en escalas mayores a las posibilidades de ventas

semanales. Además resulta necesario recibir con mayor periodicidad las mercancías, para lo cual se debe multiplicar la mano de obra y en la entidad se trabaja con la misma fuerza de trabajo, lo que incide en el desabastecimiento de algunos surtidos en muchos de los casos y por ende la no entrega de los productos a los clientes en el tiempo contactado.

A modo de resumen como una proyección estratégica, a continuación se exponen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultado del diagnóstico realizado a los servicios de postventa de la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río:

### **Análisis DAFO:**

#### **Fortalezas:**

1. Calidad de los productos.
2. Personal calificado con años de experiencia.
3. Cohesión de trabajo en equipo.
4. Sentido de pertinencia de los trabajadores.
5. Comunicación y disciplina.
6. Se realiza la venta y entrega personalizada.
7. Liderazgo en Marca.
8. Se cuenta con medios de comunicación e informáticos.
9. Motivación de los trabajadores.

#### **Debilidades:**

1. Carencia de acciones encaminadas a los servicios de Post-Venta.
2. El plazo de entrega de las mercancías se ha alargado a más de 72 horas.
3. El parque de vehículos de ventas y distribución está deteriorado.
4. Constantes rupturas de stocks.
5. Incompleto trabajo de Marketing.
6. La salida de productos de la cartera Pernod-Ricard.
7. Bajo nivel de Stop principalmente en los productos de precios económicos.

#### **Amenazas:**

1. Recuperación de la industria ronera con precios atractivos.
2. Adulteraciones de nuestros productos.
3. Exista la necesidad de arrendamiento de vehículos para distribuir, utilizando a terceros quienes no están familiarizados con los productos ni sensibilizados con nuestros clientes.
4. La Empresa Cuba Ron forma parte de uno de los mayores competidores.
5. Nuevas políticas de las cadenas TRD y CIMEX, para el no posicionamiento de productos altos de ambas gamas<sup>54</sup>, especialmente en los Servi-Cupet.
6. Bajo nivel adquisitivo de la población nacional en correspondencia con los precios del producto.
7. Existencia en la provincia de fábricas de Ron y Vinos con calidad y precios competitivos.

### **Oportunidades:**

1. Zona turística en desarrollo, por condiciones naturales excepcionales.
2. Nuevas políticas migratorias.
3. Nuevas políticas (Lineamientos que favorecen las PIMES)
4. Contar con una fábrica propia.
5. Prestigio de los productos que forman parte de la cartera.
6. Marca registrada y reconocida internacionalmente.
7. Alto nivel de negociación con los clientes.
8. Relación directa con los proveedores.

### **Conclusiones Parciales Capítulo II:**

---

<sup>54</sup> Productos altos de ambas gamas: entiéndase por los mismos los que sobrepasen el precio de población de los 10.00 CUC.

De manera general en este capítulo se puede concluir que al realizar el diagnóstico de la gestión comercial en función de los servicios de postventa de la Dirección Territorial de Havana Club de Pinar del Río se constatan deficiencias en el proceso de gestión del servicio que se vinculan con el pobre desempeño de la organización en la adecuada orientación al cliente con relación a los servicios de postventa.

Entre las causas principales que inciden en el problema formulado se encuentran:

No se aceptan devoluciones de roturas después de la entrega a los clientes.

- No se hacen acciones con relación a los beneficios que tienen los clientes por la adquisición del producto.
- No se realizan acciones de capacitación con los clientes relacionadas con las utilidades y usos fundamentales de la gama de productos así como instrucciones y formas de consumo.
- No existe un registro de quejas y/o reclamaciones de los consumidores registradas en los libros de los clientes. Tampoco se trabaja con los clientes para conocer si dentro de sus buzones de quejas y sugerencias aparecen quejas que hagan referencia a la marca o los servicios que presta la entidad.

### **CAPITULO III: PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LOS SERVICIOS DE POST VENTA EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL PINAR DEL RÍO DE HAVANA CLUB INTERNACIONAL S.A. SU IMPLEMENTACIÓN.**

El objetivo de este capítulo es exponer la concepción de un procedimiento para el perfeccionamiento de los servicios de post venta en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A. adecuado a las características de la entidad objeto de estudio. En él se incluyen además los resultados alcanzados tras su puesta en práctica en el 2012, que sirvieran de base para su retroalimentación.

#### **3.1. Fundamentación de la propuesta.**

El fundamento del diseño radica en el diagnóstico realizado el cual partió de considerar las premisas que sustentan la realización de la investigación y el objetivo del diagnóstico, las cuales se relacionan con el grado en el que se aplican las funciones en la gestión de los servicios de postventa declarados en las fuentes bibliográficas consultadas. Una vez establecidas las premisas se determinó el objetivo del diagnóstico se realizó el mismo a partir del procedimiento seleccionado.

Resultado del diagnóstico se pudo constatar con relación al tema de postventa lo siguiente:

- Existe poca experiencia tanto a nivel nacional como internacional, en el marco nacional son escasos los trabajos dirigidos a esta temática y en el caso internacional los trabajos encontrados mayormente están dirigidos a empresas productivas.
- En la entidad objeto de esta investigación se comprobó que los servicios que se realizan de postventa son escasos y que se realizan actividades de forma empírica. La postventa representa un punto clave de la valoración de los clientes. La decisión del cliente de repetir la compra a los productos de la marca, así como, la perennidad de la entidad depende de los resultados de la post venta, entre otros.
- De manera general se puede referir que al igual que en muchas organizaciones debido a las disposiciones estructurales y de subordinación, hay que regirse por las decisiones de los niveles superiores, aún cuando éstas no tengan en cuenta totalmente las especificidades de cada entidad, como es el caso bien particular de la postventa.
- En la Dirección Territorial de Havana Club de Pinar del Río no está descrita la



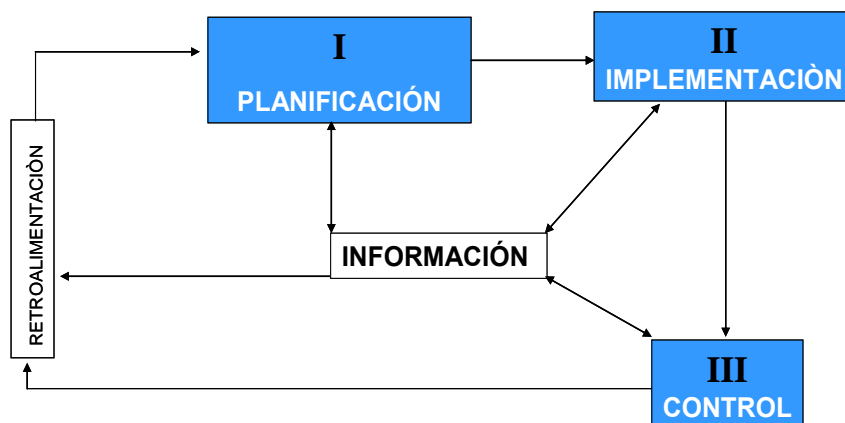
actividad de postventa como una de las actividades fundamentales de la gestión comercial a pesar de estar contemplada aunque sea someramente dentro de una de sus funciones y es de interés de la dirección de la empresa y de los trabajadores del área comercial dirigir acciones encaminadas a perfeccionar las mismas mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos.

### 3.2 Diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento de los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.

Es muy importante que el servicio de postventa sea autosuficiente al momento de efectuar la logística de sus gestiones en cuanto a la reposición o reparaciones de suministros, a las visitas de los clientes, los controles de inventario de los materiales utilizados, etc.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, en la figura 3.1, se presenta el procedimiento diseñado para efectuar los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club de Pinar del Río, el cual deberá responder a todo el proceso de gestión comercial que se lleva a cabo tanto en la empresa Havana Club Internacional como en la dirección territorial.

**Figura 3.1:** Procedimiento para realizar los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club de Pinar del Río.



**Fuente:** Elaboración propia.

Es de nuestra consideración para ejecutar este procedimiento regirse por un catálogo de términos y sus definiciones el cual se muestra en el **Anexo 23**.

### 3.2.1 – Descripción de las fases que contiene el procedimiento.

#### **FASE I: PLANIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE POSTVENTA.**

Es planear las actividades necesarias para conseguir los objetivos generales previstos a corto y mediano plazo de la gestión comercial en materia de servicios de postventa, mediante el desarrollo de una serie de acciones de atención al cliente donde se especifican los detalles para su ejecución, las fechas en que han de realizarse determinadas acciones y las etapas a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

Para realizar una correcta planificación del servicio de postventa se debe de realizar una serie de pasos:

1. Diagnóstico de la empresa
2. Objetivos
3. Plan de acciones
4. Organización
5. Definir los indicadores.

Descripción de cada uno de los pasos.

#### **Paso 1:** Diagnosticar el servicio de postventa de la entidad:

El diagnóstico debe comenzar con un breve resumen del objeto social de la empresa y después se comienza a realizar el análisis de la situación de la misma y su cartera de productos en el periodo a analizar. Para diseñar un adecuado programa de planificación de postventa para la Dirección Territorial de Pinar del Río, es importante conocer todos los aspectos que pueden influir en el **ámbito interno**, como la producción, distribución y promoción de los productos de la cartera, las políticas de garantías, el inventario, las rotaciones de personal, etc., y estimar todos los aspectos que pueden influir en el **ámbito externo**, como la competencia, las leyes, el poder adquisitivo del mercado, etc.

**Paso 2:** Diseñar objetivos:

Se deberán establecer los objetivos de los servicios de postventa a partir de las estrategias de la empresa, las proyecciones de la Dirección Territorial y del resultado del diagnóstico.

**Paso 3:** Confeccionar un plan de acciones:

Se declaran las acciones a realizar para cada función de la postventa por tipo de servicios a partir de los indicadores proyectados para alcanzar los objetivos proyectados.

**Paso 4:** Organizar presupuestos y asegurar logísticas:

Conocer y analizar los costos que se puedan originar y la planificación, organización y garantía de todos los insumos que se necesitan para llevar a cabo las acciones de los servicios de postventa. Establecer el presupuesto necesario para la implementación de las acciones de los servicios de postventa. El director de la empresa será el responsable de revisar y aprobar dicho presupuesto.

La correcta evaluación de todas las situaciones y recursos disponibles es necesaria para conseguir los objetivos de la planificación, siendo el principal la atención al cliente, los cuales se calculan considerando el mejor equilibrio entre prestación, costo y resultados.

**Paso 5:** Definir los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio de postventa:

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

Es muy importante planificar de una forma eficiente las actividades de los responsables de postventa intentando conseguir el mejor servicio al menor costo posible, cubriendo una diversidad de actividades como; perseguir los objetivos de la empresa, atender demandas ordinarias, solucionar asuntos extraordinarios, realizar revisiones periódicas

para detectar necesidades de los clientes, prestar atención específica, etc. Lo cual se logra a través de la obtención de información.

## **FASE II: IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE POSTVENTA.**

De manera general implementar el procedimiento de los servicios de postventa significa llevar a la práctica la planificación de esta, lo que requiere:

6. Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio de postventa.
7. Adquirir los recursos necesarios para la realización de las acciones de postventa planificadas.
8. Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio.
9. Ejecutar las acciones planificadas de postventa.
10. Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

### **Paso 6:** Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio:

Capacitar a tanto a los empleados como a los cliente para el desarrollo y funcionamiento de los servicios de postventa, es una acción necesaria que prima por su importancia para que utilicen los productos adquirido de manera adecuada y eficaz.

La Cartera de productos está conformada por grupos de surtidos de la marca Havana Club y de la familia Pernod Ricard. Cuyas características y formas de consumo son de gran importancia que los clientes las conozcan y las promociones a los clientes finales o consumidores, está acción además de elevar la imagen del producto provee a ambas partes ofertar mejores servicios y motivación ante las acciones.

### **Paso 7:** Adquirir los recursos necesarios para la realización de las acciones de postventa planificadas:

La utilización de cada recurso, insumos, medios y tiempo es de vital importancia para el alcance en la ejecución de los servicios de postventa. La adquisición de los recursos debe ser cuidadosa y tener en cuenta su costo contra su beneficio. Saber con que recurso se puede contar antes planificarlo es determinante.

### **Paso 8:** Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio:

Es necesario conocer las necesidades de los servicios de postventa que puedan generar los clientes por tanto no se debe descuidar este paso para evitar caer en errores que lejos de ser ventajosos podrán ser perjudiciales en la realización de estos servicios como es el caso de falta de seriedad en las realizaciones, tramites innecesarios y respuestas de mala calidad.

**Paso 9:** Ejecutar las acciones para perfeccionar los servicios de postventa.

La ejecución de las acciones para perfeccionar los servicios de postventa debe realizarse a partir de las acciones planificadas en la **Fase de Planificación**, de acuerdo con los objetivos y estrategias trazados por la entidad para el cumplimiento de su misión y funciones en el territorio.

**Paso 10:** Utilizar los documentos y registros diseñados para cada tipo de servicio de postventa.

Existen cinco tipos de servicios de postventa, los cuales se realizan de formas diversa. No en todos se necesitan llevar registros o utilizar documentos, la mayor parte de estos servicios, se deben unir a las funciones de los puestos de trabajo de cada responsable de acciones a desarrollar según **Paso 3**.

### **Fase III: CONTROL DEL PROCESO**

El control es comparar lo real con lo previsto, determinar si hay desvíos y cuales son sus causas para corregir acciones y revisar decisiones y planes. Diversos factores como fallas en los servicios, en las instalaciones, en el personal, etc., pueden alterar procesos que aparentemente fueron diseñados a la perfección.

Fiscalizar, cuidar, vigilar, inspeccionar, dirigir y dominar, son acciones necesarias para procurar el cumplimiento de los programas establecidos. No ejercer estas actividades suele desencadenar una serie de acontecimientos que pueden afectar negativamente a la gestión comercial.

Los controles de postventa deben cumplir funciones que les permitan realizar tanto al proceso de servicio postventa como al resultado de este (el servicio en si) lo que significa:

11. Medir el desempeño real del sistema para lo cual se debe:

- Calcular los indicadores del desempeño de cada servicio.
- Registrar las acciones realizadas para cada servicio.
- Revisar la utilización de los registros.

12. Comparar el desempeño real con el planificado lo que significa:

- Comparar con los niveles planificados.
- Comparar el procedimiento práctico con el diseñado.
  - a. Identificar desviaciones.
  - b. Determinar sus causas y los responsables.

13. Actuar en consecuencia, lo que implica:

- Tomar acciones correctivas y preventivas para evitar las desviaciones.
- Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.
- Registrar las medidas tomadas.

14. Efectuar las comprobaciones a las acciones de los servicios de postventa e introducir todas las modificaciones que sean beneficiosas para los objetivos fijados por la empresa.

Los controles se establecerán de la forma y en los lugares más convenientes para conocer la evolución de los mismos, dirigir con eficacia las acciones hacia los objetivos y medir cada uno de los indicadores para conocer el grado de cumplimiento.

Los controles deben fijarse en el comportamiento de las personas, en la utilización de los medios que emplean, en los proveedores e igualmente en los factores y circunstancias que repercutan sobre el servicio que se da al cliente.

## RETROALIMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE POSTVENTA.

Con el fin de mantener la eficiencia, eficacia y efectividad en los servicios de postventa que es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes de los clientes, las presiones competitivas y los avances técnicos. Después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos. De ahí la importancia de la retroalimentación lo cual se puede traducir en llevar a cabo este proceso de manera cíclica, para llevar a cabo la misma es necesario recurrir a la información y los resultados del control del proceso, esto conducirá a una nueva planificación de los servicios de postventa.

Las etapas del procedimiento diseñado para los de servicio postventa (planear, implementar y controlar) no se dan de manera lineal sino interactiva, así por ejemplo durante la planificación y la implementación se ejecuta también acciones de información y de control.

### LA INFORMACIÓN

La postventa es una de las más importantes fuentes de información de la empresa, ya que además de proveer una radiografía del mercado, nos proporciona una serie de datos de la empresa en general. La información debe ser fiable, clara y entregada con rapidez en el momento oportuno.

La fluidez de la información desde y hacia el cliente debe ser intensa, procurando fomentar las buenas relaciones con la empresa y sus miembros en un ambiente de colaboración. Al mismo tiempo, obtiene y transmite las noticias y datos necesarios a los departamentos que corresponda.

La postventa recibe información por parte de los clientes sobre las impresiones y comentarios relativos a los defectos del servicio o del comportamiento del personal en sus relaciones laborales, defectos de los productos y las sugerencias para poder prestar un buen servicio. Por las entrevistas o encuestas a los clientes, también se obtiene datos sobre las actividades de la competencia, al mismo tiempo conoce la penetración de un producto, detecta imperfecciones que originan quejas, etc.

Por medio de esta información, la postventa puede presentar estrategias para satisfacer la demanda, reforzar la relación empresa / cliente y determinar las propiedades o formas de utilizar los productos.

Un análisis sistemático de la información recogida a través de los servicios postventa permitirá la adopción de medidas capaces de solucionar gran cantidad de problemas, evitar costos innecesarios y satisfacer a la clientela.

### **3.3.- Aplicación del procedimiento de post venta en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A. en el año 2012.**

Para iniciar la aplicación de cada una de las partes del procedimiento de postventa diseñado para el perfeccionamiento de la gestión de comercial en la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional hasta noviembre 2012 se comenzó en primer lugar por diseñar un plan de trabajo que agrupara cada paso en cada una de las fases del procedimiento para cada uno de los implicados en las acciones a cometer. Posteriormente se presentó al director de la entidad y a la directora del departamento de Ventas y Marketing de la Empresa Havana Club Internacional los resultados del diagnóstico y el plan propuesto, quienes aprobaron positivamente la realización del mismo.

Consecutivamente fue seleccionando un responsable de postventa por cada área, precisando entre todos, la importancia de trabajar en función de mejorar no sólo los resultados financieros, sino los de satisfacción de los clientes, que es el final de la razón de ser de cada empresa.

#### **Fase I: PLANIFICACIÓN .**

**Paso 1:** La estructura de la empresa:

El diagnóstico a los servicios de postventa de la Dirección Territorial de Havana Club de Pinar del Río de realizó en el capítulo 2 de esta investigación. Expuesto en el Capítulo 2 epígrafe 2.3 de este trabajo.

**Paso 2:** Objetivos:



Los objetivos fueron elaborados a partir las estrategias y objetivos de la entidad y apoyados en los resultados del diagnóstico.

### **Objetivos:**

- Conocer y dar solución a los problemas y/o necesidades que presentan los servicios de postventa en la entidad.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y clientes finales/consumidores después de la compra de los productos de la entidad.
- Incrementar los valores de ventas.
- Cuidar la imagen del producto.
- Elevar la eficiencia y eficacia de la gestión comercial de la entidad.
- Recibir y dar de manera puntual la información más conveniente a los clientes.
- Aclarar conceptos ante el cliente, contribuyendo a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrece el servicio de postventa.
- Utilizar argumentos que beneficien a la empresa y apoyen su política general.
- Actuar selectivamente cuando lo requiera el procedimiento.
- Buscar el momento mas propicio para la realización de las acciones planificadas.
- Promover estímulos que eviten factores negativos de los servicios realizados.

### **Paso 3: Plan de Acciones**

Para la realización del plan de acción se tuvieron en cuenta las necesidades y dificultades diagnosticadas, las estrategias y los objetivos de la Dirección Territorial, a continuación se detallan las acciones planificadas:

#### **Relación de Acciones:**

- 1) En el momento de la entrega en el almacén o punto de venta del cliente, revisar el local y los productos almacenados correspondientes a la cartera. Los productos no pueden estar en el piso, ni cerca de paredes o lugares húmedos.
- 2) Adicionar a la factura el número de lote del producto frente al cliente que recibe, para proporcionar seguridad y evitar adulteraciones.
- 3) Revisar y explicar al cliente que recibe las características de las mercancías y de los embases. Para evitar daños y roturas.

- 4) Revisar la rotación de los productos con los almaceneros a través de los números de lotes. Priorizar este trabajo en los productos de la gama de rones oscuros.
- 5) Si en el momento de la entrega el cliente sufre una rotura reponer el producto y asumir el gasto por parte de la entidad.
- 6) Orientar al cliente el mejor posicionamiento del producto para un aumento de la visibilidad al cliente final.
- 7) Dar seguimiento a los pedidos pendientes (insatisfechos).
- 8) Aceptar devoluciones de productos dentro del mes en que se entregan, solamente por equivocaciones entre pedidos o entregas.
- 9) Contar cada producto frente al cliente potencia la credibilidad de la entrega.
- 10) Adiestrar a los vendedores de las instalaciones a que protejan los productos y principalmente la imagen de las etiquetas.
- 11) Atender mediante el sistema Exsat las salidas de los productos a los clientes y tener una secuencia de su rotación, evita que pueda ocurrir una adulteración.
- 12) Reponer productos por deterioro de la etiqueta. (utilizar el producto dañado en degustaciones del producto).
- 13) Revisar las entregas en tiempo con los clientes.
- 14) Prestar atención a las respuestas de los pedidos insatisfechos al cliente analizando entre ambas partes las demandas contratadas.
- 15) Priorizar en las entregas a las zonas de mayor potencial de turismo en fechas señaladas y temporadas altas.
- 16) Responder a las llamadas de los clientes con la mayor brevedad posible.
- 17) Elevar las quejas de calidad a la Oficina Central por la cual deben ser atendidas, dejando constancia de los hechos mediante fotos.
- 18) Capacitación tanto al cliente como al consumidor/cliente final.
  - Fortalecer vínculos con La A.C.C. del Territorio, para potenciar la fidelidad de este sector a la marca y apoyar las acciones de formas de consumo. (Municipios en los que se realizó el diagnóstico Capacitar a los dependientes del Sector OFF TRADE que se relacionan directamente con la venta de nuestros productos, así como Jefes de Pisos y aquellos que de una manera u otra, colaboran con este importante escalón en el desarrollo cualitativo y cuantitativo.)
  - Encaminar las actividades de capacitación ACC, Vendedores, Clientes a Consumidores/cliente final.

- Participar en las rondas de compras de las cadenas, utilizando las mismas para explicar características de los productos e importancia para ambas partes de su permanencia y ventas.
  - Entregar catálogos a clientes con las principales características de los productos.
- 19) Apoyar la promoción en los centros de consumo y puntos de venta que constituyen clientes estratégicos, atendiendo a sus volúmenes de ventas.
- 20) Desarrollar Programa de Promoción de Ron Añejo Especial, 7 Años y Selección de Maestros dirigido al On-Trade y el Off-Trade en la temporada del verano e inicio de temporada alta del turismo.
- 21) Presentar resultados a los clientes de los beneficios de acuerdo a las compras de los productos para ambas partes.
- 22) Confeccionar un libro para registrar las quejas y/o reclamaciones.
- 23) Incentivar la motivación de los clientes a la venta de los productos seleccionados y al consumo de la coctelería.

En el **Anexo 24** se vinculan estas acciones a los tipos y formas de los servicios de postventa detallándose los responsables a su ejecución en la primera etapa proyectada.

Para la realización de las acciones de servicios al cliente en adiestramiento para el uso de forma promocional se hizo necesario diseñar un conjunto de actividades promocionales las que se detallan a continuación:

- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a clientes.
- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a Consumidores.
- Atención activista de los clientes estratégicos
- Incentivos por compras de productos seleccionados.
- Incentivos por compras de productos Inicio Jornada de verano.
- Incentivos por compras de productos Inicio Temporada Alta.
- Participación en las rondas de compras (Degustaciones).
- Incentivo Consumo de Coctelería

**Paso 4:** Organizar presupuestos y asegurar logísticas.

Se reunieron los datos para establecer el presupuesto el cual arrojó un valor 885.00 CUC por el total de 49 acciones a desarrollar en la primera etapa, siendo aprobado por la dirección de la empresa **Ver Anexo 25**. El cual utilizó para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y fortalecer las relaciones comerciales.

**Paso 5:** Definir los indicadores a evaluar en la ejecución de los servicios de postventa.

En el **Anexo 26** se muestran algunos indicadores propuestos y se determinan los niveles a alcanzar en cada uno de ellos para medir el alcance y efectividad de las acciones de los servicios postventa.

## **FASE II: IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE POSTVENTA.**

Durante la implementación del procedimiento de los servicios de postventa se desarrollaron los siguientes pasos:

**Paso 6:** Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio de postventa.

Para la realización de cualquier acción se debe contar con un personal capacitado y actualizado en cuanto a la actividad o el servicio que se desee implementar, por esta razón fue necesario aplicar las acciones de capacitación interna que se consideraron necesarias, **Anexo 27**.

**Además para la capacitación a los clientes se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:**

- Elementos distintivos del proceso de producción de HC que lo hacen único con respecto al resto de los rones.
- Resumen de argumentos vendedores sobre la marca basados en la calidad del producto.
- Breve explicación del proceso de fabricación del Ron Cubano.
- Cata comentada del Ron Añejo Especial y Añejo 7 Años.

**Paso 7:** Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.

Los recursos utilizados se organizaron a partir de las necesidades, las existencias y las características de las acciones de postventa a realizarse **Anexo 26**. Para realizar un

buen servicio de postventa se deben obtener los recursos pronosticados previos al tiempo de su realización, antes de comunicar al cliente en que magnitud se realizará el servicio la falta de respuestas o falsas promesas ante un cliente hacen perder garantía y seguridad de la gestión comercial que se realiza.

**Paso 8:** Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio de postventa.

A través de la Técnica A en Gestión Económica y de las Gestoras Promotoras de Ventas se organizaron los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio de postventa. Se capacitó a la fuerza de vendedores y al Jefe de Control y Despacho para que apoyaran las tareas con seriedad y responsabilidad. Además se seleccionó un responsable por cada área para dar seguimiento a las acciones.

**Paso 9:** Ejecutar las acciones para perfeccionar los servicios de postventa.

Por otra parte se le hizo conocer la intención y la necesidad de la realización de los servicios de postventa a los clientes contratados. Realizando las acciones planificadas en el **Paso 3** según **Anexo 24**.

Además se seleccionaron para la realización de las actividades promocionales sujetas a estas acciones de servicios de postventa clientes de los mismos las tres principales cadenas de tiendas (TRD, CIMEX, Caracol), Complejo Hoteles Viñales y la EPESE. Por la importancia que muestran los mismos tanto para el turismo como para el proceso de reordenamiento y puesta en marcha de nuevos centros. Se le hizo conocer a las direcciones comerciales de estos clientes los propósitos y objetivos para trabajar de conjunto por un fin común y mejorar la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios comerciales de la entidad. (**Anexos 28, 29, 30, 31 y 32**).

Teniendo presente el significado al tratamiento de las quejas o reclamaciones se estableció un mecanismo de comunicación para dar respuesta a las mismas ya que una reclamación bien atendida es un medio de fidelizar al cliente. Por lo demás cuando hay un problema es cuando el cliente tiene la posibilidad de valorar lo eficaces que resulta la realización de un buen servicio de postventa. Por lo tanto en cada caso se actuó ante la queja con la mejor manera.

Una gran mayoría acciones de los servicios de postventa planificadas se realizaron de conjunto con las actividades de visitas a los clientes y se unieron a las funciones de trabajo que realizan cada área para unificar las tareas en un sentido común de los objetivos y minimizar gastos que pudieran ocasionarse con la puesta en marcha del procedimiento.

**Paso 10:** Utilizar los documentos y registros diseñados para cada tipo de servicio de postventa.

A continuación se relacionan los documentos a utilizar para la realización de servicios de postventa:

**Instalación, reparación y mantenimiento:**

- Entregas mensuales por clientes.
- Registro de visitas a clientes.
- Resumen de devoluciones dentro del mes.
- Seguimiento de Pedidos Insatisfechos.

**Manejo de Quejas:**

- Modelo registro de quejas y/o reclamaciones.

**Adiestramiento para el uso:**

- Vale de Solicitud: Es un documento que se confecciona por parte del cliente cuando solicita una atención adicional a la planificada y presupuestada.
- Vale de Promoción. (Es el documento de uso general en la entidad, denominado "VALE", cuando sirve para oficializar la autorización de extracción de mercancía de los almacenes con fines promocionales, Patrocinios de Marca/Comunicación, eventos. De igual manera sirve para reflejar las devoluciones al almacén que puedan ocurrir. Será el utilizado para las acciones de postventa de de tipo promocional. Las copias de cada vale de promoción elaborado y utilizado debe de ser archivada en el expediente que corresponda según el concepto de acción que se ejecute.)

**Fase III: CONTROL DEL PROCESO**

**Paso 11:** Medir el desempeño real del procedimiento.

- Se evidenció la utilización de los registros y documentos establecidos para la realización de las acciones de postventa.
- En un 30% de las facturas revisadas se detectó que no se colocó el número de los lotes de las mercancías entregadas.
- La aplicación del procedimiento de servicios de postventa en la entidad propició un aumento de las ventas en la gama de los productos estratégicos, así como el aumento de la participación en estos productos contra el real de ventas.
- Para calcular los indicadores del desempeño de los servicios de postventa se tuvieron en cuenta los niveles a alcanzar determinados en esta primera etapa solamente se contemplaron los niveles de ventas después de las acciones de postventa desarrolladas para a través de un modo comparativo demostrar la influencia del perfeccionamiento de los servicios de postventa.
- En los productos Pernod Ricard se creció en un 11% en igual periodo del año 2011.
- En los municipios donde se realizaron acciones promocionales de incentivo a aumentar la rotación de los productos en los establecimientos de los clientes los valores de crecimientos fueron los siguientes: en Viñales un 3%, en Consolación un 32%, en San Cristóbal un 28% y en Pinar del Río un 2% en las ventas de los productos Havana Club.
- Con lo que respecto a los productos estratégicos de la gama Havana Club el Ron Selección de Maestro creció un 29% y el Ron Añejo Especial un 25%, no resultando satisfactorios los resultados de Ron Añejo 7 Años que decreció un 15% sus ventas. Estos resultados fueron analizados de manera general teniendo en cuenta todos los clientes lo que demuestra que se debe trabajar aún más y elevar las acciones de postventa aumentando su alcance hacia los demás municipios en la nueva etapa de trabajo, sobre todo encaminar estas acciones hacia el producto Ron Añejo 7 años.
- El tiempo de respuesta en las entregas de productos y de reclamaciones se logró disminuirlas a menos de 72 horas lo que aún demuestra que se puede continuar elevando la eficiencia.
- Los demás indicadores en esta primera etapa se recogieron para tener base y poderlos medir y calcular en etapas posteriores.
- No se recibieron quejas sobre la calidad de los productos ni el trato o atención a los clientes. Las principales reclamaciones estuvieron centradas en la entrega

incompleta de los pedidos y con el mecanismo de seguimiento a pedidos insatisfechos a partir del mes de julio 2012 éstas disminuyeron en un 35% con relación al 2011.

**Paso 12:** Comparar el desempeño real con el planificado:

Mediante el análisis y revisión de las acciones planificadas y las ejecutadas realmente se pudo comprobar que:

El trabajo de acercamiento con cantineros a los puntos de venta de los diferentes municipios con el objetivo de capacitar al personal vinculado con las ventas de los productos Havana Club y Pernod Ricard sobre sus características fue cumplido y continuará para el próximo período, además las gestoras promotoras se insertaron un curso de Cantina para aumentar la preparación en cuanto métodos y formas de consumo y de preparación de cócteles. **Anexo 33**

Las acciones encaminadas a reforzar trabajo promocional y de visibilidad en los centros seleccionados para inicio temporada de verano y temporada alta de turismo se cumplió de manera eficiente.

Se comprobó que el presupuesto utilizado en las actividades planificadas se tomaron del presupuesto de del plan de marketing las cuales están en correspondencia con el presupuesto de ingresos y gastos de la entidad. A través de cálculos matemáticos entre el plan y la ejecución real.

De 23 acciones planificadas con 49 actividades promocionales se desarrollaron las 23 acciones y 47 actividades promocionales, las cuales coincidieron todas con las fechas planificadas pero si dentro del mes propuesto. Las 3 acciones dejadas de desarrollar se coordinaron con los clientes para posponerlas y realizarlas durante el mes de diciembre. Para un total de 95% del plan de actividades desarrollados.

**Paso 13:** Actuar en consecuencia.

Los vendedores distribuidores responsables de no colocar los números de lotes a facturas revisadas en las se detectó que no se colocaron el número de los lotes de las mercancías entregadas, manifestaron que existen momentos en los que el trabajo les resulta imposible ya que disponen de un tiempo para las entregas y horarios de los



clientes. Este trabajo se les hace engorroso y retarda las entregas ya que el mismo se realiza de forma manual y cada número de lote lleva más de diez dígitos.

A estos responsables se les hizo un requerimiento y se tomó como acuerdo que la Técnica en gestión económica y las gestoras promotoras tuvieran en cuenta esta actividad para darle apoyo y seguimiento.

**Paso 14:** Efectuar las comprobaciones a las acciones de los servicios de postventa e introducir todas las modificaciones que sean beneficiosas para los objetivos fijados por la empresa.

Dentro de los documentos que se diseñaron y que se utilizaron principalmente de encuentra el modelo de registro de quejas y/o reclamaciones y el de seguimiento a pedidos insatisfechos. A Ambos modelos durante su implementación se le realizaron cambios hasta quedar conformados de la manera más práctica. Se solicitó a la Oficina Central valorar la posibilidad de introducir los mismos en el sistema contable para que fueran tabulados por el sistema lo cual aún se encuentra en espera de respuestas de los informáticos.

Se propuso establecer los números de lotes en el sistema para los productos de la gama alta por la importancia que posee la entrega de los mismos con mayor nivel de seguridad y garantía ante el cliente. Para de esta forma no retardar el tiempo de entrega a los clientes.

Una vez alcanzado lo planificado durante la implementación y realizado el control la entidad debe trazarse metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de servicios de postventa, lo cual se lograra a través de la retroalimentación para ello se hace necesario llevar a cabo este proceso de manera continua y para ello es necesario recurrir a la información nuevamente y a los resultados del control realizado, lo que conducirá a una nueva planificación de los servicios de postventa.

**Conclusiones Parciales Capitulo III:**

El procedimiento aplicado contribuyó a mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión comercial de la entidad, lo que se expresa en el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes.

La implementación de este procedimiento para realizar los servicios de postventa en la empresa constituyen un elemento de vital importancia dentro de la gestión comercial ya que el servicio de postventa será autosuficiente al momento de efectuar la logística de sus gestiones en cuanto al reposición o reparaciones de suministros, a las visitas de los clientes, los controles de inventario de los materiales utilizados, entre otros.

## Conclusiones

A partir de los fundamentos teóricos y prácticos expuestos en la investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Los servicios de postventa garantizan la continuidad del proceso comercial y constituyen punto de retroalimentación para un perfeccionamiento continuo que materializa la calidad, historia y tradición como atributos de la imagen corporativa.
2. Cuando una experiencia positiva queda grabada en la mente de los clientes, estos pueden aumentar su grado de satisfacción y esta acción constituye el mejor poder estratégico para alcanzar su fidelidad hacia la entidad constituyendo esto el fin de los servicios de postventa de ahí su importancia.
3. Utilizando técnicas modernas de investigación, se consiguió caracterizar el objeto de estudio, las funciones de la entidad y la obtención de los resultados del diagnóstico poniéndose de manifiesto que la dirección de la entidad comprende que para lograr avances significativos en cuanto a eficiencia y competitividad es necesario una adecuada gestión sobre los servicios de postventa para llegar a resultados que impliquen mejoras significativas en el desempeño de la gestión comercial de la misma.
4. El procedimiento elaborado constituye una guía para realizar los servicios de postventa y dotar al área comercial de la entidad de una herramienta necesaria para lograr la identificación de sus necesidades de información y satisfacción de los clientes, generar ventajas competitivas y contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial de la Dirección Territorial de Habana Club Internacional de Pinar del Río.

## **Recomendaciones**

1. Continuar aplicando en la Dirección Territorial de Habana Club en Pinar del Río, el procedimiento de manera sistemática a partir de los resultados del control con el empleo de la información y la retroalimentación de los resultados de los servicios de postventa.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento en las seis restantes direcciones territoriales de habana club internacional adaptándose a sus características específicas.

## Bibliografía

1. ALBRECHT, K. y BRADFORD, L. J. La excelencia en el servicio. ¡Conozca y comprenda a sus clientes! Editores Ltda.1998, Colombia.
2. BLANCO, H.; Antes, Durante Y Después De La Estrategia. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED. MES 1998.
3. BERRY, L.; Marketing en las empresas de Servicio. Editorial Norma. Colombia 1994.
4. BERRY, L.; ¡Un Buen Servicio ya no basta! Grupo Editorial Norma. 1995.
5. Garofalo. G.; Guía práctica para Ventas y Marketing. Prentice-Hall. México. 2000.
6. BOLLAT MORALES I., La importancia del Servicio Post Venta, enfocado en empresas de servicio de Guatemala. Tesis de oposición al título de Lic. en publicidad, 2004. Pág. 33-37.BULLÓN MENÉNDEZ M. Revista Cuba Socialista No. 54 Crisis Económica del Capitalismo Actual. enero/marzo del 2010. pág.45
7. CANCER, A. Y JOSÉ M. La denostada Postventa. 2005 En <http://www.revisce.com>. [Consulta: 10-2-2012]
8. CAROTHERS, SANDER. Y KIRBY. Los servicios de Postventa; Citado en Colectivo de Autores; 1998; pág. 18
9. CASTRO RUZ, R.; Discurso pronunciado en el acto por el 26 de julio en la provincia de Camagüey. Periódico Granma. 26 de julio de 2007.
10. CERDA GUTIÉRREZ, H.; Los Elementos de la Investigación, Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Versión Digital.
11. COBRA, M.; Marketing de servicios. Conceptos y estrategias. Ed. McGraw- Hill, México, 1992.
12. COOK, KENNETH J.; Marketing de pequeñas y medianas empresas; Ediciones Juan García, S.A. Barcelona (España); 1999.
13. CUESTA, S, A. Tecnología de gestión de Recursos humanos. 2da. Edición Revisada y Ampliada. Editorial Academia. 2005
14. CRUZ ROCHE, I. "Fundamentos de Marketing" Capítulos 4, 5 y 6. 1995. Reproducción del MES. Cuba.
15. DE LA NUEZ, DIANA.; Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos.

16. Díaz, L M. Trabajo de Diploma: Bases metodológicas para el diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación del capital humano, basado en el enfoque de organización que aprende, en Viñales, Pinar del Río. 2009
17. DOUGLAS, C.; CYRS, D. Marketing de Productos, Ediciones Granica S.A., Barcelona España, 1995.
18. ESCOBAR BORRERO R. y RODRÍGUEZ ESTRADA M. Creatividad en el Servicio, Edit. Mc Graw Hil, México, 1996.
19. FISHER, R. El Desafío del Servicio, Chile, Ed. Gestión 2000,1999.
20. GALE, T. Descubra el valor de su cliente. Edit. Prentice-Hall. 1996.
21. GARORALO, G. "Sólo para gerentes de ventas, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.
22. GERSON, RICHARD F. Más allá del servicio al cliente, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. México, 1997.
23. GODIN SETH; Si estas despistado acerca de ventas y quiere saber más, Ediciones Granica México, S.A. de C. V., 2000.
24. GODFREY, H. Y GREGREY, H. El cliente es su Mejor Vendedor, Panorama Editorial, México, 1998, pág. 138
25. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial: Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial.1 de diciembre de 2007, p. 25-26
26. HARRIS, GODFREY, J. El cliente es su Mejor Vendedor, Panorama Editorial, México. 1998. pág. 138.
27. HARMON ROY, L. La nueva era de los negocios, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996.
28. HEIMAN STEPHEN E Y MILLER ROBERT B; Manejo efectivo de clientes, Editorial Grijaldo S.A de C.V, México D.F.,1997.
29. HERMIDA, J. SERRA, R. y KASTINA, E. Administración y Estrategia, Cuarta Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogota, 1992
30. HISERODT, D. Relaciones Humanas en la Mercadotecnia. Edit McGraw Hill. México 1990.
31. HOROVITZ, J. "La Calidad del Servicios", Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A. 1991.
32. HOROVIZ, J. Los siete secretos del servicio al cliente. Prentice Halt. España 2000. pág 146.

33. ISIDOR CASTRO, J. Plan de Mercadotecnia. Programa de Cooperación Cuba-México. Diplomatura en Comercialización Turística. La Habana, 2001
34. JACQUES, H. Los siete secretos del servicio al cliente, Prentice Halt, España 2000, pág. 146
35. JHON B. MCKITERICK. What is the Marketing Management Concept? Chicago Ext. Mercadotecnia. pág.15. Reproducciones MES.
36. KOONTZ, H. "Elementos de Administración". Edición Revolucionaria. Ciudad de la Habana. 1991
37. KOTLER P. CÁMARA D., GRANDE I. Y CRUZ I., Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Décima edición, Madrid, 2000, pág. Prólogo/ pág. 8/ pág.518
38. KOTLER P. "Dirección de Marketing", Prentice Hall, Reproducciones MES 1995, Tomo I, Pág. 5. y Tomo II, Pág. 473
39. KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia; Cáp.7, Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador MBA 2000 TP29.
40. KOTLER, P. Hacer Marketing en el año 2005, Versión digital.
41. LAMBIN J. J. Marketing Estratégico, Ediciones M, Wil Madrid, España, Reproducciones MES. 1991
42. LEAL JIMÉNEZ, A. Distribución y Merchandising; Editorial Grijalbo, Barcelona; 1997.
43. LEVITT T. "Marketing Miopía", Harvard Business Review, Julio – Agosto 1960, pág.45-56
44. LEVITT T. Marketing Success through Differentiation of Anything, Harvard Business Review, 58, enero, febrero 1980, pág. 83-91
45. MCKITERICK, J. B. What is the Marketing Management Concept? Chicago Ext. Mercadotecnia. Reproducciones MES. pág.15
46. MICHELENA E. Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana: 2000. pág. 98
47. MUÑIZ, R.; El Marketing en el siglo XXI, Versión Digital. 2010
48. NEPVEU-NIVELLE, F. El Servicio y la Post-Venta. Ediciones Oikos-Tou. Barcelona España. 1966 pág. 241
49. OÑATE J. La postventa, Consultor Empresarial. En: <http://www.gerenciadigital.com>. [Consulta2-3-2012].

50. ORTIZ M. La cadena del valor y los servicios post-venta, revista Marca 11.44-45, Guatemala, 1997
51. PCC, VI Congreso del PCC, Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 201, I-2 V-129, XII- 305, 311, 312 y 313.
52. PRIETO, Ana. Análisis de Postventa. Importancia actual dentro de la mezcla de mercadeo, Taller de Acción Profesional, La Universidad de Zulia, Cabimas, Venezuela, 2000
53. QUINTANA O. Guía para Auditar la Gestión de Mercadotecnia. Una Propuesta Metodológica. Tesis de opción al grado de Mcs. 2007. pág.9.
54. RASTROLLO, M. Y MARTÍNEZ, P. El mercado de servicios postventa del automóvil. Tendencias hacia un nuevo modelo de organización. 2004. Boletín Económico de ICE N° 2790. En <http://www.revistaICE.com>. [Consulta 12-2-2012].
55. Resolución No 1/2007, Nombramiento del Director y de la Dirección Territorial. Emitida por Directora Financiera de la Empresa Havana Club Internacional S.A.
56. Revista Bohemia, 29 de julio de 2011, Año 103, No 15, pág. 40
57. REYES, J. El servicio de postventa en el mercado de la tecnología, La revista de tecnologías de información para la Gerencia, 2005
58. SILVA L., Análisis del Servicio Postventa, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. 2009.
59. USET RUIZ, F.; La Gestión de los Servicios en los Centros de Educación Superior. Rev. Ciencias Sociales. Habana. 2001.
60. VILLAR, J. La Postventa, Manual d Gestiones para la Atención al Cliente, Primera Edición, Ediciones Index, Madrid, 1998
61. WALTHER, George R. Marketing al Revés. Como convertir a sus anteriores clientes en sus mejores clientes. Editorial Mc Graw Hill Interamerican, S.A. Colombia. 1997.



**Principales Páginas consultadas.**

<http://www.acape.com.mx/barelogestion.com>.

<http://www.buenastareas.com>.

<http://www.crecenegocios.com>.

<http://www.emprendepyme.net>.

<http://www.es.wikipedia>.

<http://www.gerenciadigital.com>.

[www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com).

<http://www.infomipyme.com>.

<http://www.linkedin.com>.

<http://www.marketingdepymes.com>.

<http://www.mercadeo.com>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.revisce.com>.

<http://www.rivassanti.net>.

<https://partner.microsoft.com>.

<http://www.schneider-electric.com>.

<http://www.zurichagents.com>.

Guía de Entrevista aplicada al director de Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club.

### **Cuestionario de preguntas:**

1. ¿Cómo cataloga la gestión comercial de la entidad: de eficiente o deficiente?
2. a) Si la respuesta fuera deficiente: A su criterio ¿cuál o cuáles son las causas que han incidido en los problemas de comercialización de los productos en el territorio?
3. ¿Está desarrollando la dirección una utilización efectiva de los recursos de marketing?
4. ¿Existe un banco de problemas en su empresa?
5. ¿Cómo calificaría el conocimiento que poseen sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales etc.?
6. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales en el entorno?.
7. ¿Cuándo se han llevado a cabo los últimos estudios de marketing sobre clientes, influencia de compra y competencia?.
8. ¿Antes de existir disminución en las ventas dentro de la gestión de comercialización se realizaban acciones de postventa?.
9. ¿Considera que mejorando acciones de apoyo a las ventas podrían aumentar las mismas?.

### **Respuestas:**

**Fuente:** Elaboración propia, tomando como base la tabla 26-6 Instrumento de Valoración de la efectividad de Marketing pág 810 y 811 dirección de Marketing, Análisis, planificación, gestión y control. Falta el Autor.

**Tabla 1.1** Funciones más importantes de los servicios de Postventa.

| No. | Funciones   | Actividades   |
|-----|-------------|---|
| 1   | Reparar:    | Daños materiales o de servicios.  |
| 2   | Corregir:   | Equivocaciones e impresiones desfavorables  |
| 3   | Promover:   | Actitudes favorables hacia la empresa y operaciones de los demás servicios, que supongan atención al cliente. |
| 4   | Mostrar:    | Realizaciones y beneficios otorgados.   |
| 5   | Enseñar:    | Utilización de productos y servicios.   |
| 6   | Promover:   | Operaciones de los demás servicios, que supongan atención al cliente.   |
| 7   | Terminar:   | Prestaciones inconclusas que fueron iniciadas por altos servicios.  |
| 8   | Reponer:    | Piezas o productos (Fallas).  |
| 9   | Canjear:    | Piezas o productos (averías devueltas).   |
| 10  | Recoger:    | Productos rechazados por el cliente.  |
| 11  | Informar:   | A la empresa, a los clientes y usuarios.  |
| 12  | Detectar:   | Necesidades de atención en el mercado.  |
| 13  | Observar:   | El Mercado.   |
| 14  | Entregar:   | Productos, documentos, propaganda, avisos o notas que se le encomienden como atención del cliente.            |
| 15  | Relacionar: | Al cliente con los demás servicios de la empresa, según la política.  |
| 16  | Fomentar:   | La confianza del cliente.   |
| 17  | Recordar:   | A quién proceda, las instrucciones y normativas que se le expresen.   |
| 18  | Apoyar:     | Las realizaciones de la venta, sin interferirlas.   |
| 19  | Mantener:   | Relaciones óptimas en todos sus contactos, propiciándolas hasta donde se le ordene.                           |

**Fuente:** Artículo La postventa, Universidad Dr. Rafael Beloso Chapín, Cátedra: Promoción y Ventas [http://www.mercadeo.com/44\\_postventa.htm](http://www.mercadeo.com/44_postventa.htm), [Consulta 10-2-2012].

**Tabla 1.3:** Indicadores de los servicios postventa.

| TIPO DE SERVICIO          | INDICADORES   |
|---------------------------|---|
| Instalación               | Tiempo de respuesta.<br>Número de quejas.<br>Indicadores financieros.   |
| Mantenimiento             | Cumplimiento del plan<br>Tiempo de respuesta.<br>Número de quejas.<br>Indicadores financieros.  |
| Reparación                | Tiempo de respuesta.<br>Por ciento de casos solucionados.<br>Por ciento de roturas técnicas solucionadas.<br>Índice de devoluciones.<br>Valor (en dinero) de las devoluciones.<br>Número de quejas.<br>Tasa de fallo.<br>Indicadores financieros. |
| Manejo de quejas          | Tiempo de respuesta.<br>Índice de solución.<br>Valor (en dinero) de las inconformidades   |
| Adiestramiento al cliente | Roturas por mala operación.<br>Reclamaciones originadas por desconocimiento del cliente.  |

**Fuente:** MICHELENA E. Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana: 2000. pág. 98

## Manual de las Direcciones Territoriales

**A:** Todos los interesados

**De:** Dirección Ventas y Marketing Cuba y Directores Territoriales.

**Fecha:** 21/06/2010

Número de páginas: 7

**Asunto:** Manual de Proceso de la Organización y Funciones de la misma.

c.c. Todos los interesados

Status:  Normal

Confidencial

Requiere respuesta

---

### 1. Funciones Principales:

- 1.1. Comercializar y Distribuir directamente en todo el Territorio de la República de Cuba toda la gama de rones HavanaClub así como los productos que forman parte de la cartera del Grupo Pernod Ricard, y otras bebidas y licores.
- 1.2. Realizar ventas mayoristas de artículos promocionales de las marcas que comercialice.
- 1.3. Realizar actividades de soporte, promoción, publicidad y servicios de apoyo vinculados a la marca y los productos que comercialice directamente a través de contrato con terceros.
- 1.4. Cobrar ventas por cliente de todos los productos facturados.

### 2. Integración:

A través de 7 Direcciones Territoriales y sus dos oficinas subordinadas, garantizan la **Distribución en todo el Mercado Nacional** como sigue:

- **Dirección Territorial Pinar del Río:**

Abarca los territorios de Pinar del Río.

- **Dirección Territorial Habana:**

Abarca los territorios de La Habana, Ciudad de la Habana y Cayo Largo del Sur e Isla de la Juventud.

- **Dirección Territorial Varadero:**

Abarca los territorios de Varadero y resto provincia Matanzas.

- **Dirección Territorial Centro:**

Se le subordina la Oficina de Ventas Villa Clara y abarca los territorios de: Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Cayería Norte.

- **Dirección Territorial Camagüey:**

Se le subordina la Oficina de Ventas Ciego de Ávila, cubriendo los territorios de Camagüey, Ciego de Ávila, Morón, Polo Turístico de Santa Lucía, Cayo Coco y Cayo Guillermo.

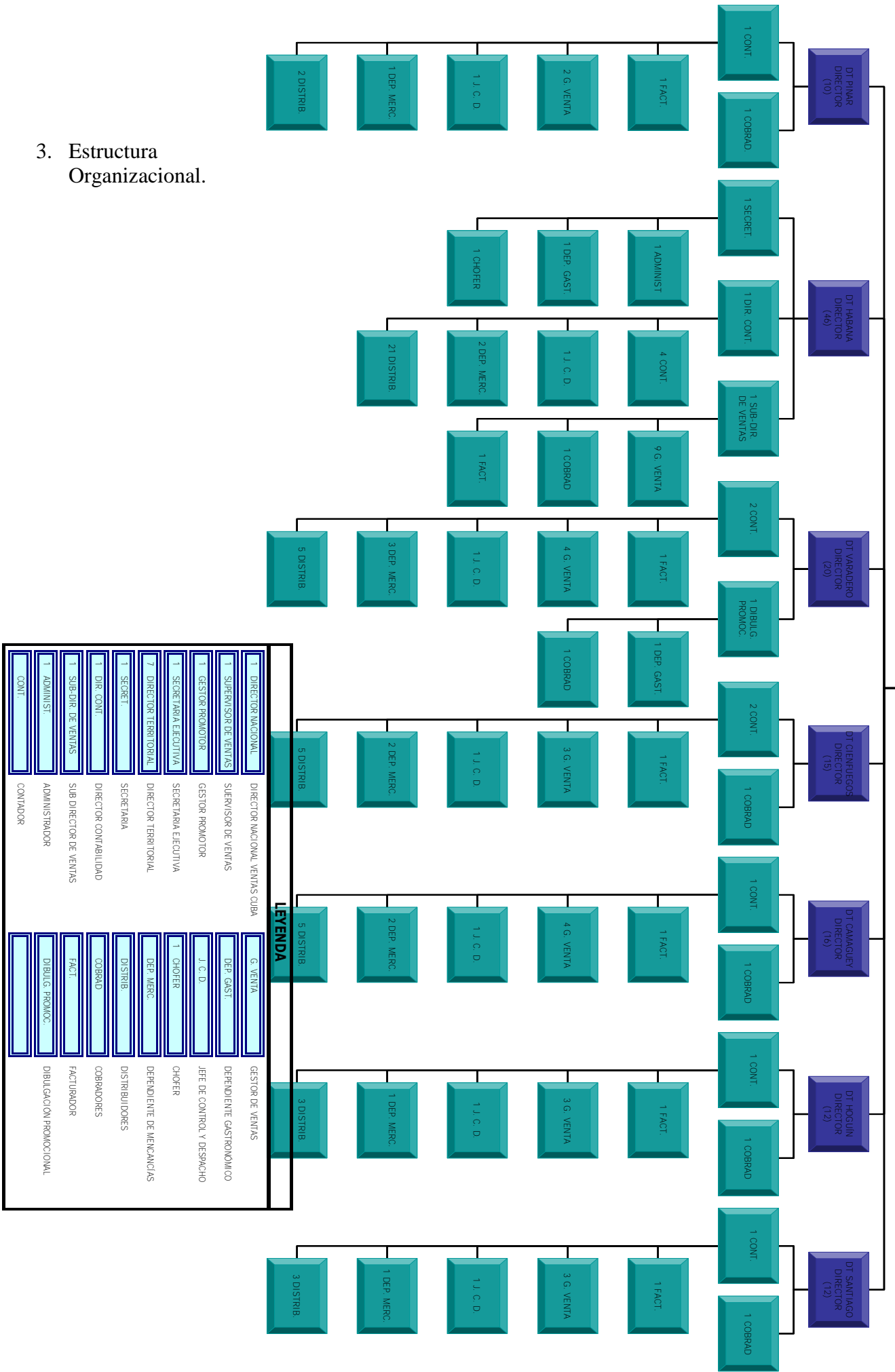
- **Dirección Territorial Holguín:**

Abarca los territorios de Holguín, Las Tunas y el Polo Turístico de Guardalavaca.

- **Dirección Territorial Santiago de Cuba:**

Abarca los territorios de Santiago de Cuba, Guantánamo y Granma.

### 3. Estructura Organizacional.



| LEYENDA                |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| 1 DIRECTOR NACIONAL    | DIRECTOR NACIONAL VENTAS CUBA |
| 1 SUPERVISOR DE VENTAS | SUPERVISOR DE VENTAS          |
| 1 GESTOR PROMOTOR      | GESTOR PROMOTOR               |
| 1 SECRETARIA EJECUTIVA | SECRETARIA EJECUTIVA          |
| 7 DIRECTOR TERRITORIAL | DIRECTOR TERRITORIAL          |
| 1 SECRET.              | SECRETARIA                    |
| 1 DIR. CONT.           | DIRECTOR CONTABILIDAD         |
| 1 SUB-DIR. DE VENTAS   | SUB DIRECTOR DE VENTAS        |
| 1 ADMINIST.            | ADMINISTRADOR                 |
| CONT.                  | CONTADOR                      |
| 1 G. VENTA             | GESTOR DE VENTAS              |
| 1 DEP. GAST.           | DEPENDIENTE GASTRONOMICO      |
| 1 J.C.D.               | JEFE DE CONTROL Y DESPACHO    |
| 1 CHOFR.               | CHOFER                        |
| 1 DEP. MERC.           | DEPENDIENTE DE MERCANCIAS     |
| 1 DISTRIB.             | DISTRIBUIDORES                |
| 1 COBRAD.              | COBRADORES                    |
| 1 FACT.                | FACTURADOR                    |
| 1 DIBULG. PROMOC.      | DIBULGACION PROMOCIONAL       |

4. Descripción de las funciones de la Entidad:

**4.1. Comercializar y Distribuir directamente en todo el Territorio de la República de Cuba toda la gama de ron Havana Club así como los productos que forman parte de la cartera del Grupo Pernod Ricard, y otras bebidas y licores; así como la venta mayorista de artículos promocionales de estas bebidas.**

- Analizar y controlar el desarrollo y comportamientos del mercado y preparar estrategias.
- Controlar el movimiento de inventarios para evitar rupturas de stock y realizar Pedidos o Previsiones a la Dirección Logística de las necesidades de productos que tiene para un plazo de 3 meses.
- Realizar las visitas a los clientes y tomar los pedidos de venta.
- Distribuir los pedidos en los plazos acordados por contrato.
- Controlar y detectar los posibles casos de adulteración que puedan ser detectados en su territorio.
- Aplicar y cumplir las regulaciones y procedimientos establecidos por la Dirección Económica de HCI en cuanto a la Contabilidad y Finanzas.
- Aplicar y cumplir las regulaciones y procedimientos establecidos por la Dirección de Logística Cuba de HCI en cuanto a Aseguramiento de Almacenes y Transporte.
- Controlar y aplicar el Control Interno en toda la Dirección Territorial.
- Controlar la disciplina laboral de su colectivo haciendo cumplir el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo de Havana Club International S.A.

**4.2. Realizar actividades de soporte, promoción, publicidad y servicios de apoyo vinculados a la marca y los productos que comercialice directamente a través de contrato con terceros.**

**4.3. Controlar el presupuesto de promoción asignado y coordinar con el Dpto. Marketing su ejecución cuando es necesaria.**

**4.4. Cobrar por cliente las ventas facturadas.**

- Cumplir con los planes de cobros que le están asignados.
- Conciliar las cuentas pendientes de pago con los clientes (Cadenas).



- Controlar los estados de cuentas por cobrar de todos los clientes y de los efectos por cobrar y se responsabiliza por su cobro en la fecha establecida.

5. Cartera de Productos.

- HavanaClub



Versión 2.10

Anexo No. 1 / A  
Fecha Actualización: Noviembre /  
2011

**Listado de Productos Havana Club**

|   | Volumen (L) | Botellas | Precio Mayorista CUC |               | Precio Público | Código de Barra      |
|---|-------------|----------|----------------------|---------------|----------------|----------------------|
|   |             |          | Caja                 | Botella       |                |                      |
| <b>Añejo Blanco</b>                             |             |          |                      |               |                |                      |
| Canecas 1x24x350                                | 0.350       | 24       | 26.40                | 1.10          | 1.95           | 8501110080835        |
| Botellas Homotética 1x12x500                    | 0.500       | 12       | 16.80                | 1.40          | 2.95           | 8501110088428        |
| Botellas 1x12x700                               | 0.700       | 12       | 22.02                | 1.835         | 3.85           | 8501110080828        |
| Litros 1x12x1000                                | 1.000       | 12       | 28.20                | 2.35          | 5.20           | 8501110080804        |
| <b>Añejo 3 Años</b>                             |             |          |                      |               |                |                      |
| Canecas 1x24x350                                | 0.350       | 24       | 32.40                | 1.35          | 2.85           | 8501110080293        |
| Botellas 1x12x700                               | 0.700       | 12       | 27.60                | 2.30          | 5.55           | 8501110080231        |
| Estuche Cartón con Botellas 1x12x700            | 0.700       | 12       | 36.00                | 3.00          | 6.60           | 8501110085601        |
| Litros 1x12x1000                                | 1.000       | 12       | 38.40                | 3.20          | 6.95           | 8501110080255        |
| <b>Añejo Especial</b>                           |             |          |                      |               |                |                      |
| Canecas 1x24x350                                | 0.350       | 24       | 39.36                | 1.64          | 3.45           | 8501110080934        |
| Botellas Homotética 1x12x500                    | 0.500       | 12       | 25.32                | 2.11          | 4.45           | 8501110083027        |
| Botellas 1x12x700                               | 0.700       | 12       | 33.72                | 2.81          | 5.90           | 8501110080927        |
| Estuche Cartón con Botellas 1x12x700            | 0.700       | 12       | 42.12                | 3.51          | 6.95           | 8501110085700        |
| Litros 1x12x1000                                | 1.000       | 12       | 45.12                | 3.76          | 7.90           | 8501110080903        |
| <b>Añejo Reserva</b>                            |             |          |                      |               |                |                      |
| Canecas 1x24x350                                | 0.350       | 24       | 44.64                | 1.86          | 3.50           | 8501110080699        |
| Botellas 1x12x700                               | 0.700       | 12       | 44.40                | 3.70          | 8.00           | 8501110080637        |
| Estuche Cartón con Botellas 1x12x700            | 0.700       | 12       | 52.80                | 4.40          | 9.50           | 8501110085809        |
| Litros 1x12x1000                                | 1.000       | 12       | 62.28                | 5.19          | 10.90          | 8501110080651        |
| <b>Añejo 7 Años</b>                             |             |          |                      |               |                |                      |
| Botellas 1x12x700                               | 0.700       | 12       | 79.32                | 6.61          | 11.90          | 8501110080439        |
| Litro 1x12x1000                                 | 1.000       | 12       | 105.96               | 8.83          | 15.90          | 8501110080453        |
| <b>Botella Estuchada 1x12 x700 (NI)</b>         | 0.700       | 12       | <b>106.80</b>        | <b>8.90</b>   | <b>16.90</b>   | <b>8501110088701</b> |
| <b>Botella Estuchada 1x12x1000 (NI)</b>         | 1.000       | 12       | <b>129.60</b>        | <b>10.80</b>  | <b>19.45</b>   | <b>8501110088565</b> |
| <b>Pack Calle con Botella 1x12x700 (NI)</b>     | 0.700       | 12       | <b>131.40</b>        | <b>10.95</b>  | <b>19.95</b>   | <b>8501110089845</b> |
| <b>Estuche Botella con 2 Vasos 1x6x700 (NI)</b> | 0.700       | 6        | <b>81.60</b>         | <b>13.60</b>  | <b>24.50</b>   | <b>8501110088404</b> |
| <b>Botella homotética 1x12x350 (NI)</b>         | 0.350       | 12       | <b>45.00</b>         | <b>3.75</b>   | <b>6.75</b>    | <b>8501110080309</b> |
| <b>Botella homotética 1x1x3000 (NI)</b>         | 3.000       | 1        | <b>69.35</b>         | <b>69.35</b>  | <b>125.00</b>  | <b>8501110089623</b> |
| <b>Añejo 15 Años</b>                            |             |          |                      |               |                |                      |
| Botellas 1x6x700                                | 0.700       | 6        | 498.00               | <b>83.00</b>  | <b>150.00</b>  | 8501110080538        |
| <b>Selección de Maestros</b>                    |             |          |                      |               |                |                      |
| Botellas 1x6x700                                | 0.700       | 6        | 133.50               | 22.25         | 40.00          | 8501110089852        |
| <b>Máximo Extra Añejo</b>                       |             |          |                      |               |                |                      |
| Botellas 1x1x500                                | 0.500       | 1        | 944.44               | <b>944.44</b> | <b>1700.00</b> | 8501110089999        |
| <b>KIT DE MINIATURAS (1x5x5)</b>                | 0.050       |          | 4.42                 |               | 7.95           | 8501110089814        |

- Pernod Ricard y Otras Bebidas.



Versión 2.10

Anexo No. 1 / B  
Fecha Actualización: Mayo /  
2011

## Cartera de Productos Pernod Ricard

| Productos | Surtidos                     | Litros | Botellas | Precio Mayorista CUC |         | Precio Público | Código de Barra |
|-----------|------------------------------|--------|----------|----------------------|---------|----------------|-----------------|
|           |                              |        |          | Caja                 | Botella |                |                 |
| Whisky    | Chivas Regal 12 años         | 0.750  | 12       | 153.60               | 12.80   | 39.95          | 080432400395    |
|           | Chivas Regal 12 años         | 0.375  | 12       | 61.20                | 5.10    | 15.90          | 080432400388    |
|           | Jameson                      | 0.750  | 12       | 76.32                | 6.36    | 19.84          | 5011007003029   |
|           | Jameson con estuche metálico | 0.750  | 6        | 41.70                | 6.95    | 21.68          | 5011007015497   |
|           | The Glenlivet 12 años        | 0.750  | 12       | 142.80               | 11.90   | 37.13          | 080432400630    |
|           | Clan Campbell                | 0.750  | 12       | 58.80                | 4.90    | 15.29          | 5010739675436   |
|           | Ballanntine's Finest         | 0.750  | 12       | 83.40                | 6.95    | 21.68          | 5010106111451   |
| Ginebra   | Beefeater                    | 0.750  | 12       | 47.76                | 3.98    | 12.42          | 5000329002230   |
| Vodka     | Absolut                      | 0.700  | 12       | 91.80                | 7.65    | 23.90          | 5900685005244   |
| Licor     | Millwood                     | 0.700  | 6        | 35.70                | 5.95    | 18.56          | 8710701015457   |
|           | Kahlúa                       | 0.700  | 12       | 96.60                | 8.05    | 25.12          | 7610594454399   |
|           | Malibú                       | 0.750  | 12       | 57.48                | 4.79    | 14.95          | 5010284100001   |
| Tequila   | Olmecca Blanco               | 0.750  | 12       | 57.60                | 4.80    | 15.00          | 080432402191    |
|           | Olmecca Reposado             | 0.750  | 12       | 58.80                | 4.90    | 15.30          | 080432101865    |
| Anís      | Pernod                       | 0.700  | 12       | 82.80                | 6.90    | 21.53          | 3047100090316   |
|           | Ricard                       | 0.750  | 12       | 75.60                | 6.30    | 19.66          | 3163937836009   |
| Aperitivo | Dubonnet Rojo                | 0.750  | 6        | 31.80                | 5.30    | 16.54          | 3163933575001   |

- Otros Productos Promocionales.

| <b>OFERTA ACTUAL</b>                          |  | Precio<br>Cesion HCI |
|---|--|----------------------|
| <b>BAR</b>                                    |  | <b>0.00</b>          |
| Bandejas Metal Negra HC                       |  | 5.00                 |
| Bar Mats de Goma (PVC)                        |  | 10.50                |
| Bolso para Barman                             |  | 41.63                |
| Coctelera 950 ml                              |  | 16.93                |
| Coctelera HC Boston                           |  | 8.29                 |
| Coctelera Shaker                              |  | 16.93                |
| Copa Daiquiri Culto a la Vida                 |  | 3.60                 |
| Hielera Metalica HC 10 Litros                 |  | 22.00                |
| Hielera Metalica HC 3.4 Litros                |  | 15.00                |
| Hielera Metalica HC 6 Litros                  |  | 18.00                |
| Hielera Negra 1.75 L                          |  | 10.00                |
| Hielera HC Grande                             |  | 6.25                 |
| Kit Cuba Libre Simple                         |  | 3.86                 |
| Kit Coctel "Cuba Libre" doble                 |  | 10.82                |
| Kit Coctel Doble                              |  | 12.34                |
| Kit Coctel Simple                             |  | 5.65                 |
| MACERADOR                                     |  | 1.75                 |
| Removedor El Culto a la Vida (Bola)           |  | 0.40                 |
| TOALLAS DE BAR HC.                            |  | 5.00                 |
| Vaso Shooter HC Paris                         |  | 0.94                 |
| Vaso Tumbler Old Fashion                      |  | 1.04                 |
| Vaso tumblers (caja de 2 vasos)               |  | 2.55                 |
| VASOS 1 OZ DIQUIRI                            |  | 0.70                 |
| VASOS 1 OZ RON COLLINS                        |  | 0.70                 |
| VASOS 1 OZ SAOCO                              |  | 0.70                 |
| VASOS CRISTAL SAN MARCO SERIGRAF. A 3 COLORES |  | 0.70                 |
| Vasos Granity                                 |  | 1.04                 |
| Vasos Granity (caja 2 vasos)                  |  | 3.35                 |
| VASOS MOJITOS H C NO. 2 1X 6                  |  | 0.56                 |
| VASOS STRIKE                                  |  | 0.94                 |
| VASOS TUBOS HC                                |  | 0.66                 |
| Vertedor HC                                   |  | 1.21                 |

Confeccionado por:  
 Anna Martinez  
 Controladora de Gestión de Ventas y Marketing Cuba.

Revisado y Aprobado por:  
 Ivette Martinez Pujols  
 Directora de Ventas y Marketing Cuba



**Código de ÉTICA DEL VENDEDOR.**  
**DIRECCIÓN DE VENTAS Y MARKETING CUBA**

**OBJETIVOS GENERALES DEL VENDEDOR.**

1. *Cumplir con su Plan de Ventas en Valores y Volúmenes.*
2. *Interesarse por el rápido cobro de la mercancía vendida.*
3. *Conocer su mercado: tamaño, clientes, población, potencial, competencia.*
4. *Conocer a profundidad las marcas que vende: características y atributos de los productos, objetivos y estrategias de las marcas.*
5. *Asegurar un uso adecuado del Material Promocional a utilizar en función de apoyar la venta.*
6. *Alertar a la Dirección de Ventas y MKTC de cualquier novedad surgida en el Mercado que pueda resultar competencia para la Marca a corto, mediano o largo plazo.*

**"LO QUE TODOS LOS VENEDORES DEBEN CONOCER".**

"¿Qué vendemos?".

- Ser capaz de describir con precisión los productos HC y PR que comercializamos.
- Conocer y divulgar los beneficios que ofrecen estos a nuestros clientes.

"¿Qué nos hace diferentes de nuestros competidores?".

- *Conocer*, aceptar e interiorizar *el porqué de la superioridad de los roncs HC con respecto a los de la Competencia.*
- Estar preparado para discutir con respeto, defender y convencer al Cliente de esto.

"¿Qué nos hace mejores que la competencia?".

- *La calidad excepcional de los productos* que comercializamos.
- *La perseverancia y constancia en nuestra acción de ventas*, dirigido al logro de los objetivos de la Cía.

**"El vendedor refleja en los demás y en especial en los clientes, la imagen que tiene de sí mismo".**

1. *Proyectar una imagen profesional corporativa* acorde a la de la Marca y la Cía. (en extremo cuidadosos con la apariencia personal, utilizar siempre en eventos de las marcas o la compañía el vestuario corporativo, así como en las visitas a sus clientes).
2. *Mantener siempre limpio y correctamente avituallado su vehículo* de trabajo.
3. *Utilizar un lenguaje verbal y corporal adecuado.*

4. *Mantener una Autoestima alta*, ser optimista, positivo y creativo, capaz de dar alternativas de solución, ideas nuevas y de avanzada.
5. *Proyectar seguridad, conocimiento* de su trabajo y *dominio de nuestra cartera* de productos.
6. Mantener actitud disciplinada y comprometida con sus marcas en cada momento, sobre todo durante promociones y eventos donde participa junto a sus clientes. *Debe ser el mejor anfitrión.*

**"El cliente tendrá la razón, pero nosotros tenemos el mejor producto".**

- *Persuadir al Cliente* sobre la compra de nuestros productos, pero *de manera adecuada, sin menospreciar* o irrespetar *a la Competencia*.
- *Infundir confianza al Cliente* de la posibilidad *de resolver su necesidad*, siempre y cuando exista posibilidad de hacerlo, *en caso contrario ofrecer alternativas* de suplir esta con otro de nuestros productos.
- *No transmitir nunca al Cliente inseguridad, ni criterio sobre problemas internos de la Compañía.*
- *Si los envíos de mercancía programados se vieran afectados, informar al cliente de inmediato*, ofreciendo alternativas.
- *No realizar promesas falsas al Cliente* que comprometan la imagen y confianza de este en la Cía.
- *Interesarse por la rotación de nuestros productos* y *revisar su facing* en cada visita, *exigiendo con respeto* la mejor posición de estos en góndolas y anaqueles.



**Tabla 2.2 Plantilla actualizada 2011 Dirección Territorial Pinar del Río Havana Club International S.A.**

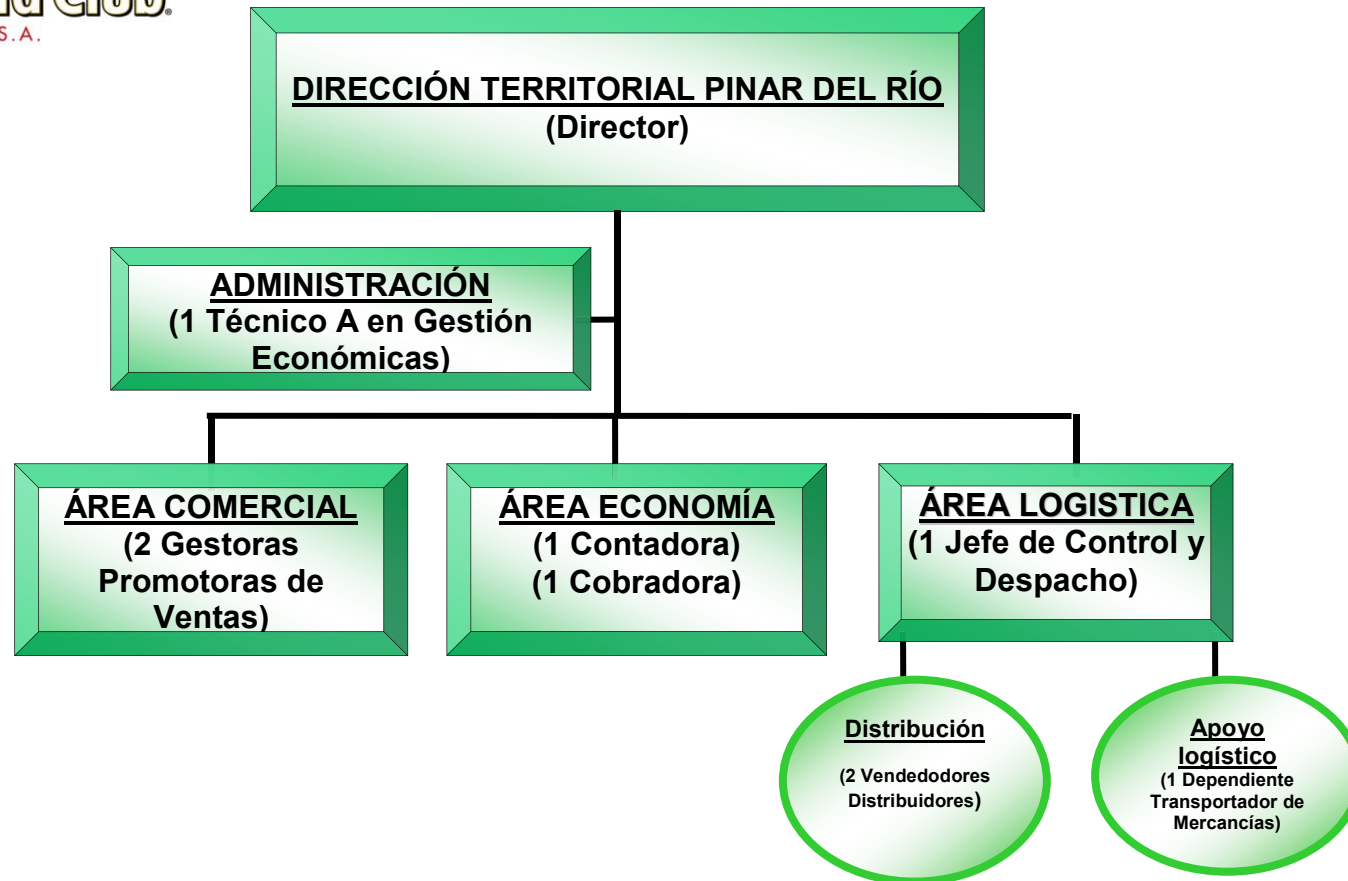
| <b>DIRECCION TERRITORIAL PINAR DEL RIO</b> |   |              |                           |                   |                 |          |          |          |          |          |
|--|---|--------------|---------------------------|-------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Nombre y Apellidos</b>                  | <b>Cargos</b>                                     | <b>Cant.</b> | <b>Categ. Ocupacional</b> | <b>Salario MN</b> | <b>Est. CUC</b> | <b>D</b> | <b>T</b> | <b>A</b> | <b>O</b> | <b>S</b> |
| Orestes Cala Gómez                         | Director de Agencia                               | 1            | D                         | 440.00            | 28.00           | 1        |          |          |          |          |
| Milagros Mijares Suárez                    | Contador B  | 1            | T                         | 395.00            | 26.00           |          | 1        |          |          |          |
| Elaide Martínez García                     | Especialista C en Gestión Económica               | 1            | T                         | 355.00            | 24.00           |          | 1        |          |          |          |
| Yanara Acosta Díaz                         | Técnico A en Gestión Económica                    | 1            | A                         | 315.00            | 16.00           |          |          | 1        |          |          |
| Sara T. González Mirabent                  | Gestor Promotor de Ventas A                       | 1            | T                         | 395.00            | 25.00           |          | 1        |          |          |          |
| María M. Martínez Hernández                | Gestor Promotor de Ventas A                       | 1            | T                         | 395.00            | 25.00           |          | 1        |          |          |          |
| Andrés J. Hernández Martínez               | Jefe de Control y Despacho                        | 1            | D                         | 365.00            | 23.00           | 1        |          |          |          |          |
| Noel Gavilán López                         | Vendedor Distribuidor B de Productos Alimenticios | 1            | O                         | 260.00            | 17.00           |          |          |          | 1        |          |
| Miguel A. Mijares Goñiz                    | Vendedor Distribuidor B de Productos Alimenticios | 1            | O                         | 260.00            | 17.00           |          |          |          | 1        |          |
| Ismail Barrera Hernández                   | Dependiente Transportador de Mercancías           | 1            | S                         | 240.00            | 16.00           |          |          |          |          | 1        |
| <b>TOTAL PINAR DEL RIO</b>                 |   | <b>10</b>    |                           | <b>3420.00</b>    | <b>217.00</b>   | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |

Orestes Cala Gómez  
Director

**Fuente:** Expediente Recursos Humanos de la empresa.

DIRECCIÓN TERRITORIAL PINAR DEL RÍO  
HAVANA CLUB INTERNACIONAL SA

Anexo 7





**Tabla 2.3: Relación de Clientes Contratados Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club Internacional S.A.**

|    |   |
|----|---|
| 1  | Corporación CIMEX S.A. Sucursal Pinar del Río.                  |
| 2  | Hotel Horizontes "Los Jazminez" CUBANACAN.                      |
| 3  | Hotel Horizontes "La Ermita" CUBANACAN.                         |
| 4  | Hotel Horizontes "Rancho San Vicente" CUBANACAN.                |
| 5  | Sucursal Comercial CARACOL S.A. Pinar del Río.                  |
| 6  | Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. Pinar del Río.    |
| 7  | Unidad Empresarial de Base "Hotel Pinar del Río.                |
| 8  | Campismo Internacional "Aguas Claras".                          |
| 9  | Sucursal Artex Pinar del Río.                                   |
| 10 | Villa María La Gorda Marina Cabo de San Antonio. GAVIOTA S.A.   |
| 11 | Unidad Empresarial de Base "Hotel Vueltabajo" ISLAZUL.          |
| 12 | Hotel Horizontes "Cayo Levisa. CUBANACAN.                       |
| 13 | Unidad Empresarial de Base "Hotel Mirador" ISLAZUL.             |
| 14 | División Territorial TRD Caribe. Pinar del Río.                 |
| 15 | Empresa Provincial de Campismo Pinar del Río.                   |
| 16 | Empresa Nacional Protección Flora y Fauna. Pinar del río.       |
| 17 | Hotel Horizontes "Soroa". CUBANACAN.                            |
| 18 | Complejo "Las Terrazas".  |
| 19 | Empresa Provincial de Campismo Habana. (3 Municipios cabeceras) |
| 20 | Empresa de Comercio y Gastronomía EPESE.                        |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de registros de la entidad.



### **Grupo de Trabajo para realización de Diagnóstico 2011**

Con el objetivo de trabajar en la realización del Diagnóstico se trabajará unido y de forma estable. Siendo las principales responsables de la realización las gestoras promotoras de ventas. Apoyadas y dirigidas por la dirección.

#### **Comisión de Comercialización:**

- 1 Director Territorial
- 2 Especialistas Comerciales.
- 1 Técnico A en Gestión Económica.
- 1 Contador B.
- 1 Contador A.

Orestes Cala Gómez

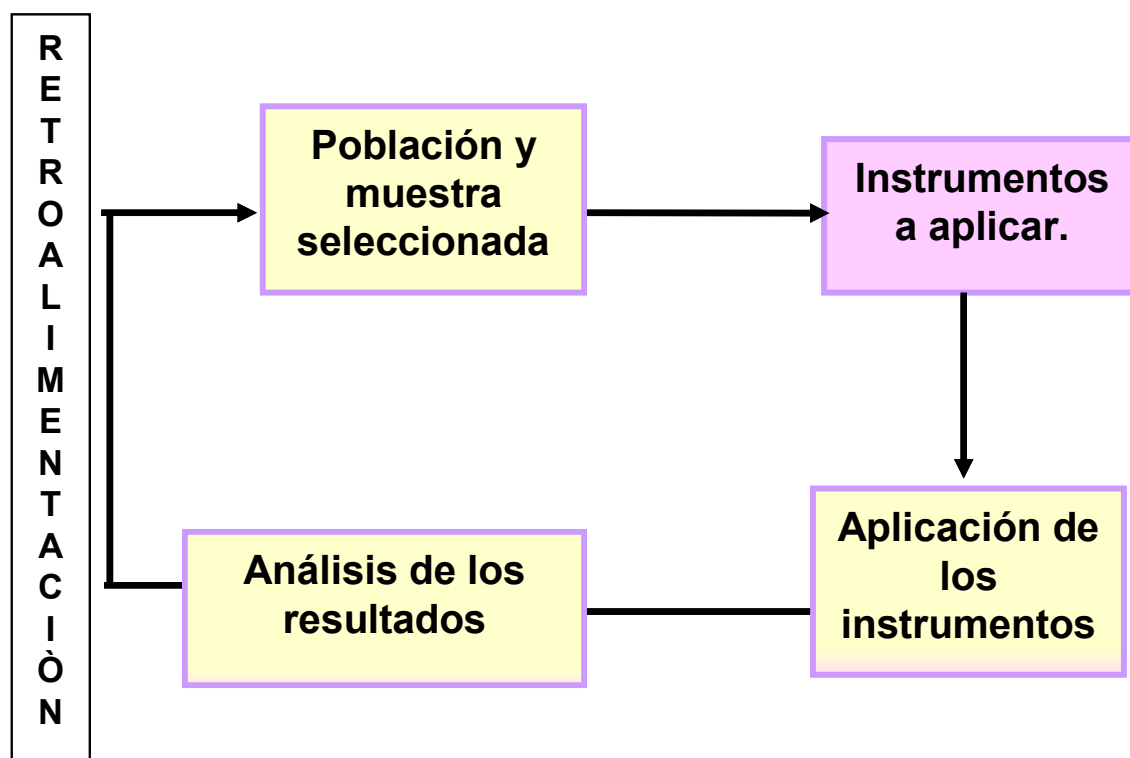
Director Territorial.

Tabla 2.4: Cronograma del Diagnóstico Comercial

| <b>Etapas</b>    | <b>Tareas</b>   | <b>Fecha</b>                          |
|------------------|---|---------------------------------------|
| <b>Etapa I</b>   | Observación de las necesidades y de los posibles problemas.   | 3 al 17 de octubre de 2011.           |
|                  | Realización del trabajo de campo.   | 24 de octubre al 5 de noviembre 2011. |
|                  | Tormenta de ideas.  | 10 de noviembre del 2011.             |
| <b>Etapa II</b>  | Realización diagnóstico comercial   | 12 de enero al 15 abril 2012          |
| <b>Etapa III</b> | Elaboración de guía de encuestas, entrevistas, observación y selección de documentación a examinar. | 1 de febrero al 25 de febrero 2012.   |
|                  | Aplicación de encuestas.  | Marzo y abril del 2012.               |
|                  | Análisis y evaluación de los resultados.  | 3 al 20 de mayo 2012.                 |
| <b>Etapa IV</b>  | Diseño e implementación del proceso de gestión de los servicios de postventa.                       | 2 al 30 julio 2012.                   |
|                  | Elaboración del plan de acciones.   | 2 al 10 de agosto 2012.               |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 2.7:** Pasos de la metodología utilizada para realizar el diagnóstico a la gestión comercial de la dirección territorial de Habana Club de Pinar del Río.



Fuente: Elaboración propia.

**Guía de observación.**

1. Existe el espíritu en la entidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.
2. Están definidas dentro de las funciones de las Direcciones Territoriales, las relacionadas con postventa.
3. ¿Cuentan con la oferta de surtidos y estuches que demandan los clientes?
4. Existe un registro de quejas y/o reclamaciones de los consumidores registradas en los libros de los clientes.
5. Otros aspectos a consideración que afectan el grado de satisfacción de los clientes después de la venta.

## Encuesta

Estimado Cliente:

Es de total interés de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club International S.A. conocer su opinión acerca de la cartera de productos que nuestra empresa le suministra.

Le agradeceríamos responda con toda sinceridad, marcando con una X, la respuesta que usted considere.

1. ¿Qué opinión merece nuestra empresa en cuanto a la atención que le brinda nuestro personal? Se puede catalogar de :

Excelente.  
 Buena.  
 Regular.  
 Deficiente.

2. La comunicación con nuestra empresa para usted , es considerada como:

Excelente.  
 Buena.  
 Regular.  
 Deficiente

3. La información técnica o de otra índole que le brinda nuestra empresa sobre productos que le ofertamos, puede catalogarse como:

Excelente.  
 Buena.  
 Regular.  
 Deficiente

4. ¿Cómo considera la calidad de nuestros productos?

Excelente.  
 Buena.  
 Regular.  
 Deficiente

5. Toda función post venta, es la atención que se presta a un cliente luego de adquirir un bien o servicio por parte de la empresa proveedora. ¿Considera que nuestra empresa le ha brindado servicios de postventa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sé \_\_\_\_\_

a) Si la Respuesta anterior fuera positiva, ¿cuales de las siguientes funciones del servicio de postventa se le han brindado por parte de nuestra entidad?:

\_\_\_\_REPARAR: Daños materiales (Roturas \_\_\_\_\_, Problemas de Calidad\_\_\_\_\_).

\_\_\_\_CORREGIR: Equivocaciones en entregas de productos.

\_\_\_\_PROMOVER: Actitudes favorables hacia su empresa.

\_\_\_\_MOSTRAR: Realizaciones y beneficios otorgados por la adquisición del producto.

\_\_\_\_ENSEÑAR: Características fundamentales de la gama de productos de ambas familias, así como su utilización.

\_\_\_\_PROMOVER: Procedimientos de consumo que supongan atención al cliente final.

\_\_\_\_TERMINAR: Entregas inconclusas o pedidos insatisfechos de las solicitudes.

\_\_\_\_REPONER: En caso de faltante o avería, así como de deterioro en etiquetas.).

\_\_\_\_CANJEAR: Productos (averías devueltas).

\_\_\_\_RECOGER: productos rechazados por el cliente.

\_\_\_\_INFORMAR: A la empresa, a los clientes y usuarios.

\_\_\_\_DETECTAR: Necesidades de atención en el mercado.

\_\_\_\_OBSERVAR: El Mercado.

\_\_\_\_ENTREGAR: Productos, documentos, propaganda, avisos o notas que se le encomienden como atención del cliente.

\_\_\_\_RELACIONAR: Al cliente con las demás actividades, demandas y planes en general.

\_\_\_\_FOMENTAR: La confianza del cliente.

\_\_\_\_RECORDAR: A quién proceda, las instrucciones y formas de consumo.

\_\_\_\_APOYAR: Las realizaciones de la venta.

\_\_\_\_MANTENER: Relaciones óptimas de visitas y documentaciones según sus necesidades.

6. ¿Considera que es importante para usted recibir un mejor servicio Post-Venta por parte de la entidad? Si\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.
7. ¿Recibir un servicio Post- Venta de parte de la entidad, haría la diferencia con el resto de la competencia? Si\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.
8. ¿Con qué periodicidad realiza contacto con los vendedores de la entidad?  
Semanal\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_  
Siempre que lo necesita\_\_\_\_\_ sólo cuando lo llamo\_\_\_\_\_
9. La agilidad con que nuestra empresa atiende sus pedidos o reclamaciones, la considera:
- ( ) Excelente.
  - ( ) Buena.
  - ( ) Regular.
  - ( ) Deficiente

10. Cualquier sugerencia u opinión que desee expresar le rogamos la plasme en este documento, indicando el número de la pregunta a que corresponda.

---

---

---

---

---

---

---

---

Muchas Gracias.



**Encuesta a Clientes Finales y/o Consumidores**

Estimado compañero:

Somos trabajadores de la Dirección Territorial Pinar del Río de Havana Club y estamos desarrollando una encuesta para conocer su opinión relacionada con algunos aspectos que pudieran hacer mejorar nuestro desempeño.

**1. Edad y sexo:**

| Sexo      | Edad             |              |              |              |                    |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
|           | Antes de 18 años | 18 a 25 años | 25 a 40 años | 40 a 60 años | De 60 en adelante. |
| Masculino |                  |              |              |              |                    |
| Femenino  |                  |              |              |              |                    |

**2. ¿Cuál de estas bebidas prefiere tomar?**

Ron \_\_\_\_\_ Cerveza \_\_\_\_\_ Vino \_\_\_\_\_ Vodka \_\_\_\_\_ Whiskies \_\_\_\_\_

**3. ¿Ha consumido el Ron Havana Club, en que grado?**

| Siempre | Casi siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------------|-------|
|         |              |         |             |       |

(De ser siempre pasar a la pregunta 8).

**4. ¿Por qué no lo consume siempre?**

| Gusto | Precio | Posicionamiento | Conocimiento del producto | Conocimiento de formas de consumo |
|-------|--------|-----------------|---------------------------|-----------------------------------|
|       |        |                 |                           |                                   |

**5. ¿De la Gama Havana Club cuál usted prefiere?**

| Blanco | 3 Años | Especial | Resera | 7 Años |
|--------|--------|----------|--------|--------|
|        |        |          |        |        |

**6. ¿Ha recibido atención adicional por la compra de Havana Club?**

La mayoría de las veces \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

**7. ¿Le han brindado información acerca del producto en los centros de consumo o establecimientos de ventas?**

| Siempre | Casi siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------------|-------|
|         |              |         |             |       |

Disculpe la molestia.

Muchas Gracias.

**Tabla 2.5: Resultados de las principales causas evaluadas según diagnóstico 2011 por grupo de expertos.**

| No | Causas  |
|----|---|
| 1  | No se hacen acciones con relación a los y beneficios que tienen los clientes por la adquisición del producto.   |
| 2  | No se realizan concursos de vendedores de las diferentes marcas.  |
| 3  | No se realizan procedimientos de consumo que supongan atención al cliente final.  |
| 4  | No se realizan entregas de Productos, documentos, propaganda, como atención del cliente.  |
| 5  | No se realizan los concursos de vendedores de las diferentes marcas.  |
| 6  | El presupuesto de promoción es insuficiente.  |
| 7  | Insuficiente comunicación con la empresa, los clientes y usuarios, y falta de procedimientos para realizar los servicios de postventa.  |
| 8  | No se realizan estudios de mercado.   |
| 9  | No se tienen acceso a otros medios de comunicación información, (Intranet e Internet).  |
| 10 | No se realizan entregas de Productos, documentos, propaganda, como atención del cliente.  |
| 11 | Insuficiente comunicación con la empresa, los clientes y usuarios, y falta de procedimientos para realizar los servicios de postventa.  |
| 12 | No se aceptan devoluciones de roturas después de la entrega a los clientes.   |
| 13 | No se le da seguimiento a los pedidos insatisfechos de las solicitudes.   |
| 14 | No existe una estrategia y un plan de marketing regional dirigida al público objetivo   |
| 15 | Los servicios de apoyo al producto son insuficientes para enfrentar la competencia.   |
| 16 | No se realizan acciones de capacitación con los clientes relacionadas con las utilidades y usos fundamentales de la gama de productos así como instrucciones y formas de consumo. |

**Fuente:** Elaboración grupo de expertos.

Tabla 2.6: Matriz de ponderaciones de causas.

|  | Expertos | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | R <sub>j</sub> | C <sub>c</sub> |
|--|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Causas   |          |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 1. No se aceptan devoluciones de roturas después de la entrega a los clientes.   |          | 8              | 7              | 8              | 8              | 8              | 9              | 48             | 67             |
| 2. No se hacen acciones con relación a los y beneficios que tienen los clientes por la adquisición del producto.   |          | 4              | 4              | 5              | 4              | 4              | 4              | 25             | 83             |
| 3. No se realizan acciones de capacitación con los clientes relacionadas con las utilidades y usos fundamentales de la gama de productos así como instrucciones y formas de consumo. |          | 2              | 4              | 2              | 2              | 2              | 2              | 14             | 83             |
| 4. No se realizan procedimientos de consumo que supongan atención al cliente final.  |          | 1              | 2              | 1              | 3              | 1              | 5              | 13             | 50             |
| 5. No se le da seguimiento a los pedidos insatisfechos de las solicitudes.   |          | 1              | 1              | 2              | 1              | 1              | 1              | 7              | 83             |
| 6. Insuficiente comunicación con la empresa, los clientes y usuarios, y falta de procedimientos para realizar los servicios de postventa.  |          | 3              | 1              | 1              | 1              | 3              | 1              | 10             | 68             |
| 7. No se realizan estudios de mercados.  |          | 9              | 9              | 9              | 7              | 8              | 9              | 45             | 68             |
| 8. No se realizan entregas de Productos, documentos, propaganda, como atención del cliente.  |          | 2              | 2              | 5              | 5              | 5              | 5              | 25             | 67             |
| 9. No se realizan concursos de vendedores de las diferentes marcas.  |          | 8              | 9              | 9              | 9              | 9              | 8              | 52             | 67             |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.8: Consolidado de Encuesta Clientes Municipio Pinar del Río.**

## Anexo 17

| Marzo 2012 /Total de Encuestados: 250  |                  |                |                   |                           |             |
|--|------------------|----------------|-------------------|---------------------------|-------------|
| <b>1. ¿Cómo considera la atención que se le brinda?</b>  |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Excelente</b>   | <b>Buena</b>     |                | <b>Regular</b>    |                           | <b>Mala</b> |
| 195  | 42               |                | 13                |                           | 0           |
| 78%  | 16.8%            |                | 5.2%              |                           | 0%          |
| <b>2. La comunicación con la empresa para usted , es:</b>  |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Excelente</b>   | <b>Buena</b>     |                | <b>Regular</b>    |                           | <b>Mala</b> |
| 150  | 79               |                | 21                |                           | 0           |
| 60%  | 31.6%            |                | 8.4%              |                           | 0%          |
| <b>3. La información que le brinda la empresa sobre los productos que le oferta, puede catalogarse de:</b>   |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Excelente</b>   | <b>Buena</b>     |                | <b>Regular</b>    |                           | <b>Mala</b> |
| 115  | 120              |                | 15                |                           | 0           |
| 46%  | 48%              |                | 6%                |                           | 0%          |
| <b>4. ¿Cómo considera la calidad de los productos que le vendemos?</b>   |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Excelente</b>   | <b>Buena</b>     |                | <b>Regular</b>    |                           | <b>Mala</b> |
| 215  | 35               |                |                   |                           |             |
| 86%  | 14%              |                |                   |                           |             |
| El 15% Bueno, estuvo centrado fundamentalmente en el Añejo blanco. Y su elevado grado alcohólico percibido por los consumidores.   |                  |                |                   |                           |             |
| <b>5. Toda función post venta, es la atención que se presta a un cliente luego de adquirir un bien o servicio por parte de la empresa proveedora. ¿Considera que nuestra empresa le ofrece servicios de postventa?</b> |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Si</b>  |                  | <b>No</b>      |                   | <b>A veces</b>            |             |
| 81   |                  | 57             |                   | 112                       |             |
| 32.4%  |                  | 22.8%          |                   | 44.8%                     |             |
| <b>a) Si la Respuesta anterior fuera positiva, ¿Cuáles de las siguientes funciones del servicio de postventa le ha brindado la empresa?:</b>   |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Función</b>   | <b>Cantidad</b>  | <b>%</b>       | <b>Función</b>    | <b>Cantidad</b>           | <b>%</b>    |
| REPARAR  | 174              | 90.2           | INFORMAR          | 46                        | 23.8        |
| CORREGIR   | 193              | 100.0          | DETECTAR          | 54                        | 28.0        |
| PROMOVER   | 176              | 91.2           | OBSERVAR          | 181                       | 93.8        |
| MOSTRAR  | 71               | 36.8           | ENTREGAR          | 121                       | 62.7        |
| ENSEÑAR  | 86               | 44.6           | RELACIONAR        | 118                       | 61.1        |
| PROMOVER   | 108              | 56.0           | FOMENTAR          | 176                       | 91.2        |
| TERMINAR   | 23               | 11.9           | RECORDAR          | 28                        | 14.5        |
| REPONER  | 13               | 6.7            | APOYAR            | 75                        | 38.9        |
| CANJEAR  | 6                | 3.1            | MANTENER          | 193                       | 100.0       |
| RECOGER  | 10               | 5.2            |                   |                           |             |
| <b>6. ¿Considera que es importante para usted recibir un mejor servicio Post-Venta por parte de la entidad?</b>  |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Si</b>  |                  |                | <b>No</b>         |                           |             |
| 238  |                  |                | 12                |                           |             |
| 95.2%  |                  |                | 4.8%              |                           |             |
| <b>7. ¿Recibir un servicio Post- Venta de parte de la entidad, haría la diferencia con el resto de la competencia?</b>   |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Si</b>  |                  |                | <b>No</b>         |                           |             |
| 153  |                  |                | 97                |                           |             |
| 61.2%  |                  |                | 38%               |                           |             |
| <b>8.</b>  |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Semanal</b>   | <b>Quincenal</b> | <b>Mensual</b> | <b>Trimestral</b> | <b>Cuando se le llama</b> |             |
| 0  | 25               | 186            | 25                | 14                        |             |
| 0%   | 10%              | 74.4%          | 10%               | 5.6%                      |             |
| <b>9. La agilidad con que la empresa atiende sus pedidos o reclamaciones, la considera:</b>  |                  |                |                   |                           |             |
| <b>Excelente</b>   |                  | <b>Buena</b>   |                   | <b>Regular</b>            |             |
| 198  |                  | 43             |                   | 9                         |             |
| 79.2%  |                  | 17.2%          |                   | 3.6%                      |             |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de la tabulación de los resultados de las encuestas.  |                  |                |                   |                           |             |

## Anexo 18

| <b>Tabla 2.9: Consolidado de Encuesta Municipio Pinar del Río.</b>  |                      |                                       |  |                |   |           |     |
|---|----------------------|---------------------------------------|--|----------------|---|-----------|-----|
| <b>Marzo 2012 Total de Encuestados: 150</b>   |                      |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>1.</b>   | <b>Sexo</b>          |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>Masculino</b>  | 104                  |                                       |  | 55%            |   |           |     |
| <b>Femenino</b>   | 46                   |                                       |  | 45%            |   |           |     |
| <b>2. Edad</b>  | <b>Antes de 18</b>   | <b>18 a 25</b>                        | <b>25 a 40</b>                                       | <b>40 a 60</b> | <b>Después de 60</b>  |           |     |
| <b>Años</b>   | 8                    | 37                                    | 37   | 52             | 16  |           |     |
| <b>%</b>  | 5.3                  | 24.7                                  | 24.7   | 34.7           | 10.7  |           |     |
| <b>3. ¿Cuál de estas bebidas prefiere tomar?</b>  |                      |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>Ron</b>  | <b>Cerveza</b>       | <b>Vino</b>                           | <b>Vodka</b>   | <b>Wiskys</b>  |   |           |     |
| 45  | 57                   | 10                                    | 22   | 16             |   |           |     |
| 30%   | 38%                  | 6.7%                                  | 14.7%  | 10.7%          |   |           |     |
| <b>5. ¿Ha consumido el Ron Havana Club, en que grado?</b>   |                      |                                       |  | <b>Si</b>      | 139   | <b>No</b> | 11  |
|   |                      |                                       |  | %              | 92.7  | %         | 7.3 |
| <b>Siempre</b>  | <b>Casi siempre</b>  | <b>Algunas veces</b>                  | <b>Rara vez</b>                                      | <b>Nunca</b>   |   |           |     |
| 10  | 27                   | 54                                    | 48   | 11             |   |           |     |
| 6.7%  | 18%                  | 36%                                   | 32%  | 7.3%           |   |           |     |
| <b>6. ¿Por qué no lo consume siempre?</b>   |                      |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>Gusto</b>  | <b>Precio</b>        | <b>No estar en el lugar de venta.</b> | <b>Falta de conocimiento de las características.</b> | <b>de</b>      | <b>Falta de conocimiento de formas de consumo del producto.</b> |           |     |
| 6   | 65                   | 8                                     | 16   |                | 45  |           |     |
| 4.3%  | 46.4%                | 5.71%                                 | 11.4%  |                | 32.1%   |           |     |
| <b>7. ¿De la Gama Havana Club cuál usted prefiere?</b>  |                      |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>Blanco</b>   | <b>3 Años</b>        | <b>Especial</b>                       | <b>Resera</b>  | <b>7 Años</b>  |   |           |     |
| 15  | 21                   | 69                                    | 12   | 22             |   |           |     |
| 10.8%   | 15.1%                | 49.6%                                 | 8.6%   | 15.8%          |   |           |     |
| <b>8. ¿Ha recibido atención adicional por la compra de Havana Club?</b>   |                      |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>La mayoría de las veces</b>  | <b>Algunas veces</b> |                                       | <b>Pocas veces</b>                                   |                | <b>Nunca</b>  |           |     |
| 15  | 21                   |                                       | 47   |                | 67  |           |     |
| 10%   | 14%                  |                                       | 31.3%  |                | 44.7%   |           |     |
| <b>9 ¿Le han brindado información acerca del producto en los centros de consumo o establecimientos de ventas?</b> |                      |                                       |  |                |   |           |     |
| <b>Siempre</b>  | <b>Casi siempre</b>  | <b>A veces</b>                        | <b>Pocas veces</b>                                   | <b>Nunca</b>   |   |           |     |
| <b>0</b>  | <b>0</b>             | <b>26</b>                             | <b>35</b>  | <b>89</b>      |   |           |     |
| <b>0</b>  | <b>0</b>             | <b>17.3%</b>                          | <b>23.3%</b>   | <b>59.33%</b>  |   |           |     |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de la tabulación de los resultados de las encuestas.                   |                      |                                       |  |                |   |           |     |

## Anexo 19

| Tabla 2.10: Consolidado de Encuesta Municipio San Cristóbal.   |               |                                |   |  |               |    |    |
|--|---------------|--------------------------------|---|--|---------------|----|----|
| Marzo 2012 Total de Encuestados: 50  |               |                                |   |  |               |    |    |
| 1.   | Sexo          |                                |   |  |               |    |    |
| Masculino  | 38            |                                |   | 76%  |               |    |    |
| Femenino   | 12            |                                |   | 24%  |               |    |    |
| 2. Edad  | Antes de 18   | 18 a 25                        | 25 a 40                                       | 40 a 60  | Después de 60 |    |    |
| Años   | 3             | 19                             | 15  | 9  | 4             |    |    |
| %  | 6             | 38                             | 30  | 18   | 8             |    |    |
| 3. ¿Cuál de estas bebidas prefiere tomar?  |               |                                |   |  |               |    |    |
| Ron  | Cerveza       | Vino                           | Vodka   | Whiskies   |               |    |    |
| 16   | 17            | 3                              | 5   | 9  |               |    |    |
| 32%  | 34%           | 6%                             | 10%   | 18%  |               |    |    |
| 5. ¿Ha consumido el Ron Havana Club, en que grado?   |               |                                |   | Si   | 45            | No | 5  |
|  |               |                                |   | %  | 90            | %  | 10 |
| Siempre  | Casi siempre  | Algunas veces                  | Rara vez                                      | Nunca  |               |    |    |
| 1  | 4             | 26                             | 14  | 5  |               |    |    |
| 2%   | 8%            | 52%                            | 28%   | 10%  |               |    |    |
| 6. ¿Por qué no lo consume siempre?   |               |                                |   |  |               |    |    |
| Gusto  | Precio        | No estar en el lugar de venta. | Falta de conocimiento de las características. | Falta de conocimiento de formas de consumo del producto. |               |    |    |
| 3  | 18            | 5                              | 9   | 14   |               |    |    |
| 6.1%   | 36.7%         | 10.2%                          | 18.4%   | 28.5%  |               |    |    |
| 7. ¿De la Gama Havana Club cuál usted prefiere?  |               |                                |   |  |               |    |    |
| Blanco   | 3 Años        | Especial                       | Resera  | 7 Años   |               |    |    |
| 7  | 9             | 20                             | 5   | 4  |               |    |    |
| 15.6%  | 20%           | 44.4%                          | 11.1%   | 8.9%   |               |    |    |
| 8. ¿Ha recibido atención adicional por la compra de Havana Club?   |               |                                |   |  |               |    |    |
| La mayoría de las veces  | Algunas veces |                                | Pocas veces                                   |  | Nunca         |    |    |
| 6  | 9             |                                | 14  |  | 21            |    |    |
| 12%  | 18%           |                                | 28%   |  | 42%           |    |    |
| 9 ¿Le han brindado información acerca del producto en los centros de consumo o establecimientos de ventas? |               |                                |   |  |               |    |    |
| Siempre  | Casi siempre  | A veces                        | Pocas veces                                   | Nunca  |               |    |    |
| 0  | 0             | 12                             | 22  | 16   |               |    |    |
| 0  | 0             | 24%                            | 44%   | 32%  |               |    |    |
| Fuente: Elaboración propia a partir de la tabulación de los resultados de las encuestas.                   |               |                                |   |  |               |    |    |

## Anexo 20

| <b>Tabla 2.11: Consolidado de Encuesta Municipio Viñales.</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
|--|----------------------|---------------------------------------|--|---|----------------------|
| <b>Marzo 2012 Total de Encuestados: 105</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>1.</b>  | <b>Sexo</b>          |                                       |  |   |                      |
| <b>Masculino</b>   | 72                   |                                       |  | 68.6%   |                      |
| <b>Femenino</b>  | 33                   |                                       |  | 31.4%   |                      |
| <b>2. Edad</b>   | <b>Antes de 18</b>   | <b>18 a 25</b>                        | <b>25 a 40</b>                                       | <b>40 a 60</b>  | <b>Después de 60</b> |
| <b>Años</b>  | 0                    | 14                                    | 37   | 21  | 33                   |
| <b>%</b>   | 0                    | 13.3%                                 | 35.2%  | 20%   | 31%                  |
| <b>3. ¿Cuál de estas bebidas prefiere tomar?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Ron</b>   | <b>Cerveza</b>       | <b>Vino</b>                           | <b>Vodka</b>   | <b>Whiskies</b>   |                      |
| 34   | 41                   | 8                                     | 10   | 12  |                      |
| 32.4%  | 39.1%                | 7.6%                                  | 9.5%   | 11.4%   |                      |
| <b>5. ¿Ha consumido el Ron Havana Club, en que grado?</b>  |                      |                                       | <b>Sí</b>  | 105   | <b>No</b> 0          |
|  |                      |                                       | <b>%</b>   | 100   | <b>%</b> 0           |
| <b>Siempre</b>   | <b>Casi siempre</b>  | <b>Algunas veces</b>                  | <b>Rara vez</b>                                      | <b>Nunca</b>  |                      |
| 12   | 24                   | 48                                    | 21   | 0   |                      |
| 11.5%  | 23.1%                | 45.7%                                 | 20..2%   | 0   |                      |
| <b>6. ¿Por qué no lo consume siempre?</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Gusto</b>   | <b>Precio</b>        | <b>No estar en el lugar de venta.</b> | <b>Falta de conocimiento de las características.</b> | <b>Falta de conocimiento de formas de consumo del producto.</b> |                      |
| 4  | 37                   | 7                                     | 17   | 28  |                      |
| 4.3%   | 39.8%                | 7.5%                                  | 18.3%  | 30.1%   |                      |
| <b>7. ¿De la Gama Havana Club cuál usted prefiere?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Blanco</b>  | <b>3 Años</b>        | <b>Especial</b>                       | <b>Resera</b>  | <b>7 Años</b>   |                      |
| 9  | 11                   | 31                                    | 19   | 35  |                      |
| 8.6%   | 10.5%                | 29.5%                                 | 18.1%  | 33.3%   |                      |
| <b>8. ¿Ha recibido atención adicional por la compra de Havana Club?</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>La mayoría de las veces</b>   | <b>Algunas veces</b> |                                       | <b>Pocas veces</b>                                   | <b>Nunca</b>  |                      |
| 5  | 15                   |                                       | 35   | 50  |                      |
| 4.8%   | 14.3%                |                                       | 33.3%  | 47.6%   |                      |
| <b>9 ¿Le han brindado información acerca del producto los centros de consumo o establecimientos de ventas?</b> |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Siempre</b>   | <b>Casi siempre</b>  | <b>A veces</b>                        | <b>Pocas veces</b>                                   | <b>Nunca</b>  |                      |
|  |                      | 21                                    | 47   | 37  |                      |
| 0  | 0                    | 20%                                   | 44.8%  | 35.5%   |                      |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de la tabulación de los resultados de las encuestas.                |                      |                                       |  |   |                      |



## Anexo 21

| Tabla 2.12: Consolidado de Encuesta Municipio Consolación del sur.  |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
|---|----------------------|---------------------------------------|--|---|----------------------|-----------|---|
| Marzo 2012 Total de Encuestados: 50   |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>1.</b>   | <b>Sexo</b>          |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>Masculino</b>  | 32                   |                                       |  | 64%   |                      |           |   |
| <b>Femenino</b>   | 18                   |                                       |  | 36%   |                      |           |   |
| <b>2. Edad</b>  | <b>Antes de 18</b>   | <b>18 a 25</b>                        | <b>25 a 40</b>                                       | <b>40 a 60</b>  | <b>Después de 60</b> |           |   |
| <b>Años</b>   | 0                    | 19                                    | 6  | 14  | 11                   |           |   |
| <b>%</b>  | 0                    | 38                                    | 12   | 28  | 22                   |           |   |
| <b>3. ¿Cuál de estas bebidas prefiere tomar?</b>  |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>Ron</b>  | <b>Cerveza</b>       | <b>Vino</b>                           | <b>Vodka</b>   | <b>Whiskies</b>   |                      |           |   |
| 15  | 26                   | 2                                     | 4  | 3   |                      |           |   |
| 30%   | 52%                  | 4%                                    | 8%   | 6%  |                      |           |   |
| <b>5. ¿Ha consumido el Ron Havana Club, en que grado?</b>   |                      |                                       |  | <b>Si</b>   | 50                   | <b>No</b> | 0 |
|   |                      |                                       |  | %   | 100                  | %         | 0 |
| <b>Siempre</b>  | <b>Casi siempre</b>  | <b>Algunas veces</b>                  | <b>Rara vez</b>                                      | <b>Nunca</b>  |                      |           |   |
| 4   | 5                    | 27                                    | 14   | 0   |                      |           |   |
| 8%  | 10%                  | 54%                                   | 28%  | 0   |                      |           |   |
| <b>6. ¿Por qué no lo consume siempre?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>Gusto</b>  | <b>Precio</b>        | <b>No estar en el lugar de venta.</b> | <b>Falta de conocimiento de las características.</b> | <b>Falta de conocimiento de formas de consumo del producto.</b> |                      |           |   |
| 0   | 20                   | 3                                     | 8  | 15  |                      |           |   |
| 0%  | 43.5%                | 6.5%                                  | 17.4%  | 32.6%   |                      |           |   |
| <b>7. ¿De la Gama Havana Club cuál usted prefiere?</b>  |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>Blanco</b>   | <b>3 Años</b>        | <b>Especial</b>                       | <b>Resera</b>  | <b>7 Años</b>   |                      |           |   |
| 17  | 6                    | 19                                    | 3  | 5   |                      |           |   |
| 34%   | 12%                  | 38%                                   | 6%   | 10%   |                      |           |   |
| <b>8. ¿Ha recibido atención adicional por la compra de Havana Club?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>La mayoría de las veces</b>  | <b>Algunas veces</b> | <b>Pocas veces</b>                    | <b>Nunca</b>   |   |                      |           |   |
| 3   | 9                    | 14                                    | 24   |   |                      |           |   |
| 6%  | 18%                  | 28%                                   | 48%  |   |                      |           |   |
| <b>9 ¿Le han brindado información acerca del producto en los centros de consumo o establecimientos de ventas?</b> |                      |                                       |  |   |                      |           |   |
| <b>Siempre</b>  | <b>Casi siempre</b>  | <b>A veces</b>                        | <b>Pocas veces</b>                                   | <b>Nunca</b>  |                      |           |   |
| 0   | 0                    | 4                                     | 12   | 34  |                      |           |   |
| 0   | 0                    | 8%                                    | 24%  | 68%   |                      |           |   |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de la tabulación de los resultados de las encuestas                    |                      |                                       |  |   |                      |           |   |

## Anexo 22

| <b>Tabla 2.13: Consolidado de Encuesta Resumen encuestas a Consumidores (Clientes Finales)</b>                    |                      |                                       |  |   |                      |
|---|----------------------|---------------------------------------|--|---|----------------------|
| <b>Abril 2012 Total de Encuestados: 355</b>   |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>1. Sexo</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Masculino</b>  | 246                  |                                       |  |   | 69.3%                |
| <b>Femenino</b>   | 109                  |                                       |  |   | 30.7%                |
| <b>2. Edad</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
|   | <b>Antes de 18</b>   | <b>18 a 25</b>                        | <b>25 a 40</b>                                       | <b>40 a 60</b>  | <b>Después de 60</b> |
| <b>Años</b>   | 11                   | 89                                    | 95   | 96  | 64                   |
| <b>%</b>  | 3.1                  | 25.1                                  | 26.8   | 27  | 18.0                 |
| <b>3. ¿Cuál de estas bebidas prefiere tomar?</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Ron</b>  | <b>Cerveza</b>       | <b>Vino</b>                           | <b>Vodka</b>   | <b>Whiskies</b>   |                      |
| 110   | 141                  | 23                                    | 41   | 40  |                      |
| 31%   | 39.7%                | 6.5%                                  | 11.5%  | 11.3%   |                      |
| <b>5. ¿Ha consumido el Ron Havana Club, en que grado?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |
|   | <b>Si</b>            | 339                                   | <b>No</b>  | 16  |                      |
|   | <b>%</b>             | 95.5                                  | <b>%</b>   | 4.5   |                      |
| <b>Siempre</b>  | <b>Casi siempre</b>  | <b>Algunas veces</b>                  | <b>Rara vez</b>                                      | <b>Nunca</b>  |                      |
| 27  | 60                   | 155                                   | 97   | 16  |                      |
| 7.6%  | 16.9%                | 43.7%                                 | 27.3%  | 4.5%  |                      |
| <b>6. ¿Por qué no lo consume siempre?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Gusto</b>  | <b>Precio</b>        | <b>No estar en el lugar de venta.</b> | <b>Falta de conocimiento de las características.</b> | <b>Falta de conocimiento de formas de consumo del producto.</b> |                      |
| 13  | 140                  | 23                                    | 50   | 102   |                      |
| 3.96%   | 42.7%                | 7%                                    | 15.2%  | 31.1%   |                      |
| <b>7. ¿De la Gama Havana Club cuál usted prefiere?</b>  |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Blanco</b>   | <b>3 Años</b>        | <b>Especial</b>                       | <b>Resera</b>  | <b>7 Años</b>   |                      |
| 48  | 47                   | 139                                   | 39   | 66  |                      |
| 14.2%   | 13.9%                | 41%                                   | 11.5%  | 19.5%   |                      |
| <b>8. ¿Ha recibido atención adicional por la compra de Havana Club?</b>   |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>La mayoría de las veces</b>  | <b>Algunas veces</b> |                                       | <b>Pocas veces</b>                                   |   | <b>Nunca</b>         |
| 29  | 54                   |                                       | 110  |   | 162                  |
| 8.2%  | 15.2%                |                                       | 31%  |   | 45.6%                |
| <b>9 ¿Le han brindado información acerca del producto en los centros de consumo o establecimientos de ventas?</b> |                      |                                       |  |   |                      |
| <b>Siempre</b>  | <b>Casi siempre</b>  | <b>A veces</b>                        | <b>Pocas veces</b>                                   | <b>Nunca</b>  |                      |
| 0   | 0                    | 63                                    | 116  | 176   |                      |
| 0   | 0                    | 17.7%                                 | 32.7%  | 49.6%   |                      |
| <b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de la tabulación de los resultados de las encuestas                    |                      |                                       |  |   |                      |

## GLOSARIO DE TÉRMINOS FUNDAMENTALES.

1. **Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.
2. **Año fiscal.** Cualquier período contable de 12 meses adoptado por una empresa.
3. **Clientes:** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. A quienes va dirigido el producto final o el servicio realizado.
4. **Cliente final:** (también llamado Consumidor final) se define como la persona que realmente utiliza un producto. El consumidor final difiere del cliente, que puede comprar el producto pero no necesariamente consumirlo.
5. **Comercialización:** Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor o servicios al cliente o consumidor. Consiste en la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.
6. **Control:** Desarrollo de las acciones para verificar en qué medida se están cumpliendo los planes de acciones, la toma de decisiones correctivas, de mejoramiento y la eficacia en la realización de los servicios de postventa.
7. **Eficacia:** El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.  
**Eficiencia.** La relación que existe entre el servicio y los recursos empleados en su realización.
8. **Empresa:** Entendida en sentido amplio, como cualquier centro laboral que tenga por objeto social la producción de bienes materiales o espirituales, o la prestación de servicios a la sociedad.
9. **Entidad:** Organización con personalidad jurídica propia, constituida conforme a las leyes cubanas. Concebida en sentido amplio, como cualquier centro laboral que esté subordinado a una empresa como unidad de negocios.

10. **Gestión:** Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
11. **Implementación:** Determinación de las acciones que se deben realizar en todos los niveles para que el personal cumpla la política de la entidad asociada a la gestión de los servicios de postventa y ponerlas en funcionamiento para llevar a cabo el procedimiento.
12. **Insumos:** Conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y/o requerir la organización auditada, para iniciar su proceso productivo o la prestación del servicio. Los insumos deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final; deben ser mensurables en forma cuantitativa y cualitativa.
13. **Metas:** Fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, conllevan la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado y deben estar siempre orientadas al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.
14. **Objetivo:** Resultado específico que se pretende lograr bajo las premisas y que puede coincidir o no con el objetivo del trabajo de investigación en general.
15. **Postventa:** Todo aquello que ocurre después de la venta, incluido todo el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del producto o servicio. por parte de vendedor o proveedor, esta actividad también puede ser subcontratada.
16. **Planificación:** Definición de los objetivos de la entidad y de las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos.
17. **Premisas:** Condiciones de aplicación, puntos de partida, restricciones para la confección del procedimiento, que determinan la eficacia del mismo.
18. **Principios:** Reglas de funcionamiento que se deben observar en su aplicación.
19. **Procedimiento:** Serie de fases, pasos, actividades o tareas, razonablemente articuladas, con una secuencia lógica, que se llevarán a cabo para aplicar las tareas y actividades de postventa; para agregar valor a los insumos y acciones a fin de transformarlos en satisfacción del

cliente. Esa transformación se realiza con la infraestructura, recursos humanos y tecnología que utiliza la organización.

20. **Productos/Servicios:** Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos. Los productos deberán cumplir con las especificaciones y costos estipulados, con las metas trazadas en relación con los objetivos planteados y satisfacer a sus usuarios. A modo general, consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio.
21. **Retroalimentación:** Acciones recurrente desarrollada en las fases procedimiento con el objetivo evaluar el cumplimiento de las tareas en cada etapa y de lograr mejoras en términos de eficacia, eficiencia y competitividad en la gestión comercial.
22. **Venta:** Es un proceso de negociación, Para vender un bien o servicio, cuyo objetivo principal es el cierre de la venta. La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa. Lo principal es conocer en profundidad lo que está ofreciendo.

**Tabla 3.2:** Plan de Acciones para la realización de los servicios de postventa Etapa I (Junio a Noviembre 2012).

| Formas de realizar el servicio.                                  | Grupo de tipos de servicio. | Tipos de servicios  | Acciones                 | Ejecuta                     | Controla               |
|--|-----------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>Acciones permanentes en la Etapa I (Junio/Noviembre 2012)</b> |                             |                     |                          |                             |                        |
| Seguridad Y Mantenimiento  | Técnicos a los productos    | Instalación         | 1, 2, 3,8,9              | Vendedores Distribuidores   | J. Control y despacho. |
|  |                             |                     | 6,8                      | Vendedores Distribuidores   | Gestoras promotoras    |
|  |                             |                     | 7                        | Gestoras promotoras         | Director               |
|  |                             | Mantenimiento       | 3,4                      | Vendedores Distribuidores   | J. Control y despacho. |
|  |                             |                     | 10,4                     | Gestoras promotoras         | Director               |
|  |                             | Reparaciones        | 5                        | Jefe de Control y despacho. | Director               |
|  |                             |                     | 11                       | Téc. A Gestión Económica.   | Gestoras Promotoras    |
|  |                             |                     | 12                       | Gestoras promotoras         | Director               |
|  |                             | Promocionales       | Servicios a los clientes | Adiestramiento para el uso  | 6,18,19,20,21,23       |
| Manejo de quejas   | 13,14,16,17,22              | Gestoras promotoras |                          | Director                    |                        |
| Psicológicos   |                             |                     | 14,15,16                 | J. Control y despacho       | Téc. A Gestión Econ.   |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.1:** Tipos de servicios, funciones e indicadores a medir en cada Servicio de Postventa.

| <b>TIPO DE SERVICIO</b>                                      | <b>FUNCIONES</b>                   | <b>INDICADORES</b>  |
|--|------------------------------------|---|
| <b>Instalación</b>   | Reparar<br>Corregir<br>Terminar    | - Tiempo de respuesta.<br>- Número de quejas.   |
| <b>Mantenimiento</b>   | Apoyar<br>Recordar                 | - Tiempo de respuesta.<br>- Número de quejas.<br>- Nivel de ventas después de la acción de postventa.   |
| <b>Reparación</b>  | Reponer<br>Canjear<br>Recoger      | - Tiempo de respuesta.<br>- Número de quejas.<br>- Cantidad de devoluciones.                            |
| <b>Manejo de quejas</b>                                      | Informar<br>Detectar<br>Observar   | - Tiempo de respuesta.<br>- Número de quejas.   |
| <b>Adiestramiento al cliente</b>                             | Enseñar<br>Promover<br>Entregar    | - Nivel de ventas después de la acción de postventa.<br>- Reclamaciones originadas por desconocimiento. |
| <b>Para los 5 tipos de Servicios de Postventa anteriores</b> | Relacionar<br>Fomentar<br>Mantener | - Nivel de ventas.  |

Niveles a alcanzar en cada indicador.

| <b>Indicadores</b> |   | <b>Exelente</b> | <b>Bueno</b>  | <b>malo</b>   |
|--------------------|---|-----------------|---------------|---------------|
|                    |   | <b>1</b>        | <b>2</b>      | <b>3</b>      |
| <b>1</b>           | <b>Tiempo de respuesta</b>                                | - 24 horas      | - 72 horas    | + 72 horas    |
| <b>2</b>           | <b>Número de quejas</b>                                   | -10 quejas      | +10 quejas    | + 20 quejas   |
| <b>3</b>           | <b>Nivel de ventas después de la acción de postventa.</b> | + 10%           | + 5%          | -%            |
| <b>4</b>           | <b>Cantidad de devoluciones</b>                           | - P. anterior   | = P. Anterior | + P. anterior |
| <b>5</b>           | <b>Reclamaciones originadas por desconocimiento</b>       | - P. anterior   | = P. Anterior | + P. anterior |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.4.** Acciones de capacitación interna.

| No. | Acciones de Capacitación Interna   | Ejecuta   | Controla | Fecha/ Etapa |             |
|-----|--|---|----------|--------------|-------------|
|     |  |   |          | Inicia       | Termina     |
| 1   | Curso gestión de Venta a las gestoras promotoras.  | Gestoras promotoras                             | Director | Mayo 2012    | Mayo 2012   |
| 2   | Capacitación de idioma Inglés.   | Gestoras promotoras                             | Director | Sept, 2012   | Junio 2013  |
| 3   | Participación en Encuentro de vendedores.  | Gestoras promotoras, cobradora                  | Director | Sept. 2012   | Sept. 2012  |
| 4   | Retroalimentación de lo aprendido con el resto del equipo de trabajo.  | Gestoras promotoras                             | Director | Sept. 2012   | Sept. 2012  |
| 5   | Reordenar proyecto ACC con Actividades en tienda, Capacitación sobre características de los productos y y formas de consumo. | Presidente ACC P. del Río y Gestoras promotoras | Director | Mayo 2012    | Agosto 2012 |

Fuente: Elaboración propia.



15 de diciembre del 2012.  
Pinar del Río, "Año 54 de la Revolución"

De: Cadena CIMEX.

## **AVAL**

### **A quién pueda interesar:**

La dirección comercial de la cadena CIMEX en Pinar del Río evalúa de positivo las acciones encaminadas a la aplicación del "El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río." Mediante el cual se ejecutaron las principales actividades en los nuevos centros inaugurados durante el 2012:

- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a clientes.
- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a Consumidores.
- Atención activista de los centros importantes.
- Incentivos por compras de productos Inicio Jornada de Verano.
- Incentivos por compras de productos Inicio Temporada Alta
- Seguimiento de productos insatisfechos.

Las que propiciaron el aumento de las ventas en general de los productos Havana Club y en especial los surtidos de la gama alta que no siempre rotan con la misma rapidez. Además el seguimiento de los pedidos insatisfechos facilitó el posicionamiento de los mismos y elevó nuestro grado de satisfacción en cuanto a la gestión comercial que realizan.

Firma: \_\_\_\_\_

Cuño

15 de diciembre del 2012.  
Pinar del Río, “Año 54 de la Revolución”

De: Cadena Caracol.

## **AVAL**

### **A quién pueda interesar:**

La dirección comercial de la cadena Caracol en Pinar del Río evalúa de positivo las acciones encaminadas a la aplicación del “El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.” Mediante el cual se ejecutaron las principales actividades:

- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a clientes.
- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a Consumidores.
- Atención activista de los centros importantes.
- Incentivos por compras de productos seleccionados.
- Seguimiento de productos insatisfechos.

Las que propiciaron el aumento de las ventas en general de los productos Havana Club y en especial los surtidos de la gama alta que no siempre rotan con la misma rapidez.

Además el seguimiento de los pedidos insatisfechos facilitó el posicionamiento de los mismos y elevó nuestro grado de satisfacción en cuanto a la gestión comercial que realizan.

Firma: \_\_\_\_\_

Cuño

15 de diciembre del 2012.  
Pinar del Río, "Año 54 de la Revolución"

De: Hoteles Viñales.

## **AVAL**

### **A quién pueda interesar:**

La dirección comercial del grupo Hoteles Viñales en Pinar del Río evalúa de positivo y satisfactoria las acciones encaminadas a la aplicación del "El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río." Mediante el cual se ejecutaron las principales actividades en los hoteles que conforman el grupo:

- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a clientes.
- Atención activista de los centros importantes.
- Incentivos por compras de productos Inicio Temporada Alta
- Seguimiento de productos insatisfechos.
- Incentivo Consumo de Coctelería.

Las que propiciaron el aumento de las ventas en general de los productos Havana Club. Además el seguimiento de los pedidos insatisfechos facilitó el posicionamiento de los mismos. Es de destacar que el trabajo de incentivo por la confección y consumo de la coctelería (Cóctel Mojito) elevó el grado de satisfacción tanto de los consumidores como el nuestro en cuanto a la gestión comercial que realizan dicha entidad.

Firma: \_\_\_\_\_  
Cuño

15 de diciembre del 2012.  
Pinar del Río, "Año 54 de la Revolución"

De: Empresa Provincial de Establecimientos de Servicios Especializados  
Pinar del Río.

## **AVAL**

### **A quién pueda interesar:**

La dirección de la Unidad Básica de Gastronomía en Divisas en Pinar del Río evalúa de positivo las acciones encaminadas a la aplicación del "El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río." Mediante el cual se ejecutaron las principales actividades en los nuevos centros inaugurados durante el 2012:

- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a clientes.
- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a Consumidores.
- Atención activista de los centros importantes.
- Incentivos por compras de productos Inicio Jornada de Verano.
- Incentivos por compras de productos Inicio Temporada Alta
- Seguimiento de productos insatisfechos.

Las que propiciaron el aumento de las ventas en general de los productos Havana Club y Pernod Ricard, en especial los surtidos de la gama alta que no siempre rotan con la misma rapidez. Además el seguimiento de los pedidos insatisfechos facilitó el posicionamiento de los mismos y elevó nuestro grado de satisfacción en cuanto a la gestión comercial que realizan.

Firma: \_\_\_\_\_  
Cuño. \_\_\_\_\_

10 de diciembre del 2012.  
Pinar del Río, “Año 54 de la Revolución”

Carlos Orlando Suárez  
Presidente  
Asociación de Cantineros de Cuba  
Pinar del Río

## **AVAL**

### **A quién pueda interesar:**

La dirección y miembros de la Asociación de Cantineros de Cuba en Pinar del Río valoró el diseño y aplicación del: “El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.” de la autora Lic. María Magdalena Martínez Hernández como un importante instrumento para fortalecer las relaciones con los clientes de esta entidad en el territorio.

A la vez que mediante acuerdo previo se realizaron acciones de forma conjunta entre las partes encaminadas a la capacitación tanto del personal de ventas de la entidad como de los clientes y consumidores finales. Trabajo realizado que demostró la necesidad de acciones encaminadas a fortalecer el conocimiento de las características de los productos y de las formas de consumo.

En visita a la provincia el Presidente Nacional de la ACC, valoró de muy positiva esta idea, coincidiendo con el alcance del objetivo que no es más que mantener en movimiento permanente la capacitación en cada punto y transmitir los conocimientos que poseen los cantineros a los dependientes de tiendas y administrativos a cerca de las diferentes formas de consumo de los productos de la cartera Havana Club y Pernod Ricard.

Además las acciones planificadas e implementadas en el procedimiento constituyeron un valioso medio para elevar el grado de motivación de todos los implicados y satisfacción de los clientes.

Firma: \_\_\_\_\_

15 de diciembre del 2012.  
Pinar del Río, “Año 54 de la Revolución”

De: Cadena TRD.

## **AVAL**

### **A quién pueda interesar:**

La dirección comercial de la cadena TRD en Pinar del Río evalúa de positivo las acciones encaminadas a la aplicación del “El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.” Mediante el cual se ejecutaron las principales actividades en los municipios de Viñales y Pinar del Río:

- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a clientes.
- Capacitación Asociación de Cantineros y Vendedores a Consumidores.
- Atención activista de los centros importantes.
- Incentivos por compras de productos Inicio Temporada Alta
- Seguimiento de productos insatisfechos.
- Participación en las rondas de compras y Técnicas Comerciales.

Las que propiciaron el aumento de las ventas en general de los productos Havana Club y en especial los surtidos de la gama alta que no siempre rotan con la misma rapidez. Además el seguimiento de los pedidos insatisfechos facilitó el posicionamiento de los mismos y elevó nuestro grado de satisfacción en cuanto a la gestión comercial que realizan.

Firma: \_\_\_\_\_

Cuño

Pinar del Río, 15 de diciembre del 2012.  
"AÑO 54 DE LA REVOLUCIÓN".

De: Orestes Cala Gómez.

Director Dirección Territorial de Pinar del Río

Havana Club International S.A.

## **AVAL**

A quién pueda interesar:

Por este medio les hago saber que la dirección y el equipo de comercialización de la Dirección Territorial de Havana Club en Pinar del Río valoró el diseño y aplicación de: "El procedimiento para los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río." de la autora Lic. María Magdalena Martínez Hernández como una importante herramienta para perfeccionar los servicios comerciales de esta entidad.

En el trabajo se plantea un conjunto de acciones que fueron aplicadas, las cuales han favorecido al fortalecimiento de las relaciones entre los clientes y a elevar el crecimiento de los valores fundamentalmente en la gama de los oscuros. Así como a elevar el grado de satisfacción de los clientes en general.

Desde el punto de vista social constituye gran valor por haber generado desde sus inicios un alto grado de motivación y compromiso de los trabajadores de la entidad, los miembros de la Asociación de cantineros en el territorio, los clientes y consumidores/clientes finales de nuestra cartera de productos.

Además la aplicación de este procedimiento en nuestra entidad contribuirá a el mejoramiento y progreso de las relaciones comercial ya que con la implementación del conjunto de recomendaciones que se dejan para la segunda etapa de este procedimiento que encierra los meses de diciembre 2012 a mayo 2013 se podrá contar con un instrumento medidor y efectivo que contribuirá a elevar no solo los niveles de eficiencia y eficacia sino los de satisfacción del cliente.

Atentamente,

---

Orestes Cala Gómez  
Director Territorial

---

Sara Teresa González Mirabent  
Responsable Comisión Comercial