



# **Oportunidades de la Postventa para las Empresas de Servicio de Menor Tamaño**

**Cristián Benito Saavedra López**

**MBA. Magíster en Gestión Empresarial**

Abril de 2018

---



## **Oportunidades de la Postventa para las Industrias de Servicio de Menor Tamaño**

Tesis de Grado presentada por

**Cristián Benito Saavedra López**

Como requisito para optar al grado de

**MBA. Magíster en Gestión Empresarial**

Director de Tesis: Dr. Jorge Cea V.

---

TITULO DE TESIS:

“Oportunidades de la Postventa para las Industrias de Servicio de Menor Tamaño”

AUTOR: CRISTIÁN BENITO SAAVEDRA LÓPEZ

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

Sr. ....

Sr. ....

Sr. ....

Santiago, Abril del 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre.....

Firma.....

Fecha.....

## 1. INDICE

1.	INDICE	6
2.	ABSTRACT	8
3.	RESUMEN	9
4.	INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES	10
5.	HIPÓTESIS	11
6.	OBJETIVOS DE ESTA TESIS	11
7.	ALCANCE	12
8.	ESTADO DEL ARTE	13
9.	METODOLOGÍA	33
10.	DESARROLLO DEL TEMA	35
11.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
12.	CONCLUSIONES	41
13.	PROPUESTA	42
14.	BIBLIOGRAFÍA	49
15.	LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS	51
16.	ANEXOS	52



## 2. ABSTRACT

The present Thesis was prepared to evaluate Post-Sales aspects of small companies using management tools extracted from following matters:

**Sustainable Competition:** That allow them to evaluate the social context for our Low Size Companies (LSC) and how they can move in order to reach capacitation's or advice about these matters.

**Management Control:** That allow them to evaluate the level of control over they commercial activities and how it related with the continuous improvements, internal organization and how to measure the results.

**Negotiation Technics:** It gives them a perspective of recognition for LSC's about the careful over them customers.

**Positive Resolution of Conflict's:** It gives them opportunities to improve using them internal or externals conflicts.

**Business Intelligence:** Its perfectly logic use software like tools for LSC groups, also for LSC well organized that they could improve competitiveness in Chilean environment which has high technical and commercial standard.

**Strategic and Digital Marketing:** That obviously could be a base to give them a special view about the right Post-Sale policy but also commercial competitiveness.

Etc.

It means, that this Thesis summarizes a list of elements from the MBA, in order to develop a simple analysis but adding many aspects as possible in order to make a good diagnosis and recommendations for LSC in the commercial context of our country.

### 3. RESUMEN

Esta tesis está orientada a evaluar aspectos de mejora de la industria de servicios de menor tamaño de nuestro país (Micro y Pequeña que en adelante llamaremos EMT), en lo que es el mercadeo, pero en especial la postventa. La tesis se centra en resaltar el impacto de la post venta para aumentar la fidelización de sus clientes una vez que estos realicen la compra, logrando mayor rentabilidad dentro de un mercado global muy competitivo. Esta preocupación nace por que las EMT suelen crearse y crecer de manera espontánea, fundadas por intuición, algunas veces de manera desorganizada o con importantes omisiones que los competidores grandes o mejor preparados aprovechan a cabalidad.

A partir de datos de organismos públicos dedicados al apoyo de pequeños empresarios, se realiza un diagnóstico simple de sus condiciones competitivas en el ámbito de la atención al Cliente y efectivamente se detecta que más del 90% de los autoevaluados se considera consiente de las cualidades necesarias para una atención integral, sistemática, exitosa y sustentable. Sin embargo, los expertos evalúan que menos del 50% de esas Empresas maneja adecuadamente esas materias de la Postventa, gestión o mejora continua.

Al realizar un proceso proactivo con una muestra de dichos empresarios a quienes se les presenta algunas nociones básicas de la atención al Cliente y que luego se les pide llenar una encuesta que les permite autoevaluarse y razonar respecto a las oportunidades de mejora. Estos Empresarios muestran que poseen las nociones necesarias para mejorar, y que aprecian en el marco competitivo general. Por eso declaran un notable interés por implementar ese tipo de herramientas reconociendo o utilizando sus propias falencias como punto de partida.

Dado el contexto general de las EMT (falta de recursos y falta de conocimientos) el mecanismo de mejora podría soportarse en herramientas informáticas que las podrían desarrollar dentro del sector público o privado.

Esa herramienta se puede desarrollar para distintos tipos de industrias y abarcar aspectos netos de Postventa (seguimiento al Cliente y los productos que solicita, promoción automática y con sentido, seguimiento de reclamos, etc.) y otros aspectos que correlacionen de manera sistemática la Postventa con la Gestión de procesos internos para garantizar competitividad y efectividad de la mejora continua.

#### 4. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

En el desarrollo de este trabajo se deja de manifiesto que según la literatura la posventa no tiene una sola definición, sino más bien que es un concepto amplio con distintas perspectivas, pero con una frase común que podemos considerar como universal, y que llamaremos “después de la acción de venta”.

Es de conocimiento universal que las empresas concentran todos sus esfuerzos en que los potenciales clientes realicen la compra que ellos necesitan para dar inicio a una relación comercial. Para esto los esfuerzos son dirigidos en persuadir y gatillar la compra inicial, no obstante una vez cumplida su meta, la atención por esos clientes normalmente decae, porque esas empresas continuarán enfocados por persuadir a más clientes que realicen nuevas compras.

Por eso varias empresas de mayor tamaño del comercio, industria y servicios con enfoque en la sustentabilidad, orienta a sus profesionales hacia la calidad en el servicio post venta. Las grandes empresas reconocen abiertamente la necesidad de seguir atendiendo al cliente tras una venta, entregando consejos de uso y maximizar en manos del Cliente la eficacia de sus productos, entonces se intenta maximizar su satisfacción. No realizar esta tarea es quedarse rezagado y ceder terreno a la competencia.

Este estudio enfatiza las actividades de postventa como un elemento diferenciador pero también como elemento guía para la gestión interna. Es esperable que, en la medida que los parámetros de control de postventa se transforman de manera sencilla y sistemática en el centro del negocio, la empresa seguirá naturalmente el camino de la excelencia y sustentación moderando el uso de recursos de Marketing (MKTG).

Esta tesis pretende lograr un reconocimiento de la importancia que tiene el logro de la excelencia de servicio pero sustentada en rentabilidad, mejora y crecimiento continuo y alta fidelización de su clientela y además proponer una metodología de transformación para las industrias de servicios.

## **5. HIPÓTESIS**

En general la pequeña industria posee una percepción, predisposición e intuición propositiva para lograr un servicio de excelencia, pero carece de la preparación y metodología que le garantice éxito en esa materia. La empresa de menor tamaño necesita identificar y manejar de manera sencilla las técnicas de atención postventa. Una vez conseguido, debiera aumentar de manera significativa sus ventas, su perfil de excelencia y su nivel de fidelización.

## **6. OBJETIVOS DE ESTA TESIS**

### **6.1 Objetivo General**

Entregar aspectos de mejora de las Empresas de menor tamaño de nuestro país, en especial sobre la Postventa.

Diseñar y entregar una propuesta de modelo de servicio post venta, como estrategia aplicable a las empresas de menor tamaño, con el fin de generar la fidelización del cliente.

### **6.2 Objetivos Específicos.**

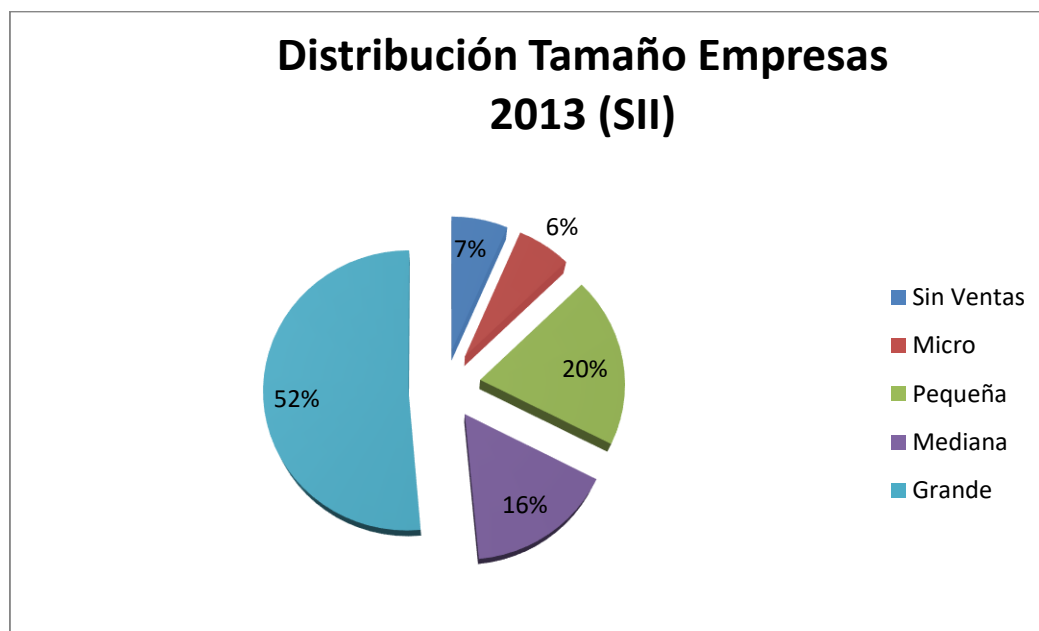
- Desarrollar una metodología que permita medir el nivel de servicio de postventa para una muestra de empresas de menor tamaño o EMT.
- Generar en las EMT la necesidad de identificar los parámetros o índices de control que permitirían la mejora continua en esa materia.
- Recomendar una herramienta para la mejora continua efectiva que se pueda adaptar a distintos contextos de competencia y a la realidad financiera de las EMT.

## 7. ALCANCE

Este estudio se basa en análisis propios de la realidad de la Empresa Micro y Pequeña que llamaremos empresa de Menor Tamaño (EMT) de Chile. Al igual que prácticamente todos los países del mundo, éste tipo de industrias constituyen el segundo generador de empleo y a veces el principal de su país.

Si se consideran los datos estadísticos de la industria chilena y considerando los datos del SII (ref. <sup>1</sup>), en figura 1 se aprecia la siguiente distribución del empleo:

Figura 1: Distribución de Empleos por Tamaño Empresas en Chile (2013)



*Fuente: Bases de Datos del sistema SII; [www.sii.cl](http://www.sii.cl)*

Las Empresas consideradas en esta tesis realizan actividades productivas y de servicios al consumidor directo o indirecto. Poseen normalmente pocos recursos organizacionales y a veces deben competir con empresas bien estructuradas en materias de Postventa con recursos organizacionales y estructurales que les permiten sistematizar esas actividades de apoyo a la estrategia de Marketing estratégico.

Es decir, estas pequeñas empresas, normalmente adolecen de sistemas de Gestión interna o externa que les permitan mejorar sistemáticamente con un buen servicio de Postventa ligado a sus procesos internos.

## **8. ESTADO DEL ARTE**

### **8.1 ANTECEDENTES**

En diferentes artículos y espacios empresariales se ha publicado que la falla en la micro y pequeña empresa, radica principalmente en la ausencia de controles internos que le permita llevar un manejo eficiente de sus operaciones resultando en una disminución de sus costos, control del inventario, aumento en la calidad del servicio que da a sus clientes, etc. (Ref. <sup>2</sup>).

De acuerdo a la Oficina Internacional del Trabajo con base en Ginebra, en su reporte “Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo” (Ref. <sup>3</sup>), los factores que limitan el crecimiento de las EMT (según la percepción de los propietarios de empresas) están relativamente bien documentados. Los tres factores principales en todos los países son el acceso a la financiación, el acceso a la energía eléctrica y la competencia de las empresas informales. Sin embargo, las limitaciones varían en función del nivel de desarrollo del país y de una región a otra. Es necesario actualizar continuamente la información sobre estas cuestiones con ayuda de encuestas de empresas representativas, como han hecho la OIT y otras entidades, a fin de mantener y ampliar los datos empíricos que constituyen la base para un diálogo sobre políticas fundamentado.

Mucho menos se sabe sobre los problemas y las desventajas que afrontan los trabajadores de las EMT. Los únicos datos fiables proceden de la Unión Europea (EU) y muestran que las EMT están peor clasificadas que las grandes empresas según los indicadores de calidad del empleo. Sobre los países de ingresos bajos y medianos no se tienen datos. Esta situación induce a tres reflexiones. En primer lugar, pone de relieve la necesidad de reunir más datos sobre la calidad del empleo en las EMT. En segundo lugar, el hecho de que se haya observado que la calidad del empleo es inferior en las EMT no debe inducir a que se deje de apoyar a esas empresas, ya que su contribución a la creación de empleo es sumamente importante. En cambio, hay que tratar de ayudarlas a aumentar su productividad y a mejorar la calidad del empleo. Con esto en mente, la OIT ha hecho de la productividad y las condiciones de trabajo en las EMT una de sus nuevas esferas de importancia decisiva. En tercer lugar, una conclusión importante que se desprende de los datos disponibles es que la calidad del empleo en las EMT depende más del sector económico en el que desarrollan su actividad que del tamaño de la empresa. Por lo tanto, las medidas destinadas a mejorar la calidad del empleo podrían ser más eficaces si se concibieran en función de los sectores de actividad y no del tamaño de las empresas.

Las organizaciones de empleadores y de trabajadores pueden aportar una ayuda importante a las EMT y sus trabajadores para superar las dificultades con que se enfrentan. La ampliación de la representación de esas empresas en ambos tipos de organizaciones puede contribuir a reforzar aún más su papel de defensoras de esta categoría de empresas. Los interlocutores sociales también prestan a sus miembros toda una serie de servicios importantes que pueden ser beneficiosos para las EMT. Esos servicios están relacionados, entre otras cosas, con la información, la capacitación, la orientación sobre cómo acceder a servicios públicos y privados de apoyo empresarial, los vínculos con los recursos de investigación y consultoría, el establecimiento de contactos entre empresas y el asesoramiento sobre prácticas responsables en el lugar de trabajo. Las organizaciones de empleadores deberían continuar evaluando periódicamente la idoneidad del entorno mediante encuestas de empresas, barómetros de la actividad empresarial y otras herramientas. Las organizaciones de trabajadores deberían ofrecer servicios y asesoramiento relacionados con los derechos y las obligaciones de los trabajadores, la legislación laboral y la protección social de los trabajadores de las EMT.

Gran parte del análisis y las propuestas de política pública parten de la premisa de que existen fallas de mercado que limitan el acceso de las EMT a los mercados financieros y a una mejor gestión. La dificultad para acceder a estos recursos limita su desarrollo y no les permite aprovechar las economías de escala y ser más competitivas frente a las empresas de mayor tamaño. Esto significaría que en los mercados financieros y de capital humano existen distorsiones que obstaculizan que estas empresas puedan financiarse y contar con una calidad de gestión adecuada, recursos que terminan destinándose a otros usos que contribuyen en menor medida al bienestar.

El financiamiento insuficiente resultaría en que existen menos EMT que las que debería haber. El argumento es que muchas podrían invertir en proyectos económicamente rentables pero no lo pueden o saben hacer y se pierden valiosas oportunidades de crecimiento. Actividades que podrían desarrollar las EMT de manera más eficiente terminan siendo realizadas por empresas más grandes a un mayor costo, lo que encarece la producción. Muchas EMT, que siguen siendo económicamente viables, no sobrevivirían una recesión porque no serían capaces de financiar una caída transitoria de sus ventas y desaparecerían así negocios rentables que dejarían de contribuir al desarrollo del país. Por último, la falta de financiamiento haría que muchas EMT no sean capaces de crecer y su negocio termine siendo arrebatado por las empresas más grandes (ref. <sup>20</sup>).

Por otra parte, la deficiente gestión de las EMT, que se reflejaría en su baja productividad, también resultaría en una mala utilización de los recursos. Ello hipotecaría gravemente las posibilidades de desarrollo del país considerando la gran cantidad de EMT que existen y la cantidad de personas que emplean.

La clasificación de las empresas según tamaño en nuestro país está establecida según el Estatuto PYME (Ley N° 20.416) de acuerdo a su nivel de ventas y número de trabajadores.

Tabla 1: Estratificación por tamaño de empresa en Chile

Tamaño Empresa	Clasificación	
	Por monto ventas	Por Dotación
Micro	0 - 2.400 UF	0 - 9
Pequeña	2.400,01 - 25.000 UF	10 - 49
Mediana	25.000,01 - 100.000 UF	50 - 199
Grande	100.000,01 UF y más	200 y más

Fuente: *Elaboración propia.*

Tal como ocurre en cualquier país, la capacidad de gestión existente está determinada por la educación formal, entrenamiento y experiencia acumulada, por lo que es el resultado de un proceso de inversión en capital humano que se acumula en el tiempo y que no es fácil incrementar en el corto plazo. Por ejemplo, Bravo y Contreras (2001) (Ref. <sup>4)</sup>) concluyen que las competencias básicas de la población adulta chilena son muy limitadas e inferiores a las de países de mayor nivel de desarrollo. El problema es que no resulta fácil revertir esta condición en el corto plazo.

Dada esta escasez relativa, la capacidad de gestión se concentra en mayor medida en empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, Álvarez y García (1996) (Ref. <sup>5)</sup>) encuentran que el número de técnicos y profesionales universitarios crece con el tamaño de la empresa, como también el nivel de calificación de los empresarios. Entre los microempresarios sólo el 28,3% tiene educación universitaria completa, proporción que aumenta a 33,5% en el caso de las empresas pequeñas y llega a 46,4% en las empresas medianas.

Para comenzar, no es muy sorprendente que la capacidad de gestión se concentre en empresas más grandes. Al margen de que la causalidad puede ser inversa (la empresa gestionada por alguien más preparado tiene más posibilidades de sobrevivir y crecer), el costo de la gestión suele ser fijo y afecta proporcionalmente más a los costos unitarios de producción de las EMT que a los de las empresas más grandes. Por eso es relativamente más conveniente para las empresas grandes contratar un gerente de mayor calificación, porque en esas empresas la escala de operación justifica separar la gestión del negocio de la administrativa.

Recordemos que las EMT están en sectores en los cuales los tamaños eficientes de operación no son muy grandes y, en muchos casos, en los que existe la posibilidad de desarrollar negocios de nicho. La característica fundamental de la gestión en estos casos es el conocimiento del negocio, e implica que el empresario debe conocer y entender perfectamente los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras en los productos y en los procesos o evaluar la calidad de las materias primas que utiliza. Así, los aspectos técnicos de la gestión del negocio son especialmente importantes en el caso de las EMT y gestionar bien va mucho más allá de ser eficiente en los aspectos administrativos, organizacionales y contables de la empresa. Es por eso que una de las bases del éxito de las empresas pequeñas suele ser el capital humano que forma parte de la persona del empresario. Una muestra de ello es que muchas EMT fracasan cuando el empresario fundador muere o se aleja del negocio.

De esta forma (y como se puede comprobar simplemente conversando con un número suficientemente grande de empresarios pequeños), la escasez de capacidad de gestión entre las EMT se explica en parte porque el empresario no puede dedicar mucho de su tiempo a las labores administrativas, ya que su conocimiento y experiencia es insustituible en la operación de la empresa. A esto se suma que su escala de producción no justifica económicamente contratar un gerente. Pero aun si pudiera pagar un gerente, eso puede no ser suficiente para mejorar la gestión. Lo que eventualmente podría comprar un empresario pequeño en el mercado es capacidad de gestión administrativa, es decir aquella capacidad de gestión de carácter general que permite mejorar los procesos administrativos, organizacionales y contables de la empresa.

Una razón adicional por la que no debería sorprendernos que la capacidad de gestión sea menor en las EMT son las regularidades observadas, que sugieren que esto es propio de la dinámica de las industrias. Como vimos, las empresas que recién ingresan al mercado suelen entrar pequeñas y entre ellas existe mucho aprendizaje todo el tiempo. Por lo general, el que está aprendiendo comete errores, es menos productivo y gestiona “mal”. Además, en una primera etapa la gestión no es prioritaria. Es mucho más importante invertir el tiempo en conseguir clientes, asegurarse los proveedores y optimizar los aspectos técnicos de la producción.

Figura 2: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Mayor conocimiento del Mercado Mayor adaptación a requerimientos específicos del mercado Mayor flexibilidad y rapidez en toma de decisiones El ímpetu del dueño más cerca de la operación Menores barreras de salida. y Menor inversión y reinversión para salir a competir	Profesionalización de su administración y funciones Competencia con foco en diferenciación Alianzas estratégicas entre Pymes Mayor capacidad y calidad de relacionamiento con el Cliente
Debilidades	Amenazas
Mayor sensibilidad a cambios del medio ambiente Bajo crecimiento geográfico Bajo poder de negociación Escasa liquidez y acceso a financiamiento Baja inversión en capital humano, reclutamiento, capacitación, incentivos, etc.	Aumento de competidores Potentes estrategias de MKTG con precios bajos Desaceleración del crecimiento económico Cambios en políticas y regulaciones que desincentivan la inversión Concentración de Clientes

Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.1 Experiencia en Centros de Negocios promovidos a nivel del Gobierno de Chile:

Para visualizar de manera preliminar la situación actual de las EMT's de nuestro país, se analizan datos levantados en el programa "Chile Emprende" de Corfo primera región que a fines del 2015 se transformará en Centro de Desarrollo de Negocios de Sercotec primera región (Ref. <sup>6</sup>). El procedimiento de atención considera una fase de presentación general del empresario (anexo 1), una evaluación psicológica que sirve de diagnóstico personal (anexo 2), un análisis de los ejecutivos especializados en emprendimiento (anexo 3) y finaliza con la generación de un plan de trabajo que incluye la atención personalizada.

A la fecha, en el centro Chile Emprende fueron atendidos 716 individuos emprendedores y pequeños empresarios. Los resultados de la percepción personal capturada desde el mismo emprendedor y empresario en un primer nivel de atención, se describe en el anexo 1 y se resume en la siguiente tabla (Tabla 1).

Tabla 2: Evaluación Blanda para pequeños emprendedores y empresarios de la I Región

Tabla 1: Evaluación Blanda pequeños emprendedores y empresarios de la I Región								
Pregunta	No	Quizas	Si	(blanco)	Total	%SI	% No	
1 Soy persistente. Soy muy persistente.	8	27	671	10	716	93,7%	1,1%	
2 Tengo capital o activos para invertir y estoy dispuesto a perder gran parte de mis ahorros.	280	124	284	28	716	39,7%	39,1%	
3 Estoy preparado/a, si fuera necesario, a bajar mis estándares de vida hasta que mi negocio	50	77	582	7	716	81,3%	7,0%	
4 Tengo ideas nuevas y diferentes.	6	49	656	5	716	91,6%	0,8%	
5 Me adapto a los cambios.	3	21	684	8	716	95,5%	0,4%	
<b>6 Percibo los problemas como desafíos y oportunidades.</b>	<b>6</b>	<b>37</b>	<b>665</b>	<b>8</b>	<b>716</b>	<b>92,9%</b>	<b>0,8%</b>	
7 Me recupero rápido de contratiempos personales.	12	51	644	9	716	89,9%	1,7%	
8 Soy positivo/a y seguro/a de mí mismo/a.	5	38	667	6	716	93,2%	0,7%	
<b>9 Me gusta tener el control.</b>	<b>14</b>	<b>102</b>	<b>591</b>	<b>9</b>	<b>716</b>	<b>82,5%</b>	<b>2,0%</b>	
10 Disfruto la competencia.	76	166	456	18	716	63,7%	10,6%	
11 He estado involucrado/a en un negocio parecido al que quiero empezar.	240	33	427	16	716	59,6%	33,5%	
12 Tengo amigos y familiares que me pueden ayudar a empezar y quienes han sido exitosos e	193	64	446	13	716	62,3%	27,0%	
13 Mi familia y esposa/o apoyan mi decisión y están preparados a soportar el stress que tendr	36	48	621	11	716	86,7%	5,0%	
14 Tengo la resistencia física y la fortaleza emocional para manejar el stress del trabajo, las ho	14	38	657	7	716	91,8%	2,0%	
15 Soy organizado y me gusta planear con antelación.	25	54	629	8	716	87,8%	3,5%	
<b>16 Me llevo bien con toda clase de gente, desde banqueros hasta empleados.</b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>669</b>	<b>9</b>	<b>716</b>	<b>93,4%</b>	<b>0,4%</b>	
17 Tengo buen juicio y seré capaz de emplear a la gente indicada para mi negocio.	12	67	627	10	716	87,6%	1,7%	
18 Puedo manejar y supervisar empleados de forma tal de obtener lo mejor de ellos.	5	74	628	9	716	87,7%	0,7%	
19 Si descubro que no tengo las habilidades básicas o el capital necesario para iniciar mi nego	111	110	484	11	716	67,6%	15,5%	
<b>20 Puedo convivir con gente que no me agrada.</b>	<b>75</b>	<b>131</b>	<b>500</b>	<b>10</b>	<b>716</b>	<b>69,8%</b>	<b>10,5%</b>	
<b>21 Puedo reconocer, admitir y aprender de mis errores.</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>682</b>	<b>11</b>	<b>716</b>	<b>95,3%</b>	<b>0,8%</b>	
22 Soy bueno/a tomando decisiones.	5	111	589	11	716	82,3%	0,7%	
<b>23 Tengo la habilidad de observar el contexto en el que estoy y darme lo que quiere la gente.</b>	<b>4</b>	<b>44</b>	<b>658</b>	<b>10</b>	<b>716</b>	<b>93,9%</b>	<b>1,0%</b>	
24 Soy buen vendedor/a y puedo vender mis ideas y servicios a otras personas.	23	87	598	8	716	83,5%	3,2%	
<b>25 Siempre busco formas de hacer las cosas de una mejor manera.</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>694</b>	<b>7</b>	<b>716</b>	<b>93,9%</b>	<b>1,0%</b>	
26 Soy una persona que nunca se da por vencida.	19	40	640	17	716	89,4%	2,7%	
27 Hago que las cosas sucedan, en vez de esperar a que sucedan.	48	85	566	17	716	79,1%	6,7%	
28 Busco ayuda, retroalimentación y crítica constructiva para mejorar como persona.	10	27	666	13	716	93,0%	1,4%	
29 Soy bueno/a para escuchar.	10	48	648	10	716	90,5%	1,4%	
30 Tengo una buen o muy buen historial de crédito.	99	148	441	28	716	61,6%	13,8%	

Fuente: Bases de Datos del sistema CRM de Corfo, región de Tarapacá, Centro Cámara de Comercio de Industria de Iquique y Chile Emprende

Es evidente que la autopercepción es en general positiva, dados los intereses naturales de emprender o crecer con su negocio.

Sólo para efectos de ligar estos datos con la materia de esta tesis, se destacan las preguntas consideradas más afines con el servicio al Cliente, pre y postventa, que serían:

***Pregunta N° 9: ¿Percibo los problemas como desafíos y oportunidades?***

Muchos de los desafíos del empresario se enmarcan en satisfacer oportunamente las necesidades del Cliente y en la medida que éstas van cambiando y/o aumentando.

***Pregunta N° 16: ¿Me llevo bien con toda clase de gente, desde banqueros hasta empleados?***

En el caso de la atención durante la compraventa y en la postventa, estas características son fundamentales para la solución de conflictos o diferencias.

***Pregunta N° 21: ¿Puedo reconocer, admitir y aprender de mis errores?***

Esta característica es fundamental para la mejora continua.

***Pregunta N°23: ¿Tengo la habilidad de observar el contexto en el que estoy y darme lo que quiere la gente?***

Muchos de los desafíos del empresario están relacionados con satisfacer las necesidades de sus Clientes de manera oportuna y a medida que éstas van cambiando o aumentando.

***Pregunta N° 25: ¿Siempre busco formas de hacer las cosas de una mejor manera?***

También es una característica fundamental para la mejora continua.

Observación: Como se aprecia en la Tabla 1, todas ellas superaron el 93%.

### **8.1.2 Evaluación especializada de las condiciones de dichos emprendedores y empresarios pequeños:**

Desde la misma fuente se recoge un diagnóstico adicional para los mismos empresarios. Estos fueron realizados por un grupo de ejecutivos expertos en materias de negocios (planes de negocio, marketing estratégico, modelos de negocio e innovación, etc.) quienes analizaron a cada individuo.

El resultado se aprecia en tabla 2 siguiente:

Tabla 3: Resumen de evaluación especializada para los empresarios EMT

	DEFICIENTE		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		FALTA INFORMACIÓN	
¿Como evalúas la segmentación de mercado?	206	39%	203	38%	107	20%	13	2%	0	0%
¿Como evalúas la descripción de la competencia?	295	56%	185	35%	44	8%	5	1%	0	0%
¿Como evalúas su diferenciación en la oferta de valor?	201	38%	178	34%	117	22%	33	6%	0	0%
La ubicación del local, ¿es adecuada con su oferta de valor y su cliente especificado?	114	22%	244	46%	161	30%	10	2%	0	0%
¿Hay claridad sobre la estrategia de precio, y está es acorde al segmento de cliente?	211	40%	110	21%	197	37%	11	2%	0	0%
¿Esta bien definido los canales de venta y son acorde al segmento de clientes?	128	24%	291	55%	105	20%	5	1%	0	0%
¿Hay claridad sobre los canales de distribución y son acordes para abastecer los puntos de venta?	217	41%	91	17%	208	39%	13	2%	0	0%
¿Hay claridad sobre los canales de publicidad y son acordes para dar a conocer los productos y/o servicios?	141	27%	301	57%	83	16%	4	1%	0	0%
¿Como evalúas el conocimiento de la competencia?	224	43%	57	11%	82	16%	164	31%	0	0%

Fuente: Bases de Datos del sistema CRM de Corfo, región de Tarapacá, Centro Cámara de Comercio de Industria de Iquique y Chile Emprende

Cómo se aprecia en la tabla resumen, la evaluación de especialista muestra un bajo perfil para varias actividades necesarias en el negocio de estos empresarios. En el aspecto de diferenciación resulta especialmente bajo y, por lo tanto, los resultados de postventa debieran resultar poco satisfactorios.

## 8.2 MARCO TEORICO

El problema en estudio fundamenta sus bases teóricas en el Marketing Relacional, en un Modelo de Atención a Clientes y en la administración de Pymes.

### 8.2.1 Marketing Relacional

Desde hace ya varios años el marketing está cambiando de un enfoque transaccional a uno relacional. Con este nuevo enfoque, se aspira a que las relaciones con los mejores clientes y otros colectivos sean de largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

Según la definición oficial de la American Marketing Association (Ref. <sup>7</sup>), “marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como de las organizaciones”.

Sin embargo, se ha observado que este enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. Al mismo tiempo, han surgido nuevos modelos, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

El marketing relacional es el marketing de relación de largo plazo entre el cliente y la empresa. La idea central de esta relación es la de disminuir el esfuerzo de negociar a cada venta que hace la empresa. Así, la empresa proveedora le ofrece a su cliente de manera permanente el mejor precio y servicio disponible, a cambio de que el cliente le asegure una demanda de mediano y largo plazo.

Entre las teorías más significativas del marketing relacional, tenemos la concepción de Philip Kotler y la de Josep Alet i Vilaginés, las mismas que se complementan en sus afirmaciones, frente a la de otros investigadores que presentan aportes interesantes en relación a la metodología y estrategia a implementar.

Kotler (Ref. <sup>8</sup>) en su obra Dirección de Marketing señala: “El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina como redes de marketing.” La red de marketing la constituyen la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva, el marketing está pasando de maximizar la utilidad de cada transacción individual a maximizar la utilidad de las relaciones como otras partes. El principio en el que se basa es: Construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables.

Por otra parte, Josep Alet i Vilaginés (Ref. <sup>9</sup>) define el marketing relacional como un proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores prescriptores,

distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

Otros investigadores como John V. Petrof (Ref. <sup>10</sup>) señala que el marketing de relaciones suele indentificarse con una perspectiva hacia un horizonte a largo plazo, en contraposición a la orientación a corto plazo del marketing anterior a 1983. Bery y Parasuraman (Ref. <sup>11</sup>) sostiene que el marketing de relaciones consiste en atraer, desarrollar y conservar a los clientes. Morgan y Hunt (Ref. <sup>12</sup>) lo describen como el conjunto de actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales eficaces. Por ende, el marketing de relación no es la reinención de la rueda del marketing, por el contrario representa un cambio fundamental en relación con el concepto de venta, el marketing de relación hace que las empresas den un salto cualitativo que las introduce aún más en el terreno del cliente, siendo la ruta a la eficiencia y eficacia del marketing.

Una atención personalizada a los clientes es lo que propone Luis Renart (Ref. <sup>13</sup>); el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo a sus clientes cara a cara. Sin embargo, es algo que las grandes empresas, en general, dejaron de hacer con el advenimiento de la era industrial y del marketing masivo. Gracias a los sistemas telemáticos, hoy día vuelve a ser posible mantener relaciones personalizadas de manera masiva, permanente y geográficamente dispersa.

Frente a estas definiciones sobre el marketing relacional, se puede afirmar que la relación con los clientes es un concepto clave. La atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, aporta un enfoque completamente distinto al marketing sobre la importancia de los clientes actuales frente a la consecución de nuevos clientes, y pensar que aspectos como participación o volúmen de ventas dejan paso a la atención a la tasa de retención de clientes, el costo de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y en definitiva, su valor para la empresa. En definitiva, el objetivo del marketing de relaciones no es sólo conseguir clientes, sino también conservarlos. Además, en este nuevo planteamiento, la satisfacción del cliente pasa a ser responsabilidad de todos los miembros de la empresa. Los miembros de otros departamentos deben compartir la responsabilidad de tratar con los clientes. Por lo tanto, este concepto da lugar a una coordinación de las actividades de todos los departamentos, mientras que la función de marketing desempeña un papel de piedra angular para el éxito de la empresa.

Hoy en día, las compañías exitosas en todos los niveles tienen una cosa en común: están poderosamente enfocadas en el cliente y tienen un fuerte compromiso con la mercadotecnia. Por otro lado, Kotler (Ref. <sup>8</sup>) considera un marketing orientado al mercado meta, logrando un posicionamiento, mayores ofertas en un mercado diferenciado y ampliar

los segmentos de mercado; generando así ventajas competitivas apropiadas para una posición y comunicación efectiva con el cliente.

Alet i Vilaginés (Ref. <sup>9</sup>) expone que el marketing relacional está basado en varias áreas claves que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y la empresa; por ello se plantean los siguientes lineamientos a seguir:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de compras, perfil demográfico, estilo de vida e intereses.
- Adaptar los programas de marketing, y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Figura 3: Diagrama Marketing Relacional



De ello podemos deducir que el marketing relacional gestiona de fuera hacia dentro, es decir, primero requiero conocer que desea el cliente para luego pensar en desarrollar un producto que pueda ofrecer al cliente para satisfacerlo.

Aunque la satisfacción del cliente y, por ende, la materialización del concepto de marketing sigue teniendo una importancia capital, tiene lugar una transformación que no se limita a la forma en que la empresa percibe al cliente. Las relaciones con los clientes se definen y se tratan como si fuesen un activo esencial, mientras que el valor se crea a través de numerosos contratos entre firmas asociadas. En el marketing de relación, los clientes pueden encargarse de proporcionar el tiempo, la energía y la información, mientras que los proveedores se pueden convertir en clientes de los servicios informáticos, técnicos y de otro tipo de la empresa compradora. En consecuencia, el marketing de relaciones supone reorientar la empresa a lo que era natural en el pasado, dentro de una proximidad y una estabilidad de trato entre empresas y clientes; es decir la evolución del entorno de marketing hace necesario el énfasis en el marketing de relaciones para superar el alejamiento del cliente.

Para el estudio se considera relevante la incidencia de las características del marketing relacional; así Luis Renart (Ref. <sup>13</sup>) identifica las siguientes:

- **Interactividad:** El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones, y como iniciador de transacciones.
- **Direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización:** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las necesidades y circunstancias de ese cliente.
- **Memoria:** El registro de la identidad, los datos, las características, las preferencias y los detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
- **Receptividad:** Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Asimismo, deben permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación y si quiere seguir manteniéndola o prefiere terminarla.
- **Orientación al cliente:** Poner más énfasis en una organización comercial compuesta por customer managers, que en una compuesta por product managers. La empresa debe centrarse más en el consumidor.
- **Poner más énfasis en la “participación en cada cliente” que en la “participación de mercado”**
- **La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos.** Se requiere sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes, acompañada del correspondiente diseño y puesta en práctica de planes distintos.
- **Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el customer life time values,** es decir, la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa proveedora a lo largo de toda su vida útil.

El marketing relacional se basa por tanto en un modelo manejable que orienta y define los campos de actuación contemplando dos grandes procesos:

➤ **Gestión de la base de clientes**

Maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

- Consecución de clientes
- Fidelización de clientes y explotación de la relación
- Recuperación de clientes perdidos.

Este método implica tratar a cada cliente de manera diferente; es decir, cada cliente es diferente y por tal merece una atención personalizada. Roberto Durán Ribera MBA del TEC de Monterrey identifica 4 pasos para implementarlo:

- Identificar a sus clientes
- Diferenciarlos
- Interactuar con ellos
- Customizar o adecuar algunos aspectos de los productos en función de las necesidades de cada cliente.

➤ **Gestión de la lealtad**

La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal. La gestión de la lealtad de descompone en:

- **Incremento de la satisfacción del cliente**, mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados, que aporten valor al cliente.
- **Aumento de los costos de cambio relativos**, la empresa debe tratar de obtener unos costos de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costos intervendedores.
- **Gestión de la voz**, que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

El desarrollo de un modelo de marketing relacional considera el desarrollo de estrategias que permitan obtener clientes leales y satisfechos a lo largo del tiempo, en ese sentido, se ha considerado basar nuestra investigación en las estrategias que formula Alet i Vilaginés (Ref. <sup>9</sup>):

➤ **La estrategia del marketing relacional como cuarto tipo de obtención de una ventaja competitiva sostenible**

La estrategia consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuran una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros.

La dirección estratégica sigue un proceso laborioso para recoger todas las informaciones básicas sobre la competitividad de la empresa en los distintos mercados en que participa, frente a los competidores y el entorno. Por ello, la estrategia nos permite concentrarnos en dos áreas básicas esenciales:

- La decisión de inversión en producto/mercado, que define el alcance de la estrategia en términos de productos y mercados, y una asignación de las inversiones en ellos.
- El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible para competir en dichos mercados, que determina la forma de competir en función de las capacidades primordiales, los objetivos marcados y los recursos asignados.

**La gestión de la base de clientes como enfoque fundamental de la estrategia de marketing relacional:**

Se encuentra enfocada a dos puntos:

- La relación establecida entre la empresa y sus clientes crea unos vínculos de unión que sirven de escudo frente a la entrada de nuevos competidores, y,
- El conocimiento íntimo de los clientes permitirá a la empresa reaccionar a tiempo y evitar la desaparición de sus nichos.

El valor del cliente es la base para un cambio de enfoque en la estrategia de la empresa; esto tiene que ver con 3 aspectos:

- Hacer ver al cliente desde el punto de vista de una inversión de capital, que ha de ser mantenida y cuidada. Así, una parte del presupuesto de marketing se destinará al cultivo de las relaciones existentes (retención: mantenimiento de los clientes activos en la empresa, mayor volumen promedio de compra pedido, mayor frecuencia de compra, mayor potencial de consumo por desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios, consiguiendo ventas cruzadas).
- Permite conocer a la empresa cuánto puedes estar dispuesta a invertir en cada fuente posible de nuevos clientes, dado el valor que tenga el cliente determina cuánto puede gastarse en conseguir un nuevo cliente, pero en ningún caso cuánto debería gastar.

- Permite analizar el impacto de las distintas acciones comerciales bajo una perspectiva amplia y al mismo tiempo concreta, al incorporar una visión de largo plazo dentro de unos parámetros precisos.

### 8.2.2 Modelo de Atención a clientes

Las recomendaciones y modelos enfocados en la calidad de servicios intentan identificar todos los elementos relevantes de la relación comercial de tal manera que se los Clientes obtengan un trato y atención que los motive a adquirir el producto o servicio que se ofrece utilizando una metodología óptima para el negocio respectivo. Efectivamente algunos autores como Albrecht y Zemke (Ref. <sup>14</sup>) postulan un modelo de atención a Clientes basado en tres pilares básicos como son la Estrategia de Servicio, Los Sistemas Internos y la Gente o el equipo de la línea de valor. Como se aprecia en la figura 2:

Figura 4: Diagrama modelo Albrecht y Zemke



#### Cliente:

“El Cliente es una persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” Thompson, 2009) (Ref. <sup>15</sup>)

Por lo tanto, por su obvia importancia la Empresa debe crear o definir una “filosofía de atención”, ésta debe detectar las estrategias y actividades que maximicen el valor agregado al Cliente, incluyendo las actividades de PostVenta como parte integral y que le permitirá iterar para mantener la satisfacción del Cliente.

### **Sistemas:**

El sistema de prestación de servicio tiene relación con los recursos que utilizan los empleados en la atención al cliente. Incluye “**los procedimientos de operación y la infraestructura que dispone**”, tanto de la línea de atención personal a los Clientes como de las tareas de soporte.

Estos sistemas deben satisfacer las sus necesidades y expectativas de los Clientes. Deben estar disponibles y deben facilitar el proceso de compra de los productos o servicios. Cuando aparecen obstáculos se deben elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente.

Los sistemas de alto estándar en el servicio se preocupan especialmente de la información que se proporciona a los clientes, por ello es importante que unificar la fuente de información hacia los Clientes. Así, evitar que los Clientes se desgasten en solicitudes o reclamos sin obtener una respuesta rápida.

Estos procesos debieran ser iterativos, es decir, flexibilizarse y mejorar de manera sistemática, mostrando al Cliente que la Empresa es flexible y que le importan sus intereses independiente de que también sean cambiantes.

### **Estrategia de Servicio al Cliente:**

El «servicio al cliente» según María Dolores de Juan Vigaray (Ref. <sup>16</sup>) puede definirse como un conjunto de valores agregados que los clientes esperan obtener cuando realizan sus compras. Esto es, todos aquellos extras que una empresa debe proporcionar en apoyo a su tipo de oferta. Entre las características, actos e información que pueden aumentar el valor de un producto en un establecimiento, es decir «los extras», se pueden mencionar, entre otros: las garantías, la financiación, la envoltura, la entrega a domicilio y, etc. pero especialmente, la atención proporcionada al cliente. Generalmente, en las empresas grandes las estrategias son diseñadas por un departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. En el caso de una empresa pequeña normalmente queda relegada o se maneja de manera más intuitiva y reactiva.

**Gente:**

El equipo que participa en el proceso de atención al Cliente debe entenderse desde aquellos que reciben los insumos o materias primas hasta aquellos que interactúan con el Cliente final. Estos “Clientes internos” deben participar proactivamente adquiriendo la responsabilidad de entrega parcial. De esa forma la Empresa estará definiendo adecuadamente “un proceso de construcción de relaciones con el cliente, identificación de sus necesidades, ajuste de la oferta a las necesidades identificadas y comunicación informativa y/o persuasiva o de recuerdo, según Dionisio Cámara (Ref. <sup>17</sup>)

**Interrelación de los elementos:**

La ligazón entre el Cliente y la Estrategia, comienza con un Diseño y Despliegue que se manifiesta como una estrategia que debe ser consecuente con la filosofía de atención que se desea cumplir.

El nexo entre los Sistemas y el Cliente lo constituyen los procedimientos y equipos de trabajo del proceso generador de valor.

La Gente realiza la interacción directa o indirecta con el Cliente, en especial en empresas de menor tamaño (EMT), por lo tanto, es crucial que ellos interpreten de la manera más amplia y clara posible su rol e impacto en la relación de largo plazo con el Cliente.

Así, la estrategia completa de servicio, los procedimientos y la gente deben estar alineados de tal manera que todo se oriente a las prioridades reales del Cliente. Esta atención debe convertirse en un principio de calidad para cada trabajador, de tal forma que aún cuando un trabajador no esté en contacto directo con el cliente conoce el funcionamiento de los servicios y participa del resultado que percibe el cliente. Esto se logra al fomentar una visión global de la empresa en los trabajadores, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento de todas las unidades o departamentos, los resultados de su trabajo y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente.

Esa es precisamente la ventaja que puede explotar la EMT dado que por ser pequeña y si se enfoca adecuadamente podrá generar con agilidad y flexibilidad su estrategia de atención, logrando una Postventa más efectiva.

El proceso de la venta no termina con el cierre de esta, es fundamental el suministro del servicio posterior al cliente para que este disfrute del valor de uso del producto adquirido. Se puede definir el servicio al cliente como el conjunto de actividades que mejoran o facilitan el desempeño y buen uso del producto o servicios adquirido, para esto se puede definir tres situaciones:

**Primero:** La percepción de valor que obtiene el Cliente resulte equivalente a lo que esperaba recibir. El cliente estará satisfecho y se seguirá construyendo la confianza mutua y la lealtad del cliente.

**Segunda:** La percepción de valor que obtiene el cliente resulte menor a lo que esperaba recibir. El cliente, de alguna forma, se sentirá decepcionado. Ante esta situación de insatisfacción el cliente puede desarrollar dos tipos de comportamientos:

- No manifestar su decepción y en el futuro adquirir otra marca. Es la situación más frecuente y que se da en el 90 por ciento de las ocasiones en las que el cliente se siente insatisfecho con algún elemento de valor de una oferta.
- Manifestar su decepción en forma de queja. Hay que tener en cuenta que cuando el cliente se queja todavía es **cliente** y nos está dando una oportunidad de poder atenderle mejor. En este sentido la queja es un **regalo** que merece la pena agradecer y aprovechar para aumentar la confianza y fidelidad del cliente. Este hecho se produce cuando la queja se escucha, se entiende y se compensa adecuadamente al cliente. Dado que el cliente que se queja expone sin tapujos su verdad, la queja constituye una fuente de investigación económica y sobre todo auténtica.

**Tercera:** La percepción de valor que obtiene el cliente sea superior a lo que esperaba recibir. Si se produce esta situación el cliente estará deleitado y se estarán estableciendo las bases para una asociación de largo plazo.

El servicio al cliente después de la venta proporciona, al menos, dos elementos de valor al que lo recibe:

- El reconocimiento positivo de la importancia que el cliente tiene para la empresa. El vendedor que envía a los clientes una tarjeta, escrita a mano, de agradecimiento después de la venta realizada, o el que llama para conocer si están a gusto con la compra, le está dando al cliente un importante valor de reconocimiento a su persona y a su compañía. Una llamada telefónica de seguimiento para agradecer al cliente y saber si está contento con el producto, cuesta poco dinero, y refuerza enormemente las relaciones después de la venta.
- Satisfacer la necesidad de seguridad del cliente. En ocasiones el producto no se instala correctamente; en otras, el producto no desempeña sus funciones como se esperaba. Estos problemas se traducen en sentimientos de inseguridad del cliente para con la marca adquirida. Si los clientes están satisfechos con el servicio que reciben después de la venta es seguro que lo contarán a otras personas. La publicidad de boca en boca es la herramienta de comunicación más barata y eficaz en el mundo del marketing.

### 8.2.3 Administración de PYMES

Un mundo caracterizado por los cambios rápidos, paradójicos y complejos, requiere de nuevos modelos de negocio que respondan a las necesidades de la competitividad y la globalización; para conseguir ello se debe realizar una innovación en la *Administración de PYMES*, enfocada en la creación de valor a los clientes y con un tratamiento muy especial sobre los activos intangibles de la empresa, que plantea un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a gestionar las relaciones con los clientes más valiosos, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementan las ventas, ganancias, utilidades y se reduzcan los costos de ventas y marketing; es decir garantizando la rentabilidad para las PYMES.

La globalización de la economía obliga a las pequeñas y medianas empresas a adaptarse a nuevos conceptos de competencia y reconsiderar sus políticas de aprovisionamientos a la vez que de redefinir el sector de mercado en el que participa. En este contexto, es necesario hacer referencia a la administración de PYMES, que nos permitirá realizar una gestión eficiente y eficaz orientada al cliente. La Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa (Ref. <sup>18</sup>) propone la siguiente secuencia en la administración de PYMES:

#### Planificación

En la base de toda organización empresarial seria se encuentra indefectiblemente una buena planificación, que incluye objetivos globales y los privativos en una adecuada integración; es decir, orientar a la PYME hacia una planificación con proximidad al cliente que se convierta en generación de liquidez para la empresa.

En este sentido, conscientes de que la planificación en las PYMES debe estar orientada al cliente; el área de marketing es la encargada de diseñar estrategias que permitan desafiar y continuar desafiando la crudeza de la globalización de la competitividad.

Finalmente, para tomar las decisiones adecuadas en las PYMES, se hace necesario mantener un gran nivel de información sobre todas las áreas de la empresa, para ello se debe:

- Identificar el problema
- Estructura de los problemas
- Análisis de las alternativas

## **Coordinación (organización)**

Los objetivos empresariales son fijados por la alta dirección de la empresa; sin embargo, los objetivos particulares se sitúan en todos los niveles de la organización; es esencial analizar la estructura de la empresa. Un factor importante a considerar es la comunicación interna dentro de las PYMES: canales de comunicación entre los departamentos; así como una comunicación externa, logrando una comunicación efectiva con los clientes.

## **Control**

Los procesos de control de gestión pueden actuar como agentes de cambio, ya sea intencionado o que surja por si solo. Para ellos el director debe obtener información que cumpla los siguientes requisitos:

- Claridad en la información
- Amplitud; debe cubrir toda la empresa y tratar hechos esenciales
- Homogeneidad, coherencia en la información
- Adaptabilidad, debe adecuarse a los cambios
- Economía, la utilidad debe ser mayor que su costo
- Periodicidad, la información debe presentarse en plazos previamente determinados
- Fiabilidad, debe ser comprobable y exacta

## **Evaluación – Retroalimentación**

La evaluación de los resultados permite decir si realmente se ha cumplido con los objetivos establecidos; de no darse así debe adecuarse a sus políticas en función de la incidencia de los cambios del entorno, manejando una eficiencia medible.

Por otro lado, la administración de las PYMES, soportan una estructura gerencial familiar, que en la medida de lo posible carecen de un poder económico y financiero que les permita enfrentar las condiciones cambiantes del contexto. En ese sentido, el fracaso en la pequeña y mediana empresa se produce debido principalmente a:

- Incompetencia
- Experiencia directa escasamente diversificada
- Falta de experiencia directiva
- Desconocimiento del sector
- Negligencia
- Otros fallos administrativos

## 9. METODOLOGÍA

La metodología aplicada a esta investigación es inductiva-predictiva, es decir el resultado del estudio podría ser extrapolado a otras EMT. Considerando que la investigación está orientada al diseño de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de EMT, se estimó conveniente determinar el siguiente universo y muestra:

### Universo

El diagnóstico de la situación actual de las EMT's de nuestro país, se realiza mediante el análisis de datos levantados del programa "Chile Emprende", sistema CRM de Corfo primera región. El programa a la fecha cuenta con 716 empresarios atendidos.

### Muestra

La muestra la constituyen 18 empresarios del grupo de EMT asesoradas regularmente por Chilemprende de la Primera región. El detalle de los empresarios participantes se encuentra en la tabla 3.

### Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos estuvieron divididas en dos fuentes principales de información:

- **Fuente Secundaria:** Está conformada por aquella información ya existente y que fue recolectada para otros fines, pero que tienen relación con la presente investigación. Esta fuente fue implementada con el origen de la siguiente información:  
Se tuvo en cuenta diversas bibliografías, revistas, seminarios, sitios web, etc., que tratan sobre el tema de investigación. Entre las instituciones tenemos Centro de Estudios Públicos de Chile (CEPChile), Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) y Corporación de Fomento de la Producción (Corfo).
- **Fuente Primaria:** Está conformada por aquella información que es recopilada en forma directa por necesidad de la presente investigación, la misma que tuvo origen en las siguientes técnicas de recopilación de datos:

## Técnicas Cuantitativas

### Encuesta a entrevistado (Entrevista en profundidad semiestructurada)

#### Objetivo:

- Obtener información puntual, relevante y por única vez mediante una encuesta semiestructurada acerca de los siguientes temas: gestión relacional con los clientes (consecución), fidelización y recuperación de clientes.
- Obtener información relacionada al comercio y la administración de las EMT.

#### Tratamiento y procesamiento de la información

Después que los datos fueron recopilados, éstos fueron tratados, analizados e interpretados para convertirse en información que fue utilizada y puesta en contexto transformándose en conocimiento, lo que más tarde permitió concluir.

Figura 5: Tratamiento y Procesamiento de la información



Los datos e información se ordenaron, clasificaron y se presentaron los resultados del estudio en tablas. Se sistematizó en base a instrumentos que permitieron recombinar la evidencia de modo que se tiende hacia el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

El análisis de la investigación, de acuerdo al estudio de casos, se estableció en el protocolo de cada caso, donde se materializó el diseño de la investigación bajo un enfoque homogéneo de los datos, ello mediante el análisis de la evidencia del caso, en el cual se

empleó la táctica del Examen de Patrones de Comportamientos, que consistió en la formulación del comportamiento previsto a modo de sentencia o hipótesis, la cual sería confirmada, modificada o rechazada por el comportamiento real; de esta manera se consiguió una clara con el marco teórico previo, la teoría emergente y diversas investigaciones posteriores; a la vez que proporcionó un mejor fundamento de la cuestión a investigar, posibilitando la publicación de resultados contabilizados individualmente y expresados en unidades de acuerdo a los indicadores con la finalidad de precisar la conceptualización que se tubo sobre el objeto de estudio.

El desarrollo de la técnica inicial de recolección de datos, fue la encuesta a través de una entrevista semiestructurada, la cual implicó un trabajo de campo, que consideró el estudio de EMT; la encuesta contenía preguntas abiertas y cerradas, que permitieron obtener respuestas en relación a los conceptos investigados. En este sentido el objetivo en esta primera fase fue realizar un diagnóstico de las EMT, reconociendo cuáles eran las principales características en cuanto a marketing y gestión de relaciones con sus clientes, percibiendo el grado de competitividad en el mercado.

Para la ejecución de las técnicas mencionadas, se coordinó con cada empresario por teléfono y personalmente, para explicar la intención del trabajo y se les invitó a participar de una reunión que se inició con una presentación formal de algunas de las nociones básicas de la atención al Cliente para posteriormente solicitarles llenar una encuesta que les permite autoevaluarse y razonar respecto a las oportunidades de mejora.

Las encuestas se iniciaron con el alcance de un breve marco referencial a los entrevistados, en donde se explicó el objetivo de dicha encuesta, la importancia de contar con respuestas francas y meditadas, el gran valor que representa para su empresa y para lograr el objetivo de esta investigación. Posteriormente se expresó el agradecimiento y reconocimiento por el apoyo prestado.

## **10. DESARROLLO DEL TEMA**

Para extraer información relacionada con pequeños Empresarios y su condición actual de la postventa, se siguió la siguiente secuencia:

La información se obtiene a partir de encuestas sobre sus actividades asociadas a la Postventa y relacionadas con el nivel de conocimiento de sus Clientes, también del potencial que tiene una buena Calidad de Servicio.

Para comprobar la sensibilidad real de empresas pequeñas ante las inquietudes y necesidades de sus Clientes, se desarrolló un cuestionario enfocado a la evaluación de éstos respecto a la importancia que le dan a las actividades de postventa. Dicho documento debe levantar las intencionalidades del empresario pero además las medidas de gestión concretas que esté utilizando de manera sistemática.

A modo de ejemplo las preguntas serán como las siguientes (Anexo 4):

Nombre:		Rut Personal:	
Correo Electrónico:		Teléfono:	
Rubro Empresa:		Rubro de Empresa:	
Dirección		Ventas Aprox. Mes (\$/Mes)	
Número de Clientes Aprox:		Número de clientes alcanzables(Favor llenar al final del curso):	

Para nuestro proceso de evaluación del nivel de postventa de las industrias de menor tamaño, es de suma importancia sus respuestas honestas y relacionadas con la situación real y actual de su negocio. Las informaciones recogidas permitirán concluir las oportunidades de mejora en la industria y se usarán con fines netamente colaborativos.

Chile Emprende enfatiza que este cuestionario tendrá carácter de **confidencial e intransferible** para otro fin que no sea el análisis señalado anteriormente.

Favor marque con una (X) la opción que más se acerque a la realidad de su negocio:

1. ¿Cuánto conoce a cada uno de sus Clientes (integra e individualmente)?  Nada /  Poco /  Bastante /  Mucho
2. ¿Posee un registro de las necesidades e intereses actuales y futuros para cada uno de sus Clientes?  Tengo registro para todos ellos /  No tengo registro de intereses /  Tengo registro sólo para algunos Clientes /  Otro especifique
3. ¿Tiene a mano la cantidad de productos o servicios que le pagan cada uno de sus Clientes?  Tengo registro para todos ellos /  No tengo registro de compra por Cliente /  Tengo registro sólo para algunos Clientes /  Tengo un registro general de ventas /  Otro especifique
4. Etc.

Cada pregunta se valoriza dependiendo del impacto esperado en el negocio. La mejor respuesta se evalúa con nota 4 y la peor respuesta se evalúa con nota 1. La nota promedio global nos da una idea aproximada del estado actual de la empresa menor respecto a la gestión de postventa.

Adicionalmente, en cada ítem encuestado se solicita un *índice de aplicabilidad* que debe agregar cada individuo, así por ejemplo un empresario anotará un valor entre 0 y 100% a la aplicabilidad de un buzón de sugerencias.

Para determinar el nivel real de desarrollo de la EMT que se contó como muestra, se calcula el valor resultante para cada uno de los elementos de apoyo a la postventa que aparecen en el cuestionario.

Posteriormente, para definir un plan de apoyo para dichas empresas se determinan cuales de esos elementos requieren, según dichos empresarios, más apoyo en términos financieros o de capacitación. Sin dudas el espíritu emprendedor se visualiza en el aspecto medido como interés, aunque en algunos casos como la opción de “comprador espía” claramente se aleja de las posibilidades de estas empresas o tiene menor sentido por su tamaño y alcance comercial.

#### **Levantamiento de las encuestas:**

Para levantar esa información se coordina junto a la Cámara de Comercio de Iquique y el centro Chile Emprende de esa ciudad un taller o charla alusiva a la postventa (Anexo 5). Al inicio de esa charla, se entrega este cuestionario para que los empresarios asistentes la respondan dentro de los primeros 30 minutos. Posteriormente se realiza la charla y al finalizar se realiza una revisión de cada pregunta del cuestionario y se solicita llenar el índice de aplicabilidad.

## 11. ANALISIS DE RESULTADOS

La muestra la constituyen un grupo de empresarios de EMT asesoradas regularmente Chilemprende de la Primera región. La primera muestra la constituyen las 18 personas que aparecen en la tabla 3:

Tabla 4: Empresarios participantes en experiencia de autoevaluación

RUT	Nombre Empresario	Tipo Empresa	Correo Electrónico
14417164-0	Claudia Laveran de Ezequiel	Nivel II: Empresa Establecida	
10929691-0	Fidelia Felipa Garcia Mamani	Nivel II: Empresa Establecida	fideliagarciamamani@gmail.com
15003327-6	Daniel Miguel Curilen Troncoso	Nivel II: Empresa Establecida	danielcurilen@gmail.com
6656571-8	Luis Antonio Samuel Pérez Martínez	Nivel II: Empresa Establecida	laspm1144@gmail.com
13641618-9	Marco Antonio Araya Neira	Nivel II: Empresa Establecida	m.araya@acquacenter.cl
12603297-8	Esteban Andrés Monsalves Reinoso	Nivel III: Gacelas	estebanmonsalves6@gmail.com
16728346-2	Norma Mollo García	Nivel II: Empresa Establecida	norma.mollo.g@gmail.com
15564769-8	Alvaro Rodrigo	Nivel II: Empresa Establecida	albarriosv@gmail.com
13643379-2	YAZMIN DEL CARMEN FLORES ESCUDERO	Nivel III: Gacelas	amasanderia_17@hotmail.com
14728274-5	Pilar del Rosario Broncano Aranda	Nivel II: Empresa Establecida	lternero@gmail.com
15969723-1	ANGELICA MAMANI MAMANI	Nivel II: Empresa Establecida	
8837098-8	Lovesa Moscoso Ticuna	Nivel II: Empresa Establecida	
24364398-8	CLAUDIANA PEREIRA MESQUITA	Nivel III: Gacelas	mesquita.claudiana@gmail.com
11318360-8	Nancy Gonzalez Gutierrez	Nivel III: Gacelas	

*Fuente: Elaboración Propia.*

Dado que el grado de cumplimiento de cada pregunta se asoció de manera decreciente y respecto al orden ortográfico comenzando con el mayor cumplimiento para la letra a y el menor cumplimiento o estándar para las letras siguientes hasta la c o d o e, de esa forma se asigna una medida de cumplimiento de cada respuesta para cada encuestado. Posteriormente se saca el promedio de cumplimiento de todos los encuestados. El valor resultantes se muestra en columna “Nivel de Cumplimiento”.

Para obtener el valor del aplicabilidad, se asumió que cada respuesta de aplicabilidad entre 0 y 10 se asocia a un porcentaje entre 0 y 100%, luego de obtener el % individual de cada entrevistado, se calcula el promedio de la muestra obteniendo la columna “Nivel de Aplicabilidad Más Común”.

Cada uno de los encuestados mencionan sus limitaciones para implementar estas recomendaciones ya sea por falta de recursos financieros, por conocimientos o por falta de interés. En la columna “Justificación para el incumplimiento más común” se menciona el motivo más mencionado.

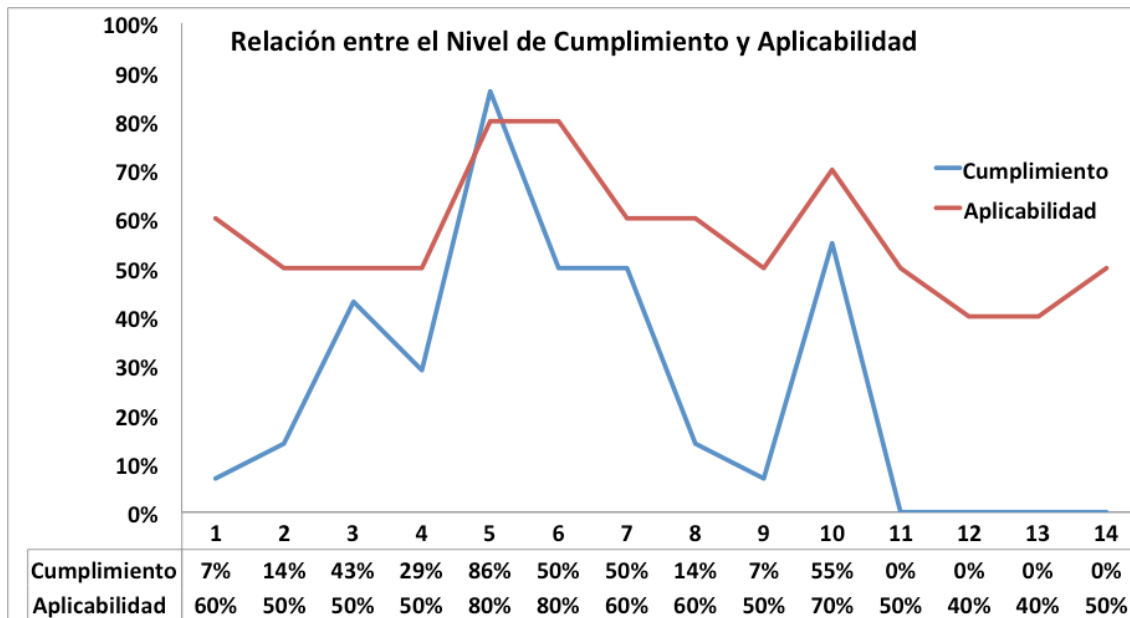
Tabla 5: Resumen de las preguntas y las respuestas a encuesta de autoevaluación

	Pregunta	Nivel de Cumplimiento	Nivel de Aplicabilidad más común	Justificación para el incumplimiento más común
1	¿Cuánto conoce a cada uno de sus Clientes (integra e individualmente)?	7%	60%	Financiero
2	¿Conoce las necesidades e intereses actuales y futuros para cada uno de sus Clientes?	14%	50%	Conocimiento
3	¿Conoce la cantidad y variedad de productos o servicios que le compran cada uno de sus Clientes?	43%	50%	Conocimiento
4	¿Sabe <u>cuándo</u> le comprarán sus Clientes determinados productos?	29%	50%	Conocimiento
6	¿Cómo considera Ud. y el personal de su Empresa los reclamos que se reciben?	86%	80%	Conocimiento
7	¿Si recibe un reclamo, realiza un estudio, informe y reporte al mismo Cliente que reclamó?	50%	80%	Conocimiento
8	¿Ha realizado mejoras, actividades o cambios concretos en alguno de sus procesos internos cada vez que recibe algún reclamo? (ejemplos de procesos internos: la compra de insumos, servicio o proceso de producción, procedimientos administrativos, charlas individuales o grupales, otras medidas de mejora, etc.).	50%	60%	Conocimiento
9	¿Sabe cuánto afecta a sus ingresos una buena o mala gestión de postventa?	14%	60%	Conocimiento
10	¿Cuánto estima Ud. es el costo en dinero que producen las fallas en la atención al Cliente en relación con sus ingresos?	7%	50%	Conocimiento
11	¿Qué porcentaje de sus Clientes cree Ud. que lo eligen principalmente por su atención de postventa?	55%	70%	Financiero/Conocimiento
12	¿Realiza Encuestas de Satisfacción?	No	50%	Conocimiento
13	¿Realiza un seguimiento de Calidad con Compradores Espías?	No	40%	Conocimiento
14	¿Conoce o sabe cuáles son sus Clientes Perdidos?	No	40%	Conocimiento
15	¿Realiza un análisis por cada Cliente Perdidos?	No	50%	Conocimiento
<b>PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO (Final)</b>				
16	¿Cómo percibe la atención de postventa de sus principales competidores?	Poco informado o simplemente no sabe		
17	¿Cuál cree Ud. que es el nivel de originalidad de su servicio?	En su mayoría poseen pocos elementos diferenciadores en la atención al Cliente		
18	En una escala de 1 a 10 ¿Cuál cree Ud. que es el nivel de lealtad de sus Clientes? (Piense en factores como precio, cumplimiento, variedad, atención, etc. Etc.)	Perciben una lealtad superior al 80%		
19	En una escala porcentual (0 a por ejemplo 1000%) ¿Cuánto cree que crecerán sus ventas SIN nuevos esfuerzos en la postventa?	Todos estiman aumentos, aunque discretos o ligados con sus planes tradicionales de crecimiento		

Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar la relación entre el nivel de cumplimiento y la aplicabilidad de las actividades consideradas como buenas prácticas asociadas a la Postventa, vemos que independiente de que 12 de las 14 prácticas fueron evaluadas con una aplicabilidad igual o superior al 50% sólo en 4 de estos 12 casos el cumplimiento es igual o superior al 50%:

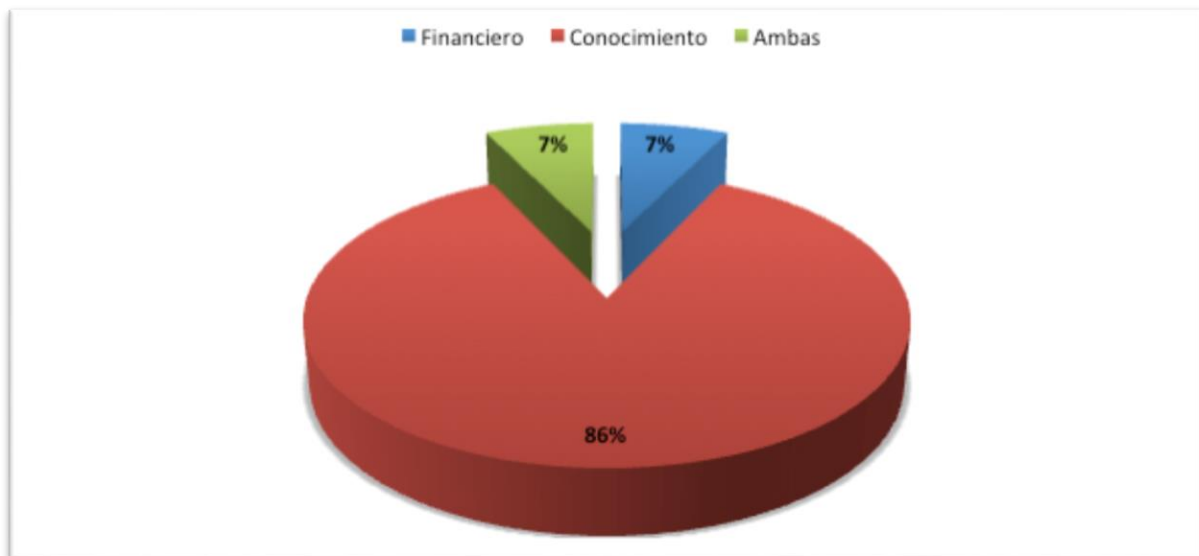
Figura 6: Gráfico relación entre el nivel de cumplimiento y aplicabilidad



Fuente: Elaboración Propia.

Además, de las prácticas analizadas sometidas a evaluación, un 71.4% de las actividades tiene un cumplimiento inferior al 50%.

Figura 7: Justificación para el Incumplimiento



Fuente: Elaboración Propia.

Al ahondar en las razones de incumplimiento de dichas actividades, un 86% lo atribuye sólo a razones de conocimiento, un 7% sólo a razones financieras y el 7% restante de los encuestados cree que se debería a una mezcla entre a ambas razones.

## 12. CONCLUSIONES

- Casi todos los encuestados aducen necesidades de conocimientos o capacitaciones en materias de Postventa y bastante menos necesidades Financieras. Aquello plantea buenas oportunidades de mejora con pocos recursos dado que los empresarios reconocerían los beneficios de dichas medidas de mejora, soslayando los costos de implementación.
- Adicional a las capacitaciones las EMT debieran poseer herramientas de gestión electrónica de bajo costo pero que ligue las actividades de Postventa con la gestión interna. Por ejemplo los seguimientos de compraventa de cada uno de sus Clientes, los seguimientos de reclamos, bases de datos de Clientes y los productos que prefieren, etc.
- Dado que los empresarios respondieron la encuesta luego de la capacitación, éstos lograron sensibilizarse de manera positiva respecto a los beneficios de la Postventa. Aquello permite inferir que una medida complementaria a este estudio sería entrevistarlos nuevamente, idealmente una vez al mes, para evaluar un avance ya sea implementando alguna de estas medidas o bien cambiando su filosofía de atención, o bien simplemente cambiando su actitud general en beneficio de sus Clientes.
- Se confirma fehacientemente que los Empresarios de EMT están enfocados excesivamente en su proceso de sustentación y crecimiento, sin percibir que la herramienta de Postventa acelera dicha evolución.

### 13. PROPUESTA

Esto último abre buenas oportunidades dado que las iniciativas de mejora son sencillas de implementar y transmitir en capacitaciones como por ejemplo las entregadas por organismos estatales.

Como beneficio público o como iniciativa privada se sugiere desarrollar software específicos para diferentes rubros de las EMT de tal manera que estas iniciativas de control de la calidad de atención y Postventa se implementen de manera masiva y en beneficio de estas Empresas y de los consumidores. Dichos software estarán orientados a contar con una adecuada administración de clientes y prospectos a través de un sistema que les permita recabar datos de los clientes y luego trabajar con dicha información en beneficio de estrategias de venta, promoción, análisis, etc.

Como se pretende de base en esta Tesis, la secuencia de desarrollo de dicho sistema informático debe considerar aspectos de Marketing y Gestión interna de las EMT. En primera instancia se ha definido que este sistema podría desarrollarse para industrias como por ejemplo peluquerías, veterinarias y gimnasios, dado que son buenos ejemplos de EMT que necesitan añadir herramientas de gestión, consecuentemente incrementar su desempeño y diferenciación.

Las etapas de desarrollo del sistema serían: Levantamiento de parámetros de gestión, desarrollo del sistema, implementación y generación de información de postventa y retroalimentación para la gestión interna para una industria en particular.

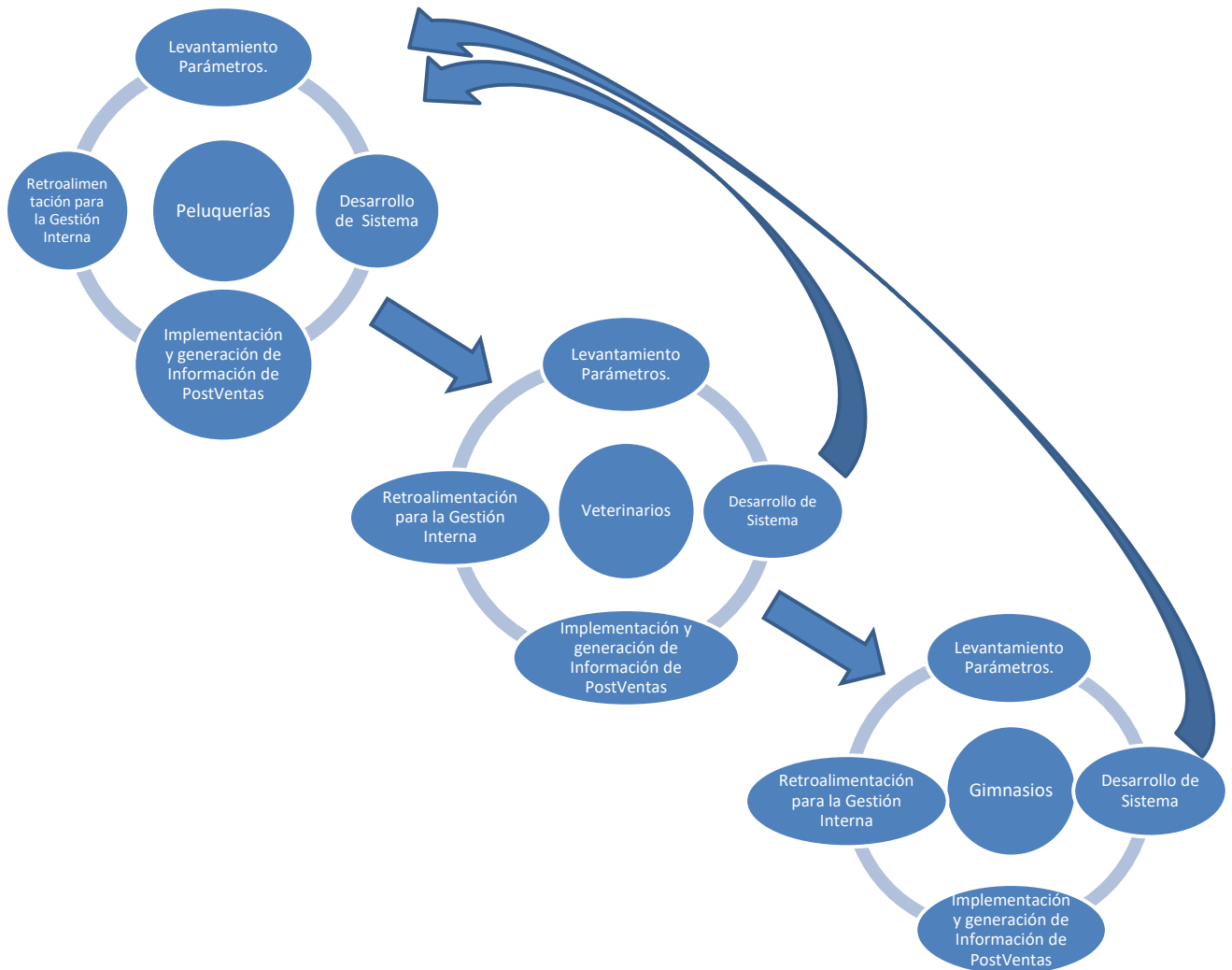
En la primera etapa de levantamiento de parámetros se define lo que queremos medir, algunos ejemplos de parámetros serían: Ventas por segmento, ventas por empleado, alertas de bajo stock de insumos o productos en venta, fichas de clientes, clientes recurrentes, reclamos, etc...

Al aplicar el sistema a la siguiente industria, dado que ya existe una parametrización básica, el tiempo de desarrollo e implantación más reducido, se necesita de un menor esfuerzo de desarrollo, su puesta en producción es más rápida y se puede adaptar fácilmente a la operativa del negocio haciendo pequeñas modificaciones a los parámetros.

Finalmente, en la etapa de generación de información de postventa y retroalimentación para la gestión interna, se transforman los datos almacenados en conocimiento útil que facilitan el seguimiento, la planificación y la toma de decisiones. El mayor valor reside en el conocimiento que se logra de los clientes y en cómo se utiliza para gestionar las relaciones y maximizar el valor de lo que se ofrece. Pero sobre todo que el Cliente será atendido a nivel personalizado desarrollando una percepción de alta calidad en servicio.

Una primera aproximación al proceso de creación iterativo y desarrollo de este concepto se aprecia en la siguiente figura:

Figura 8: Diagrama desarrollo herramienta para Postventa orientada a EMT



### 13.1. DESARROLLO EN LA APLICABILIDAD

Por ejemplo, la implantación de este sistema en la industria veterinaria podría facilitar mantener el historial clínico de cada mascota, en cada ficha médica estaría tanto el detalle de la consulta como constantes fisiológicas, enfermedades previas, exámenes solicitados, medicamentos, vacunas, antiparasitarios, la receta médica, entre otros. Esto permitiría fidelizar clientes ya que mantendría todo su historial, preferencias de productos y alimentos, mascotas y datos de contacto proactivo en tiempo real. Además, permitiría

enviar notificaciones de vacunas y controles agendados a los clientes de modo de mantenerlos informados de cuando deben llevar a su mascota a vacunarse o a control.

Una vez que el sistema está maduro en esa industria se adapta renombrando los parámetros de ventas, productividad, reclamos, etc. En cada migración el sistema debe ser susceptible a mejorar pudiendo iterar en mejora continua con las industrias iniciales. Claramente el costo fijo del desarrollo se hará cada vez menos significativo en el costo total (usando mismos Ingenieros desarrolladores, implementadores, fuerza de Marketing, etc.).

- **Gestión de prestación del servicio:**

La herramienta gestionará la prestación del servicio, a través de la coordinación del prestador del servicio y cliente de acuerdo a los recursos y disponibilidad de tiempo. El sistema generará encuestas automáticas al correo del cliente posterior a la prestación del servicio. **También el registro de reclamos, medida correctivas sobre el sistema y los cambios de procedimientos internos.**

- **Gestión Interna:**

Permite llevar un seguimiento de los principales parámetros de gestión del rubro (factor de consumo de insumos críticos, ocupación de recursos, etc.,).

Un ejemplo de la evolución del proceso de desarrollo y validación del producto que sustente el crecimiento sostenido puede ser el siguiente:

Etapa I: Desarrollo del producto e imagen corporativa de la empresa orientado a una industria en particular por ejemplo veterinaria.

Etapa II: Validación del producto en el mercado objetivo. Comercialización en veterinarias de la región. En paralelo se desarrolla módulos básicos para peluquerías, gimnasios u otras empresas de servicio menores.

Etapa III: Validación del producto en industria de peluquerías y gimnasios (u otras menores). En paralelo se desarrolla módulos para concesionarias de vehículos, empresas contratistas y odontólogos.

Etapa IV: Exporte del modelo a otras regiones. Venta del producto en las regiones más atractivas del país.

Etapa V: Exporte del modelo a otros países de la región (Perú, Colombia, Argentina, Brasil, a definir).

Actualmente no existe un producto de este tipo para EMT, las barreras de entrada de un competidor deberían ser altas por alto costo de *Know How* e inversiones en desarrollo para la elaboración de un producto similar.

Se ofrece a las empresas mecanismos de comunicación con sus Clientes que serán robustos e individualizados, al principio para la industria veterinaria, luego para empresas contratistas, peluquerías, gimnasios, concesionarias, odontólogos, médicos especialistas, otros por definir. El sistema que se ofrece mejora la gestión, comunicación y confianza en la Empresa cliente, lo que se rentabiliza por aumento en las transacciones con el Cliente e incluso con los proveedores de la línea de abastecimiento.

Estos resultados se lograrán independiente del número de transacciones, número de clientes o tamaño de la empresa.

## **Cuestionario General de la Propuesta:**

### **13.1.1 ¿Quién y Porqué implementar esta iniciativa?**

- Pequeñas empresas de servicios, con pocos recursos para mejorar ventas, fidelización y excelencia
- Para que las empresas pequeñas mejoren su gestión interna
- Este producto cubre de manera económica las necesidades de gestión (Tipo ERP para pequeños empresarios)
- Cubrirá los beneficios mutuos entre pequeños empresarios y clientes finales

### **13.1.2 ¿Qué?**

Producto accesible para la postventa y gestión financiera interna.

Soporte para competir ante grandes empresas y ante quienes conocen estos conceptos.

### **13.1.3 ¿Cómo?**

- Interpretar los intereses del Cliente con intenso trabajo en terreno y proactividad para detección de nichos y la mejora continua:

Por ejemplo visitar a los clientes no sólo por prospectación sino que para que sientan un trato personalizado y se pueda obtener información con

relación a sus necesidades, a la competencia, al propio presupuesto con que cuenta para la adquisición, que tan importante es el producto para él, ¿puede resolverle un problema?. El levantamiento continuo de esta información permitirá elaborar un plan segmentado e ir ajustando la propuesta de valor.

- Arquitectura base inicial de máxima flexibilidad y simpleza
- Arquitectura sin pretensiones de precisión total. Foco en los ítems críticos

Figura 9: Diagrama del Concepto Postventa para EMT



### **13.1.4 Valor de ésta Propuesta:**

#### **¿Qué recibe el Cliente EMT que contrata el servicio?**

- Software de Gestión y postventa de bajo costo (ERP social)
- Aumento de ventas por orientación a la fidelización y diferenciación por calidad
- Organiza y optimiza el uso de las bases de datos de los Clientes finales
- Estadísticas para toma de decisiones (Ventas, Costos, Reclamos, tendencias, sugerencias, relación con productos relacionados o alternativos, etc.)
- Consolidación, crecimiento y mejora continua sin descuidar a los Clientes actuales
- Oportunas y relevantes ofertas, promociones y difusión de eventos

#### **13.1.5 ¿Qué recibe el Cliente final?**

- Un servicio cómodo, oportuno y adaptado a sus necesidades (incluso antes de que el propio Cliente lo recuerde)
- Planificación de Tratamientos, aviso de controles preventivos, etc.

#### **13.1.6 ¿Cómo se logra? Estrategia**

- Primera etapa se desarrollará un producto para una industria (p.e. las empresas veterinarias, con una base arquitectónica del programa que permita derivar rápida y ágilmente a las siguientes industrias que se desean atender como gimnasios, peluquerías, profesionales médicos y odontólogos, talleres mecánicos, concesionarias, etc.
- En la etapa de diseño y crecimiento será fundamental el desempeño y proactividad del equipo comercial y de terreno.
- Esta metodología es aplicable en el ámbito público y privado.

### **13.1.7 Factores del Éxito:**

- Bajo costo y accesible a la micro y pequeña empresa
- Aumenta la fidelización y ventas globales
- Producto simple de implementar y escalar
- Mejora el perfil de Gestión de la pequeña empresa de la región
- Mejora la cultura de servicio y satisfacción del Cliente
- Producto adaptable a cualquier industria

## 14. BIBLIOGRAFIA

1. Datos de SII
2. Publicación de López Parra M. E., revista El Buzón de Pacioli – Instituto Tecnológico de Sonora – Mexico- Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente – Junio 2015 –
3. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra; Informe IV, “Pequeñas y Medianas Empresas y Creación de Empleo Decente y Productivo”; Conferencia Internacional del Trabajo, 104.<sup>a</sup> reunión, 2015. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_358292.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf)
4. Bravo, D. y Contreras, D. (2001). Competencias y destrezas básicas de la población adulta, Chile. Santiago: Departamento de Economía, Universidad de Chile.
5. Álvarez, J.C. y García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad, Economía Industrial.
6. Bases de Datos del sistema CRM de Corfo, región de Tarapacá, Centro Cámara de Comercio de Industria de Iquique y Chile Emprende, Bases de datos a Junio del 2015.
7. American Marketing Association; <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
8. Josep Alet (1999); Marketing Directo; Ed. Gestion 2000
9. Kotler, Philip (2006); Dirección de marketing. Pearson Educación, S.A.
10. Petrof John V. (1998); Marketing de Relaciones: ¿La reinención de la rueda?, Marketing & Ventas.
11. Berry and Parasuraman (1992); Prescriptions for a Service Quality Revolution in America, Organizational Dynamics.
12. Morgan, R. Y Hunt, S. (1994); The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing; July 1994, Vol. 58, p20-38

13. Renart, Lluís G. (2005); Claves del marketing relacional bien hecho.
14. Albercht and Zemke (1985 - 2004); Service América!, Doing Business in the New Economy. Primera edición. Editorial Dow Jones-Irwin and McGraw-Hill.
15. Thompson, Ivan (2009); Definición de cliente.
16. Juan Vigaray, María Dolores de (2010); El servicio al cliente en el comercio minorista.
17. Cámara Ibáñez, Dionisio (2010); Diccionario de Marketing.
18. Gispert, Carlos (2000); Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa.
19. Pizzo, Mariana (2012); Cómo servir con Excelencia; Mariana, Inst. Tecnológico de Buenos Aires, <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
20. Cabrera, Ángel; de la Cuadra, Sergio; Galetovic, Alexander y Sanhueza, Ricardo (2009); Las Pyme: Quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas.

## 15. LISTA DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1: Estratificación por tamaño de empresa en Chile

Tabla 2: Evaluación Blanda para pequeños emprendedores y empresarios de la I Región

Tabla 3: Resumen de evaluación especializada para los empresarios EMT

Tabla 4: Empresarios participantes en experiencia de autoevaluación

Tabla 5: Resumen de las preguntas y las respuestas a encuesta de autoevaluación

Figura 1: Distribución de Tamaño Empresas en Chile (2013)

Figura 2: Análisis FODA

Figura 3: Diagrama Marketing Relacional

Figura 4: Diagrama modelo Albrecht y Zemke

Figura 5: Tratamiento y Procesamiento de la información

Figura 6: Gráfico relación entre el nivel de cumplimiento y aplicabilidad

Figura 7: Justificación para el Incumplimiento

Figura 8: Diagrama desarrollo herramienta para Postventa orientada a EMT

Figura 9: Diagrama del Concepto Postventa para EMT

## **16. ANEXOS**

**ANEXO 1**

**(PRESENTACIÓN GENERAL DEL EMPRESARIO)**



**Cuestionario de Evaluación de Negocio**

**Parte 1: Información de Contacto**

Rut*:
Nombre de Contacto*:
Teléfono Contacto*:
Correo Electrónico*:

**Parte 2: Defina su Negocio**

2.1 ¿Cuál es tu negocio o idea de negocio?


2.2 ¿Por qué elegiste este negocio?


2.3 ¿Qué vas a vender con tu negocio?


**Parte 3: Análisis del Mercado**

3.1 ¿A qué sector económico tú negocio o idea de negocio está relacionado?\*

- a. Minería      b. Turismo      c. Logístico      d. Otro

3.2 ¿En qué clientes te enfocas o te vas a enfocar?


3.3 ¿Quiénes son tus principales competidores?


3.4 Nombra los 3 competidores más relevantes.


3.5 ¿Qué tienes o tendrás mejor que ellos?


**ANEXO 2**

**(CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL EMPRESARIO)**



**Diagnóstico Emprendedor - Empresario**

A pesar de que no conocemos la fórmula exacta de éxito, el siguiente cuestionario lo ayudará a determinar su probabilidad de éxito como dueño de una empresa. Tenga en cuenta que no es una evaluación absoluta.

**Parte 1: Información de Contacto**

Rut:
Nombre de Contacto:
Teléfono Contacto:
Correo Electrónico:

**Parte 2: Para cada pregunta, marque con una X la casilla que mejor lo describe. Para una mejor evaluación, usted debería contestar todas las preguntas.**

		SI	NO	QUIZAS
1.	Soy persistente. Soy muy persistente.			
2.	Tengo capital o activos para invertir y estoy dispuesto a perder gran parte de mis ahorros.			
3.	Estoy preparado/a, si fuera necesario, a bajar mis estándares de vida hasta que mi negocio sea rentable.			
4.	Tengo ideas nuevas y diferentes.			
5.	Me adapto a los cambios.			
6.	Percibo los problemas como desafíos y oportunidades.			
7.	Me recupero rápido de contratiempos personales.			
8.	Soy positivo/a y seguro/a de mí mismo/a.			
9.	Me gusta tener el control.			
10.	Disfruto la competencia.			
11.	He estado involucrado/a en un negocio parecido al que quiero empezar.			
12.	Tengo amigos y familiares que me pueden ayudar a empezar y quienes han sido exitosos en sus propios negocios.			
13.	Mi familia y esposa/o apoyan mi decisión y están preparados a soportar el stress que tendré como consecuencia de mi empresa.			
14.	Tengo la resistencia física y la fortaleza emocional para manejar el stress del trabajo, las horas extras, y el trabajo durante los fines de semana y feriados.			
15.	Soy organizado y me gusta planear con antelación.			
16.	Me llevo bien con toda clase de gente, desde banqueros hasta empleados.			
17.	Tengo buen juicio y seré capaz de emplear a la gente indicada para mi negocio.			
18.	Puedo manejar y supervisar empleados de forma tal de obtener lo mejor de ellos.			
19.	Si descubro que no tengo las habilidades básicas o el capital necesario para iniciar mi negocio, estoy dispuesto/a a retrasar mis planes hasta que lo adquiera.			
20.	Puedo convivir con gente que no me agrada.			
21.	Puedo reconocer, admitir y aprender de mis errores.			
22.	Soy bueno/a tomando decisiones.			
23.	Tengo la habilidad de observar el contexto en el que estoy y darme cuenta de lo que quiere la gente.			
24.	Soy buen vendedor/a y puedo vender mis ideas y servicios a otras personas.			
25.	Siempre busco formas de hacer las cosas de una mejor manera.			

(EVALUACIÓN DE LA EMPRESA POR PARTE DE PROFESIONALES TÉCNICOS DE CHILEMPRENDE)

PLAN DE TRABAJO		
Registro N° (Anotar un N° CRM)		
Ejecutivo a Cargo	Ricardo Alvarez	
RUT	17557784-k	
Nombre	Karla Romina Caqueo Morales	
Etapa del Negocio	Formalizado con Ventas	
Tipo de Cliente	Nivel II: Empresa Establecida	
Tamaño Según Venta	MICRO	
Rut Empresa:	17557784-K	
Razón Social:	Karla Romina Caqueo Morales	
Sector Económico	Otro	
Fecha Entrega Plan de Trabajo		
Resultado Diagnóstico Emprendedor - Empresario		
Puntaje Total Obtenido:	84 de un total de 90 ptos.	Muy Bueno
Resultado General:	Usted tiene las condiciones para ser un excelente empresario. El éxito depende de la constancia y perseverancia de adquirir los conocimientos necesarios, y sacar a relucir sus habilidades. Adelante.	
Habilidades Emprededoras - Empresariales	Puntaje Obtenido	Clasificación
Autoconfianza	21 de 21 ptos.	Muy Bueno
Manejo del Riesgo	10 de 12 ptos.	Muy Bueno
Perseverante	12 de 15 ptos.	Muy Bueno
Busca Oportunidades	9 de 9 ptos.	Muy Bueno
Persuasivo y Construcción de Redes	15 de 15 ptos.	Muy Bueno
Planificación y Adaptación al Cambio	11 de 12 ptos.	Muy Bueno
Autoexigencia	6 de 6 ptos.	Muy Bueno
Resultado Conocimientos Idea de Negocio / Negocio		
Puntaje Total Obtenido:	35 de un total de 70 ptos.	Regular
Resultado General:	Se recomienda que antes de comenzar a ejecutar el proyecto mejora ciertos asuntos claves sobre el diseño de su negocio, si lo que busca es alcanzar el éxito.	
Conocimientos Área del Negocio	Puntaje Obtenido	Clasificación
Entorno de su negocio	0 de 21 ptos.	Deficiente
Oferta de Valor	14 de 14 ptos.	Muy Bueno
Estrategia para alcanzar a los clientes	21 de 35 ptos.	Regular
DETALLES CONOCIMIENTOS ÁREAS DE NEGOCIO		
<b>Entorno de su Negocio</b>		
Segmentación de Mercado	Bueno: Señala varios tipos de clientes, da una descripción de ellos pero la falta profundidad.	
Descripción Competencia	Deficiente: No menciona competidores o no hace una distinción de competidores según segmentos.	
Conocimiento Competencia	Deficiente: No hace mención de ningún nombre o si la hace estos no corresponden.	
<b>Oferta de Valor</b>		
Atributos Diferenciadores Producto / Servicio	Muy Bueno: Tiene claridad respecto a los atributos diferenciadores y los describe con claridad.	
Congruencia Oferta con Clientes	Si: Hay consistencia entre los clientes indicados y la oferta de valor.	
<b>Estrategia para Alcanzar a los Clientes</b>		
Ubicación del Local	Regular: La ubicación del local si esta acorde a su segmento, pero no menciona por que va a ser mejor.	
Estrategia de Precio	Bueno: Hay una estrategia de precio y esta es acorde al segmento, pero le falta mayor claridad.	

**(CUESTIONARIO DE LA ATENCIÓN DEL CLIENTE)****ENCUESTA CONDICIÓN PARA LA POSTVENTA**

Nombre:		RUT personal:	
Correo Electrónico:		Teléfono:	
RUT Empresa:		Rubro Empresa:	
Dirección:		Ventas Aprox. Mes (\$/mes):	
Número de Clientes Aprox.:		Número de Clientes alcanzables (favor llene al final del curso):	

Para nuestro proceso de evaluación del nivel de postventa de las industrias de menor tamaño, es de suma importancia sus respuestas honestas y relacionadas con la situación real y actual de su negocio. Las informaciones recogidas permitirán concluir las oportunidades de mejora en la industria y se usarán con fines netamente colaborativos.

Chile Emprende enfatiza que este cuestionario tendrá carácter de **confidencial e intransferible** para otro fin que no sea el análisis señalado anteriormente.

Favor marque con una **(X)** la opción que más se acerque a la realidad de su negocio:

<p><b>1</b>      <b>¿Cuánto conoce a cada uno de sus Clientes (integra e individualmente)?</b></p> <p>(    ) <u>Nada</u></p> <p>(    ) <u>Poco</u></p> <p>(    ) <u>Bastante</u></p> <p>(    ) <u>Mucho</u></p> <p><b>Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):</b> _____</p> <p><b>Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?</b></p> <p><b>Financiera (    ) Conocimiento (    ) No le interesa (    )</b></p>
--

<p><b>2</b>      <b>¿Conoce las necesidades e intereses actuales y futuros para cada uno de sus Clientes?</b></p> <p>(    ) <u>Tengo registro para todos ellos</u></p> <p>(    ) <u>Tengo registro sólo para algunos Clientes</u></p> <p>(    ) <u>No tengo registro de intereses</u></p> <p>(    ) <u>Otro especifique</u></p> <p><b>Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):</b> _____</p>
--

<p><b>3</b>      <b>¿Conoce la cantidad y variedad de productos o servicios que le compran cada uno de sus Clientes?</b></p> <p>(    ) <u>Tengo registro para todos ellos</u></p> <p>(    ) <u>No tengo registro de compra por Cliente</u></p> <p>(    ) <u>Tengo registro sólo para algunos Clientes</u></p> <p>(    ) <u>Tengo un registro general de ventas</u></p> <p><u>Otro especifique</u></p>
---

**4 ¿Sabe cuándo le comprarán sus Clientes determinados productos?**

- ( ) Tengo claro que y cuando comprarán todos mis Clientes
  - ( ) No tengo claro que y cuando comprarán todos mis Clientes
  - ( ) Tengo claro que y cuando comprarán algunos de mis Clientes
  - ( ) No manejo previsiones de compra
- Otro especifique

**5 ¿Sabe cuándo es más conveniente ofrecer sus productos actuales o nuevos a cada uno de sus Clientes?**

- ( ) Tengo claro que y cuando comprarán todos mis Clientes
  - ( ) No tengo claro que y cuando comprarán todos mis Clientes
  - ( ) Tengo claro que y cuando comprarán algunos de mis Clientes
  - ( ) No manejo previsiones de compra
- Otro especifique

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )**

**6 ¿Cómo considera Ud. y el personal de su Empresa los reclamos que se reciben?**

- ( ) Es algo malo pero también una oportunidad de mejora
- ( ) Es algo malo en todo sentido
- ( ) Me es indiferente, el reclamo va se olvidará y no afectará mis ventas totales
- ( ) Otro especifique

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )**

**7 ¿Si recibe un reclamo, realiza un estudio, informe y reporte al mismo Cliente que reclamó?**

- ( ) Lo estudio ampliamente al interior de mi empresa, genero medidas correctivas y reporto a cada Cliente
- ( ) Los reclamos los analizo sólo o con un grupo pequeño de personas pero genero reportes al Cliente que reclama y genero medidas de mejora
- ( ) Los reclamos no los analizo y no genero medidas de mejora
- ( ) Otro especifique

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )**

**8 ¿Ha realizado mejoras, actividades o cambios concretos en alguno de sus procesos internos cada vez que recibe algún reclamo? (ejemplos de procesos internos: la compra de insumos, servicio o proceso de producción, procedimientos administrativos, charlas individuales o grupales, otras medidas de mejora, etc.).**

- ( ) Sí, realizo alguna actividad o cambio cada vez que recibo un reclamo
- ( ) Nunca realizo actividad alguna o cambios internos luego de recibir reclamos porque no es de mi interés
- ( ) Nunca realizo actividad alguna o cambios internos pq Me parece muy difícil responder con actividades o cambios para atender todos los reclamos que recibo
- ( ) A veces realizo cambios dentro de mis posibilidades

**9** ¿Sabe cuánto afecta a sus ingresos una buena o mala gestión de postventa?

- ( ) Nada
- ( ) Poco
- ( ) Bastante
- ( ) Mucho
- ( ) Es fundamental para mi negocio
- ( ) Otro especifique

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )**

**10** ¿Cuánto estima Ud. es el costo en dinero que producen las fallas en la atención al Cliente en relación con sus ingresos?

- ( ) Nada
- ( ) Pequeño
- ( ) Mediano
- ( ) Muy alto
- ( ) Es fundamental para mi negocio
- ( ) Otro especifique

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**11** ¿Qué porcentaje de sus Clientes cree Ud. que lo eligen principalmente por su atención de postventa?

- ( ) Indique porcentaje estimado %:
- ¿Posee buzón de sugerencias físico o electrónico?
- ( ) Si / No

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**12** ¿Realiza Encuestas de Satisfacción?

- ( ) Si / No

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )**

**13** ¿Realiza un seguimiento de Calidad con Compradores Espías?

- ( ) Si / No

**Escala de aplicabilidad o mejora (1-10):** \_\_\_\_\_

**Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?**

**Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )**

**14** ¿Conoce o sabe cuáles son sus Clientes Perdidos?

( ) Si/No

*Escala de aplicabilidad o mejora (1-10): \_\_\_\_\_*

*Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?*

*Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )*

**15** ¿Realiza un análisis por cada Cliente Perdidos?

( ) Si/No

*Escala de aplicabilidad o mejora (1-10): \_\_\_\_\_*

*Si es cercano a 1:¿Cuál es la mayor dificultad?*

*Financiera ( ) Conocimiento ( ) No le interesa ( )*

### PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO

**16** ¿Cómo percibe la atención de postventa de sus principales competidores?

---



---

**17** ¿Cuál cree Ud. que es el nivel de originalidad de su servicio?

---



---

**18** En una escala de 1 a 10 ¿Cuál cree Ud. que es el nivel de lealtad de sus Clientes? (Piense en factores como precio, cumplimiento, variedad, atención, etc. Etc.)

---

---

**19 En una escala porcentual (0 a por ejemplo 1000%) ¿Cuánto cree que  
crecerán sus ventas SIN nuevos esfuerzos en la postventa?**

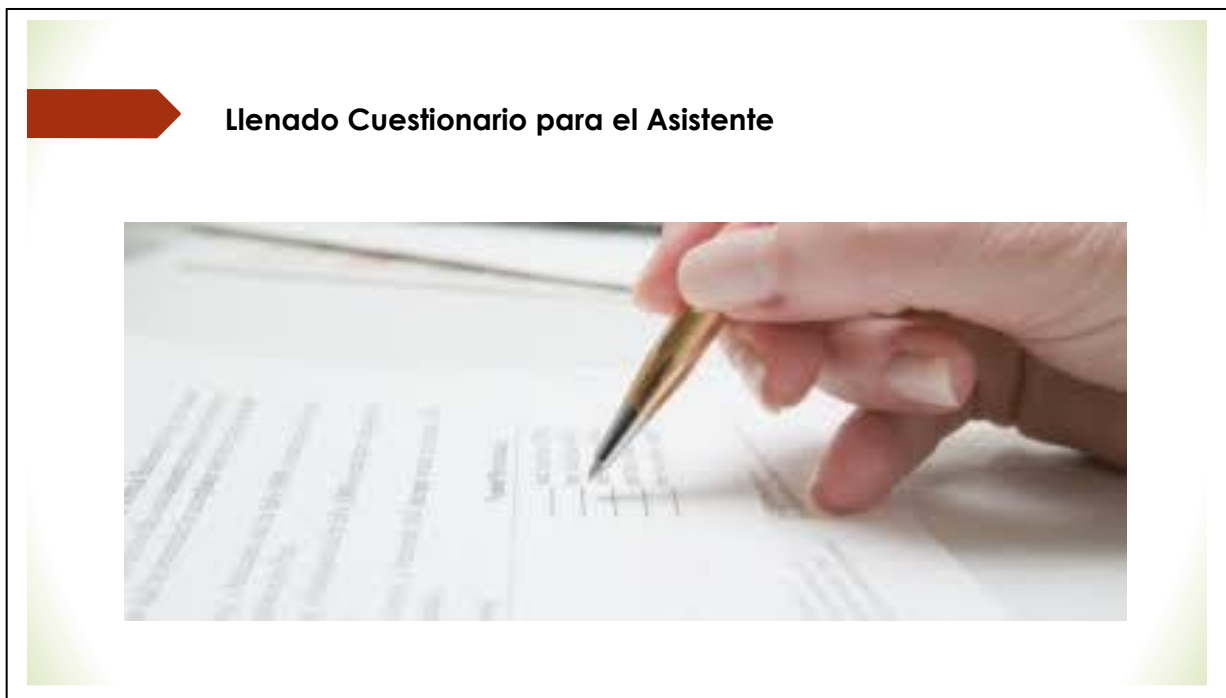
---

---

**20 En una escala porcentual (0 a por ejemplo 1000%) ¿Cuánto cree que  
crecerán sus ventas CON nuevos esfuerzos en la postventa?**

**ANEXO 5**

**(PRESENTACIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS DE LA POSTVENTA)**





**Temario**

- ✓ Inicio del Cuestionario (Análisis propio)
- ✓ Ejemplo Postventa Toyota
- ✓ Modelo Postventa
- ✓ Clientes
- ✓ Servicio
- ✓ Calidad
- ✓ Calidad de Servicio
- ✓ La Herramienta de Postventa
- ✓ Ventajas de una buena postventa
- ✓ Recomendaciones para una buena Postventa
- ✓ Conclusiones y Observaciones finales
- ✓ Fin del Cuestionario (Aplicabilidad)



**Ejemplo Éxito Corporativo con Postventa:  
Estrategia Toyota con Producción AJUSTADA v/s Modelo Ford:  
Valor al Cliente**

**Caso Ford:** El concesionario debe tener disponibles los autos y repuestos suficientes para satisfacer la demanda



Pocos Concesionarios y Gran Stock



- Altos Costos de Inventarios
- Presión Planta sobre Concesionario y éstos sobre los Clientes finales
- Tensión entre Concesionario y Cliente
- Exposición a variaciones del mercado
- Incertidumbre de Precios
- Desconfianza y baja fidelización



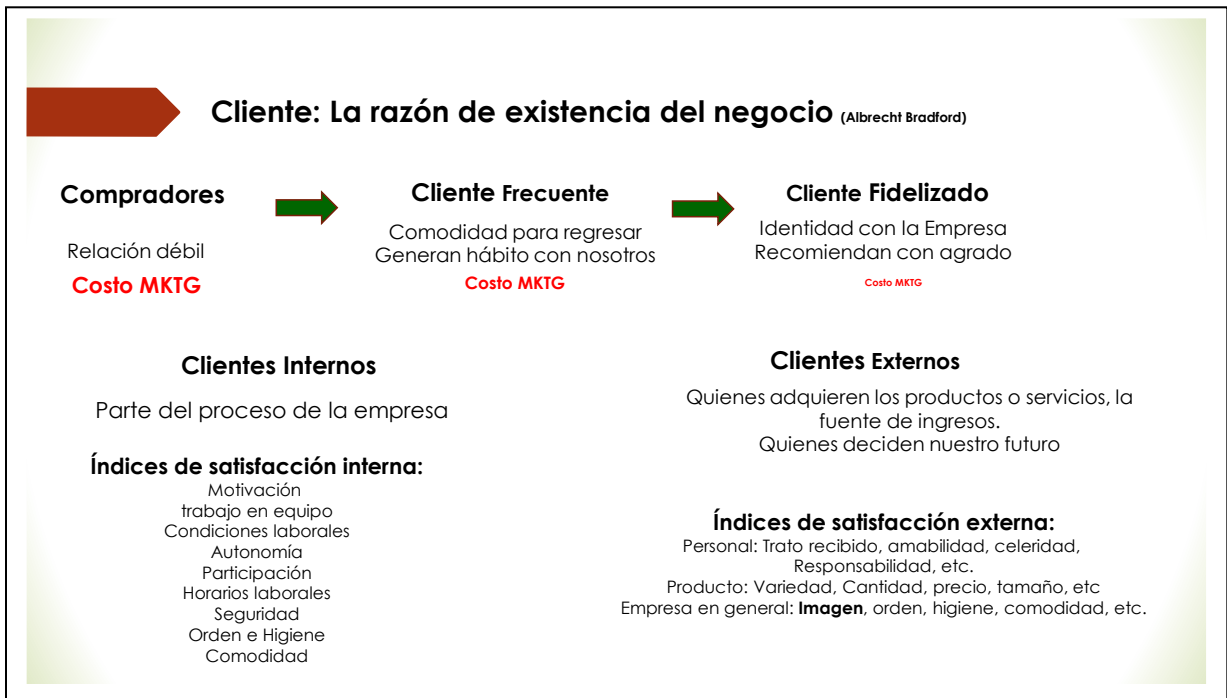
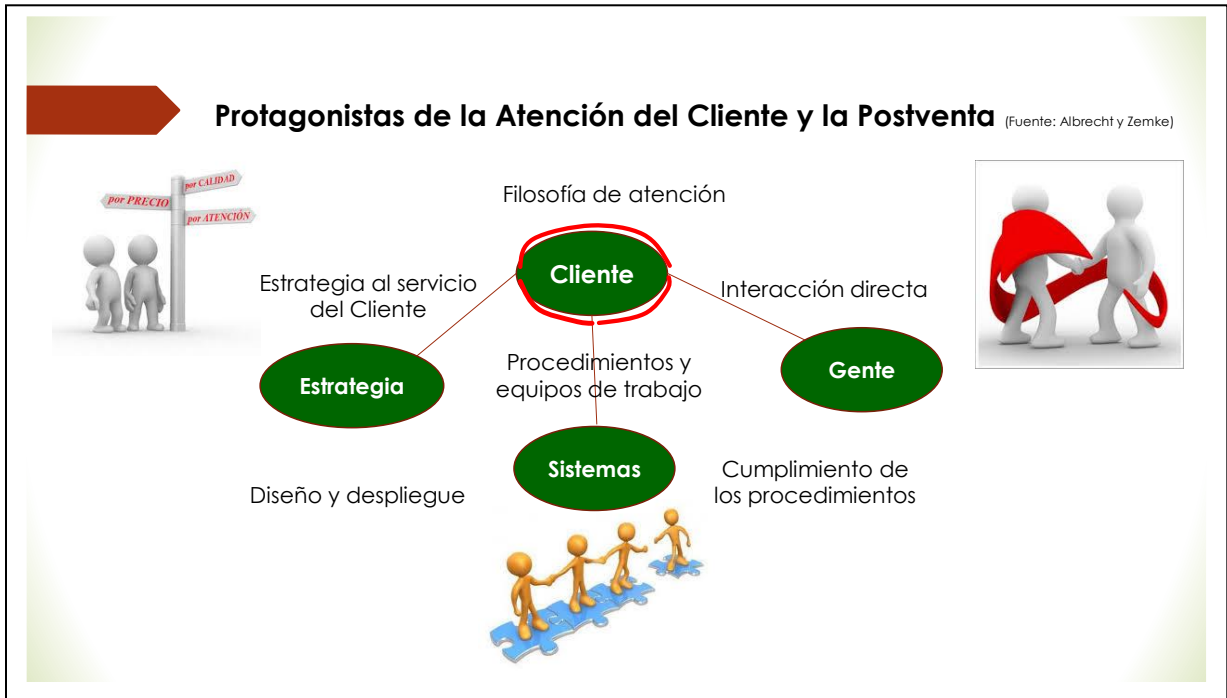
**TOYOTA**  
**Venta "Agresiva" de Toyota**

Buscar relación de Largo Plazo  
Entre Fabricante – Concesionario  
(participa en sistema de producción) –  
Cliente (participa en desarrollo de  
producto)



**Venta "Agresiva" de Toyota**

- Concesionario Inciden en la fábrica
- Vendedores Cliente
- Atención especial en alta o baja
- Clientes bien conocidos (perfil y pedidos)
- Flexibilidad a ideas
- Esfuerzo por Clientes antiguos
- Atento a ingresos, tamaño de familias, modos de conducir, etc.
- Buscar lealtad



**Ejercicio**

**1. Identifique por lo menos tres tipos de Clientes internos y Externos en una empresa dedicada al transporte urgente de documentos y paquetería**

Clientes internos: Chofer del transporte, bodeguero, oficinista de despacho  
 Clientes externos: Empresas que solicita el envío, joyero que espera las gemas para la fabricación de un anillo de bodas.

**2. Si algunas personas que trabajan en la empresa no tienen un trato directo con el Cliente, ¿Participan en lograr la calidad de la atención al Cliente? Justifique su respuesta con un ejemplo.**

Sí, todos los trabajadores forman parte de la calidad en la atención al Cliente y tienen un papel fundamental. Por ejemplo un trabajador que mantiene las atracciones de un parque de diversiones tiene la misma importancia que aquel que vende los boletos de entrada

**3. Mencione aquellas prioridades de la empresa en la atención al cliente.**


Satisfacción del Cliente  
 Calidad de todos los procesos  
 Compromiso de los trabajadores en la excelencia del servicio

**¿Qué es Servicio?**

"Es un medio para **entregar valor** a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir **sin asumir costes o riesgos específicos**"

**¿Qué estoy Vendiendo?**

- Producto o Servicio Específico
- Experiencia o vivencia
- Resolución de una necesidad o problema
- Etc.



**Valor**

El principal motivador de la decisión de compra y, por lo tanto, es lo que mantiene la posición competitiva que lo sustentará en el mercado.

**¿Qué es Calidad?**

Producto que satisface las necesidades especificadas



**¿Cómo se diferencia?**

**Mejora Continua**

- Activo desarrollo de productos y servicios
- Satisfacer las necesidades de los Clientes
- Anticiparse a esas necesidades



**¿Qué es Calidad de Servicio?**

"Hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes"

Servicio accesible, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable

**Errores/Fallas /Imprevistos/etc.**

**Controlan**

- Cliente se siente Comprendido / Atendido /sorprendido
- Cliente se siente Servido personalmente
- Cliente nos percibe dedicados / eficaces

**Mayor valor al esperado**



### Estrategia para ofrecer Valor Agregado

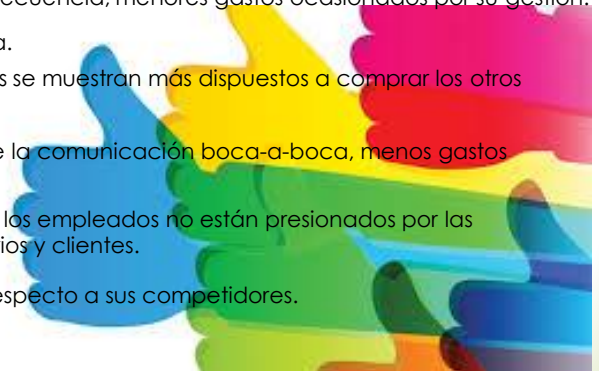


#### Calidad de Atención al Cliente

- Política: Cliente bien servido
- Orientar toda la Empresa hacia la calidad de atención
- Anticiparse a las expectativas de los Clientes
- Esperar retroalimentación, **especialmente la negativa**
- **Tomar las quejas como oportunidad es**
- **Mejora continua**
- Detectar prioridades reales de los Clientes
- Detectar beneficios de los Clientes (Ganar – ganar)
- **Difunda los éxitos de la mejora continua**

### Algunas Ventajas de Atender Mejor a los Clientes

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
4. Mejor imagen y reputación de la empresa.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, menos gastos en Marketing
7. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
8. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.



## Algunas recomendaciones para mejorar la Postventa

1. Construir expectativas realistas (Igualar o mejorar las expectativas)
2. Revisar los productos antes de que sean vendidos
3. Estar seguros de que los consumidores saben utilizar los productos
4. Ofrecer garantías
5. Maximizar servicios de apoyo a la venta: Entregas, devoluciones, reembolsos
6. Soluciones y respuestas a quejas
7. Club, tarjeta de fidelización
8. Agradecimientos
9. Ofertas especiales
10. Información sobre productos y servicios de la Empresa
11. Mantener Contacto
12. Reactivar Clientes Antiguos



## Conclusiones y Observaciones Finales

- El proceso de **Compra no termina venta**
- Hay **gran competencia** entre empresas, se debe permanecer dentro en el "juego".
- La calidad en el servicio una de esas ventajas que se pueden **desarrollar fácilmente**.
- La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos clave para **permanecer entre la referencia** de los consumidores, siendo a su vez un **diferenciador ante la competencia**.
- Un Cliente Insatisfecho influencia a otras 11 personas y el Cliente Satisfecho influencia a 3 personas
- **Una buena postventa aumenta de manera significativa las ventas y resultados finales de la empresa**

