



**Universidad Tecnológica ECOTEC
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Título del trabajo:
**“El Balanced Scorecard como estrategia para la optimización de las
ventas en empresas del sector de la construcción: distribuidora
Disensa.”**

Línea de Investigación:
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Modalidad de titulación:
Examen Complexivo.

Carrera:
Ingeniería en Administración de Empresas con énfasis en
Administración de Ventas

Título a obtener:
Ingeniero en Administración de Empresas con énfasis en
Administración de Ventas

Autor:
Edgar Edmundo López Tutivén

Tutor:
Mgs. José Noboa.

Samborondón – Ecuador
2019

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

"EL BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS VENTAS EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: DISTRIBUIDORA DISENSA."

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.

SE AUTORIZA A: LÓPEZ TUTIVÉN EDGAR EDMUNDO

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samorondón, 25-11-2019


Mgs. José Noboa

TUTOR

Urkund Analysis Result

Analysed Document: LOPEZ TUTIVEN EDGAR EDMUNDO (8).docx (D59609893)
Submitted: 11/25/2019 7:07:00 PM
Submitted By: jnoba@ecotec.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<https://revistas.unne.edu.ar/index.php/geo/article/view/2235Franc>
<https://docplayer.es/128172302-Trabajo-de-titulacion.html>
<https://docplayer.es/91864136-Escuela-superior-politecnica-de-chimborazo-facultad-de-administracion-de-empresas-trabajo-de-titulacion.html>
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1305/3/CDMAE17.pdf>

Instances where selected sources appear:

5



AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme salud, otorgarme fuerzas y determinación para poder realizar este trabajo. A mi familia por su constante apoyo a lo largo de mi vida, sobre todo a mi madre que me permitió que llegara hasta estas instancias. Agradezco a todos mis amigos que me brindaron su apoyo en este último año de mi carrera universitaria y a mis compañeros de curso que he tenido todos estos años, quienes hicieron de esta vida en la universidad, una grandiosa experiencia. Por último, agradezco a mi tutor José Noboa por toda su guía, tiempo y paciencia durante todo este proceso y a los demás profesores que tuve a lo largo de mi carrera, quienes me ayudaron en mi enriquecimiento académico.

RESUMEN

Este trabajo de investigación, se lo realiza en la distribuidora Disensa, Tutivén Camposano Ernesto Ildelfonso, dedicada a la comercialización de materiales de construcción. El objetivo principal es la utilización del Balanced Scorecard para poder evaluar los desempeños de las cuatro perspectivas que este implica y de esta manera obtener una optimización de las actividades de la empresa.

Los métodos que se utilizan para el desarrollo de este trabajo son el exploratorio, descriptivo y explicativo, junto a estos están las metodologías cualitativas y cuantitativas, el planteamiento del problema para este caso y su análisis, para de esta forma descubrir las causas sujetas a estudio. De esta forma justificando la aplicación del Balanced Scorecard.

En el marco teórico se abarcan los temas relacionados a los procesos de venta, satisfacción al cliente, hasta llegar al Balanced Scorecard, sus beneficios y características. De esta forma se logra desglosar punto por punto el tema de este trabajo investigativo, partiendo por los elementos básicos, hacia las herramientas utilizadas. Todo esto con base en la información obtenida por autores y sus aportes para esta investigación.

Se plantean estrategias que logren una optimización de las ventas conforme a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, las cuales están ligadas a los objetivos que se plantea la empresa, junto con los responsables establecidos para las actividades claves de cada perspectiva.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Optimización, Ventas, Estrategias, Objetivos

ABSTRACT

This work is carried out in the distributor Disensa, Tutivén Camposano Ernesto Ildefonso, dedicated to the commercialization of building materials. The main objective is the use of the Balanced Scorecard to be able to evaluate the performance of the four perspectives involved and thus obtain an optimization of the company's activities.

The methods used for the development of this work are the exploratory, descriptive and explanatory, together with these are the qualitative and quantitative methodologies, the approach of the problem for this case and its analysis, in order to discover the causes under study. This justifies the use of the Balanced Scorecard. During the theoretical framework, the topics that are related to the sales processes are covered, also the ones related to customer satisfaction and finally the Balanced Scorecard, its benefits and characteristics. In this way it is possible to break down point by point the subject of this investigative work, starting by the basic elements, towards the tools used. All this, based on the information obtained by authors and their contributions for this research.

Strategies are proposed to achieve a sales optimization according to the four perspectives of the Balanced Scorecard, which are linked to the objectives established, along with managers selected for key activities of each Perspective.

Keywords: Balanced Scorecard, Optimization, Sales, Strategies, Objectives.

Tabla de contenido

Introducción	1
Antecedentes	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Aspecto innovador	4
Justificación	4
1. MARCO TEÓRICO	7
1.1 Venta	7
1.1.1 Antecedentes de la gestión de las ventas	7
1.1.2 Procesos de ventas	8
1.1.3 Optimización de las ventas	8
1.1.4 El servicio Postventa y su relación con la satisfacción del cliente	9
1.2 Atención al cliente	9
1.3 Fidelidad del cliente	10
1.4 La Planificación Estratégica	11
1.4.1 Misión	12
1.4.2 Visión	12
1.4.3 Valores	13
1.4.4 Objetivos	13
1.4.5 Mapa Estratégico	13
1.4.6 Análisis FODA	15
1.5 Diagrama de Ishikawa	15
1.6 Indicadores de gestión	15
1.7 Balanced Scorecard	16
1.7.1 Beneficios del uso del BSC	17
1.7.2 Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	17
1.7.3 Las perspectivas financieras	18
1.7.4 Las perspectivas del cliente	18
1.7.5 Las perspectivas del proceso interno	19
1.7.6 Las perspectivas de formación y crecimiento	19
2. MARCO METODOLÓGICO	21
2.1 Enfoque de estudio Cualitativo-Cuantitativo	21
2.2 Tipos y métodos de Investigación	21

2.2.1 Investigación Exploratoria	21
2.2.2 Investigación Descriptiva	22
2.2.3 Investigación Explicativa	22
2.2.4 Método Analítico-Sintético	22
2.3 Técnicas e instrumentos	23
2.4 Tiempo y ubicación del desarrollo del estudio	24
2.5 Variables de Estudio	24
2.5.1 Variables Independientes.....	24
2.5.2 Variables dependientes	24
2.6 Universo Poblacional y muestra	25
2.6.1 Cálculo de la muestra	26
2.7 Procedimiento	26
2.8 Procesamiento	27
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	29
3.1 Información de la empresa	29
3.2 Visión de la empresa.....	29
3.3 Misión de la empresa	29
3.4 Organigrama de la empresa.....	30
3.5 Histórico de actividades anuales.....	30
3.6 Entrevista	31
3.7 Situación de la Empresa.....	34
3.7.1 Análisis FODA	34
3.7.2 Análisis de Riesgo	35
3.8 Encuestas.....	38
3.8.1 Encuestas hacia los ejecutivos.....	38
3.8.2 Encuestas hacia los empleados	44
3.8.3 Encuestas hacia los clientes	49
3.9 Diagrama de Ishikawa	51
3.10 Proceso actual de venta de la distribuidora Disensa	53
4. PROPUESTA	55
4.1 Descripción de la propuesta.....	55
4.2 Objetivo de la propuesta	55
4.3 Propuesta de Mapa Estratégico para la distribuidora Disensa	55
4.4 Estrategias para la optimización de las ventas de la distribuidora Disensa....	56
4.5 Propuesta del nuevo proceso ventas	58

5. CONCLUSIÓN	60
6. RECOMENDACIONES	61
7. BIBLIOGRAFÍA	62
8. ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos de la atención al cliente.....	10
Ilustración 2: Modelo de la administración estratégica	11
Ilustración 3: Perspectivas estratégicas.....	14
Ilustración 4: Las perspectivas del BSC.....	18
Ilustración 5: Organigrama de la empresa.....	30
Ilustración 6: Análisis FODA	34
Ilustración 7: Conformidad de los ejecutivos.....	38
Ilustración 8: Importancia de una misión y visión.....	39
Ilustración 9: Conocimiento del BSC.....	39
Ilustración 10: Importancia de la Postventa	40
Ilustración 11: Uso de una herramienta de gestión	40
Ilustración 12: Tareas ligadas a objetivos	41
Ilustración 13: Capacitaciones	41
Ilustración 14: Resultado de las ventas	42
Ilustración 15: Indicadores de gestión.....	42
Ilustración 16: Quejas de los clientes	43
Ilustración 17: Clima laboral	44
Ilustración 18: Monitoreo de los jefes.....	44
Ilustración 19: Objetivos realistas	45
Ilustración 20: Interés por los empleados	45
Ilustración 21: Infraestructura	46
Ilustración 22: Incentivos.....	46
Ilustración 23: Servicio al cliente.....	47
Ilustración 24: Relación con los compañeros.....	47
Ilustración 25: Tecnología	48
Ilustración 26: Capacitaciones	48
Ilustración 27: Conformidad de los clientes	49
Ilustración 28: Conformidad de precios	50
Ilustración 29: Disponibilidad de productos	50
Ilustración 30: Tiempos de entrega.....	51
Ilustración 31: Diagrama de Ishikawa.....	52
Ilustración 32: Proceso de venta de la distribuidora Disensa	53
Ilustración 33: Mapa estratégico propuesto.....	55
Ilustración 34: Proceso de venta propuesto	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de estudio	25
Tabla 2 Actividades de la empresa	30
Tabla 3 Modelo de Análisis	35
Tabla 4 Análisis de Fortalezas.....	35
Tabla 5 Análisis de Debilidades	36
Tabla 6 Análisis de Oportunidades	36
Tabla 7 Análisis de Amenazas.....	37
Tabla 8 Resultado del FODA.....	37
Tabla 9 Matriz de Estrategias	56

Introducción

Antecedentes

En una época globalizada como la actual, ser los mejores, tener cualidades aptas y un desenvolvimiento adecuado, son piezas claves para la diferenciación entre el sin número de competencia. Una característica de las empresas competitivas es que nunca están conformes con su posición de liderazgo ni con el éxito alcanzado.

Varela (2001) menciona: “Siempre el mundo ha estado cambiando; sin embargo, al iniciarse el siglo XXI se vive un cambio tan radical y sustantivo que todos aquellos que no sean capaces de actuar según el proceso de mejora continua están condenadas a fracasar” (p. 6). Por esta razón resulta importante tener un adecuado plan estratégico que sirva como guía a la solución y mejora de las actividades dentro de las empresas que van de la mano con la misión, visión y las estrategias, para los procesos internos como las finanzas, los clientes y las ventas de la empresa Disensa del cantón Samborondón.

El presente trabajo analiza si la empresa en estudio, realiza los correctos métodos de control de procesos internos para el logro de los objetivos. Las categorías en donde se centra la investigación son, el desempeño laboral correcto de los empleados , los procesos a la interna de la empresa y por último, el aprendizaje y crecimiento del personal en donde se busca identificar lo que realiza la empresa para una mejora continua, como la infraestructura ideal que es exigencia de la competencia global.

Por su parte, Kaplan & Norton (2002) mencionan que el Balanced Scorecard mantiene tanto las mediciones financieras tomadas por la gerencia, como las mediciones que involucran a los clientes, procesos internos, empleados y actuación de los sistemas.

Se hace uso del Balanced Scorecard centrándose en sus cuatro perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y formación-crecimiento, con el fin de lograr los objetivos trazados de la empresa. Para esto se requiere la colaboración de los empleados de todas las áreas de la Distribuidora Disensa del cantón Samborondón.

Planteamiento del Problema

La Distribuidora Disensa del cantón Samborondón, se enfrenta a una competencia voraz en el sector de la construcción, ahondado el hecho de que este sector ha sufrido una caída en los últimos años debido a la crisis financiera que padece el Ecuador, estos y otros factores han contribuido a la disminución de las ventas y por ende de los ingresos de la empresa, además de un alarmante incremento de reclamos de los clientes.

La gerencia de la empresa no ha realizado cambios significativos que exige la gerencia moderna y tampoco cuenta con personal debidamente formado, debido a la falta de capacitaciones lo que ocasiona la no consecución de objetivos que llevarían a la empresa a un sitio más competitivo. Por este motivo, mantenerse siempre competitivo es fundamental para toda empresa, independiente de la actividad que realice.

Para toda empresa, es de suma importancia que el cliente se sienta satisfecho, pero para esto, debe de existir un lineamiento de elementos como la misión y visión que deben estar claros para todos los trabajadores de la empresa, puesto que de esta forma se trabaja hacia una misma meta.

Sobre este tema, Fernández (2001) menciona que: “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (p. 32).

Por esta razón la implementación del Balance Scorecard ayuda a la consecución de objetivos y como dicen Kaplan & Norton (2002): “El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos” (p. 14).

La empresa no realiza un seguimiento de la satisfacción al cliente, lo cual es un tema de importancia, por la razón de que es el lazo que permite a la empresa acercarse a los consumidores, para esto se debe optar por una mejora de sus procesos, para permitir alinearlos con una eficiente fidelidad del cliente.

Por lo tanto, la empresa tiene la problemática de vincular sus estrategias con su visión, lo cual ha ocasionado problemas financieros como falta de liquidez, empleados poco capacitados, falta de stock y por ende clientes que no se sienten satisfechos. Por lo antes planteado, este trabajo investigativo busca la generación de soluciones para la siguiente pregunta:

¿Qué factores han incidido en la reducción de ventas de la Distribuidora Disensa?

Objetivo general

Analizar las estrategias de ventas utilizadas por la Distribuidora Disensa y su efecto en las ventas y la fidelidad de clientes.

Objetivos específicos

- Identificar las características del modelo de Balanced Scorecard, los procesos de ventas y la fidelidad de clientes en empresas del sector de la construcción.
- Determinar las falencias existentes en el proceso de ventas y la fidelidad de clientes en la Distribuidora Disensa.

- Proponer estrategias para la optimización de las ventas en la Distribuidora Disensa, haciendo uso del Balanced Scorecard.

Aspecto innovador

La implementación de estrategias que sirven para la mejora del servicio al cliente, permiten un incremento de las ventas de la empresa, corroborando con esta premisa, Parmies (2004) informa sobre el servicio al cliente: “No es suficiente con reconocer que la calidad es importante, sino que es necesario realizar los esfuerzos suficientes para poder convertirla en una fuente de ventaja competitiva” (p. 6).

En el presente trabajo se propone además, una mejora a los procesos de ventas de la empresa, en la cual se busque generar una fidelidad con los clientes a quienes se los ha descuidado, este nuevo proceso permite una retroalimentación con los clientes donde se busca identificar necesidades y satisfacerlas para evitar que se vayan a la competencia.

Por lo tanto, como se indicó antes, la empresa no ha realizado los controles adecuados necesarios de los procesos, por este motivo se proponen una serie de estrategias empleando el Balanced Scorecard en la distribuidora Disensa del cantón Samborondón, con la finalidad de que mejore significativamente la fidelidad del cliente y por ende el incremento de las ventas en la empresa.

Justificación

En este caso, la Distribuidora Disensa del cantón Samborondón evidencia que existe la falta de un proceso sistemático que permita una correcta retroalimentación y desempeño de las actividades para el cumplimiento de objetivos de la organización, las cuales son fundamentales para impulsar las ventas. Thompson (2012) explica “En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa” (p. 5).

El acelerado crecimiento de la competencia y la constante evolución que vive la época actual, impulsa a las empresas a optar por herramientas que permitan un mejoramiento continuo como lo es el Balanced Scorecard, este sirve para llevar a la empresa a un nivel más competitivo, perfeccionando las actividades de los trabajadores de la Distribuidora Disensa del cantón Samborondón.

El BSC (Balanced Scorecard) surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, en primer lugar, un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y segundo, el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura.

El Balanced Scorecard tiene 4 perspectivas fundamentales y Vázquez (2016) afirma que: “Cada perspectiva es indispensable para visualizar la empresa como un todo” (p. 40). La perspectiva Financiera, permite evaluar las decisiones realizadas de la empresa y los efectos que han ocasionado en su economía. En la perspectiva del cliente, se buscan identificar los segmentos de clientes y de mercado en donde opera la empresa, con el fin de analizar, por ejemplo, la satisfacción del cliente o retención de estos.

La tercera perspectiva, la del proceso interno, se busca identificar los procesos críticos a la interna de la empresa, con la diferencia de que el Balanced Scorecard, permite ir más allá, identificando procesos totalmente nuevos. Kaplan & Norton (2002) comentan: “En estos nuevos procesos, la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente” (p. 40). Por último, la perspectiva de formación y crecimiento, se refiere a la infraestructura adecuada que deben tener los empleados para un óptimo desempeño, además de una capacitación continua.

Los beneficiarios de las mejoras que se proponen son en primer lugar los clientes del cantón Samborondón, quienes pueden recibirán un mejor servicio por parte de la distribuidora y así logren satisfacer sus necesidades en un solo lugar.

Los empleados también se beneficiarán al poder contar con mayores capacitaciones, lo cual desarrolle su crecimiento profesional y su moral.

Por último, la distribuidora Disensa presentará una mejora notable en su imagen percibida de parte de los clientes al brindar un servicio más profesional y personalizado, sumándose el hecho de que tendrá un incremento en sus ventas, lo que permitirá un aumento de liquidez y de la utilidad.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Venta

El proceso de la venta es aquel que le permite al vendedor de bienes o servicios animar, satisfacer e identificar las necesidades y los requerimientos de los clientes, buscando de esta manera, un beneficio para ambas partes y que este se realice de manera continua a través del tiempo. Se busca que los compradores y vendedores se reúnan, mientras que el objetivo de la organización es que esta reunión sea exitosa.

Torres (2014): “Tú puedes tener lo mejor en producción, lo mejor en finanzas, lo mejor en recursos humanos, pero si lo que produces no lo vendes, todo lo anterior no sirve para nada” (p. 3). La venta es la actividad principal para cualquier aventura comercial, además de ser la más empleada por las compañías o personas que tienen como actividad principal, ofrecer productos, puesto que alcanzar el éxito o no, depende fuertemente del número de veces que se realice dicha tarea, de lo bien que se la ejecute y de su nivel de rentabilidad para la empresa.

1.1.1 Antecedentes de la gestión de las ventas

La venta es una de las actividades más antiguas que ha realizado el ser humano, históricamente ha consistido en la búsqueda de satisfacer las necesidades tanto del comprador como la del vendedor y así mantener una buena relación. Vera (2017) comenta: “En los últimos periodos de la historia uno de los factores que se les atribuye a las ventas es el factor de la satisfacción al cliente siendo esta la principal característica de esta antigua ciencia” (p. 7.).

Las empresas tienen claro que para que el negocio sea rentable y sostenible a largo plazo, necesita de unos ingresos por concepto de ventas que permitan su existencia. Este hecho justifica la notable importancia y valor que los departamentos de ventas tienen dentro de las organizaciones, puesto que es el impulsor y generador de diversas actividades que realizan los demás departamentos.

1.1.2 Procesos de ventas

Se entiende por procesos de ventas a la sucesión planificada de los pasos que una empresa debe realizar desde el momento en que intenta atraer la atención de un cliente potencial, hasta el momento de realizar la transacción final, en otras palabras, hasta aquel momento en donde se consigue la venta del bien o servicio que ofrece la compañía. Se trata, por tanto, de una secuencia de pasos a seguir con la finalidad de conseguir el objetivo del negocio. Ruidias (2019) dice sobre este tema lo siguiente: “Durante el momento que se lleva a cabo la venta, tendremos en cuenta, la ambientación o presentación lo cual es muy importante para lograr la venta, ser muy observadores para lograr identificar la necesidad o el interés del cliente” (p. 18).

El proceso de ventas en las organizaciones debe estar estructurado de una manera clara, para propósitos de lograr una homogeneidad en el proceso, además para poder formularlo y mejorarlo de una forma estratégica. Un proceso de ventas bien organizado y estructurado permitirá vender más y mejor. Por lo tanto, la verdadera meta de todo el proceso es poder conseguir el mayor rendimiento posible del departamento de venta de una empresa.

1.1.3 Optimización de las ventas

Se entiende por optimizar a la función de conseguir el mejor resultado posible de una actividad o estrategia en concreto. El objetivo principal para la optimización es servir para la mejora de un proyecto. De esta manera, se logra resolver ciertos problemas y mejorar los errores que surgieron.

El efecto de una correcta optimización permite conseguir resultados de calidad, garantizar la satisfacción de los clientes, crear mejores procesos de ventas e instaurar mejores relaciones entre los trabajadores. Sobre esto García (2016) menciona: “Con el fin de lograr esta optimización deseada, dichos cambios deben avanzar de forma progresiva para que sean efectivos” (p. 397). Con esto en cuenta, se debe considerar que una optimización no ocurre de la noche a la mañana, por lo que un trabajo constante es primordial.

1.1.4 El servicio Postventa y su relación con la satisfacción del cliente

El brindar servicio de postventa significa invertir tanto en tiempo y dinero para poder sostener una relación a largo plazo con el cliente. Acerca de este tema, Collachagua (2017) comenta: “Hacer entender a las empresas que es menos costoso mantener y conservar a una clientela fiel que prospectar y conseguir nuevos clientes” (p. 25). Ocurre que un cliente muchas veces evita realizar comentarios a la empresa donde recibió una mala experiencia sobre un servicio o producto y en su lugar simplemente no vuelve a consumir lo que ofrecen.

Un servicio postventa permite tanto a la empresa como al cliente tener ese momento clave en el cual se pueden resolver inquietudes y de esta forma se logra mantener ese cliente y evitar que se vaya a la competencia o peor aún, que cause una mala imagen de la empresa a sus conocidos. Entre las ventajas de un correcto servicio postventa se encuentran; una mayor satisfacción de los clientes, una mejora notable en cuanto a la imagen que proyecta la empresa sobre el producto y una mayor fidelización con el cliente.

1.2 Atención al cliente

La atención al cliente se la puede describir como aquel servicio que brindan las empresas, ya sea que proporcionen servicios u ofrezcan productos, a los clientes, cuando ellos requieran:

- Realizar reclamos o sugerencias.
- Mostrar disconformidades o presenten dudas sobre el producto o servicio.
- Mayor información.
- Necesiten de servicio técnico.

Al mismo tiempo la atención o servicio al cliente puede entenderse también como un concepto de trabajo, una forma de hacer las cosas, que afecta a la totalidad de la organización, tanto en la forma de atender al público externo, por

ejemplo los clientes, como al público interno como lo son los trabajadores. García (2014) menciona que debe existir un buen trato con el cliente, caso contrario es complicado que vuelva. La venta es el escenario final donde todas las actividades que ha realizado la empresa rinden sus frutos.

Antes de la venta	Durante la venta	Después de la venta
<ul style="list-style-type: none"> •Política de servicio al cliente •Transmisión de la política del servicio al cliente •Adecuada estructura organizativa •Servicios de gestión y apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> •Disponibilidad de existencias •Información de pedidos •Precisión en la información •Consistencia en el ciclo de pedidos. •Sustitución del producto 	<ul style="list-style-type: none"> •Intalación, garantía, reparaciones, etc •Reclamos, quejas y devoluciones del cliente •Sustitución, quejas y devoluciones del cliente.

Ilustración 1: Elementos de la atención al cliente
Fuente: García (2014)
Elaboración propia

1.3 Fidelidad del cliente

La fidelidad de los clientes es una pieza fundamental para los objetivos de las organizaciones, la dificultad está en poder brindar los productos o servicios, los suficientemente innovadores y de calidad que logren satisfacer las necesidades del cliente y así hacerlos fieles a la empresa. Sobre esta premisa, Alcaide (2015) “El mundo de la fidelización de clientes evoluciona y cambia muy deprisa en muchos aspectos, la forma que tienen las empresas orientadas al cliente de relacionarse con ellos evoluciona y eso es así porque sus clientes evolucionan” (p. 21).

Es necesario crear estrategias que permitan dicha fidelización, que proporcionen confianza en los clientes sobre lo que la empresa ofrece. El fin de la fidelización es construir una relación a largo plazo con un consumidor que haya adquirido el producto o servicio para convertirlo en un cliente constante y que mejor aún, recomiende a la empresa.

1.4 La Planificación Estratégica

Se entiende a la Planificación Estratégica como el proceso formal y sistemático a través del cual las organizaciones logran definir la posición a la cual desean llegar en un futuro, además de detallar los métodos y formas en las que se piensa conseguirlo. Martínez (2007) afirma: “La planificación estratégica parte del establecimiento/revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección” (p. 77).

Por este motivo, la Planificación Estratégica no culmina con la elaboración de las metas, sino que debe explicar de qué manera se alcanzarán estas metas partiendo de la posición actual de la empresa. Asimismo Porter (2011) acota lo siguiente: “La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer” (p. 21).

Esta posición se la debe determinar recolectando la información relevante sobre los grupos de interés de la organización e información acerca de la situación interna de la propia organización y sus resultados.



Ilustración 2: Administración estratégica
Fuente: (Coulter, 2013)
Elaboración propia

1.4.1 Misión

Definir la misión obliga a los gerentes a identificar para qué está la empresa en el negocio. Decenzo (2013) menciona que la misión es importante para el personal de la empresa ya que proporciona motivación, dirección y filosofía que sirvan de guía. Además de responder preguntas como lo son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es el motivo de existir?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de su clientela. Lo que el cliente piensa que está adquiriendo es decisivo y determina el destino y la naturaleza de la empresa.

1.4.2 Visión

Se la denomina como aquella posición hacia donde queremos llegar, se busca representar la imagen ideal de la empresa en el futuro. La visión plantea un estado deseado que sirva de inspiración y motivación, dando respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué queremos alcanzar?
- ¿A qué aspiramos como empresa?
- ¿Qué tan lejos queremos llegar?

Maroto (2007) afirma lo siguiente; “La visión debe ser algo que motive a los empleados a pensar que forman parte de una organización que va a cambiar el mundo y dejar de ser un concepto hueco, despojado de todo contenido” (p. 53). La visión debe ser fácil de recordar para todos los involucrados en la empresa, por este motivo debe ser corta y clara, expresar positivismo y ser comunicada con entusiasmo, sin olvidar de ser lo más realista posible, coherente y convincente.

1.4.3 Valores

Los valores en las empresas son aquellos conjuntos de elementos propios que definen la estructura, forma de actuar, la ética y la cultura organizacional de la organización. Los valores son desarrollados con la finalidad de generar un incremento y beneficio económico, estos parten de una serie de elementos que interrelacionados trabajan para un mismo horizonte. Sobre esto, Francés (2006) comenta: “Las empresas suele incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son mejoramiento continuo” (p. 44-45).

Es importante que exista una relación entre los valores que busca implantar la empresa con su misión y visión planteadas.

1.4.4 Objetivos

Los objetivos para una empresa son el norte hacia donde quieren llegar o el estado que pretenden alcanzar, en un periodo de tiempo determinado, esto logrado a través del uso de los recursos con los que cuenta la compañía a disposición. Para Luna (2016): “Los objetivos del negocio son los resultados que pretenden lograr a mediano y largo plazos y que consideran como patrón la visión y misión” (p. 53).

Un buen objetivo se caracteriza por mostrar el camino a seguir y de fuente de inspiración para los empleados, lo cual es esencial para el éxito de la empresa. Los objetivos de una empresa deben contar con aspectos específicos para que sean efectivos, estos son: ser medibles, claros, alcanzables, realistas y coherentes.

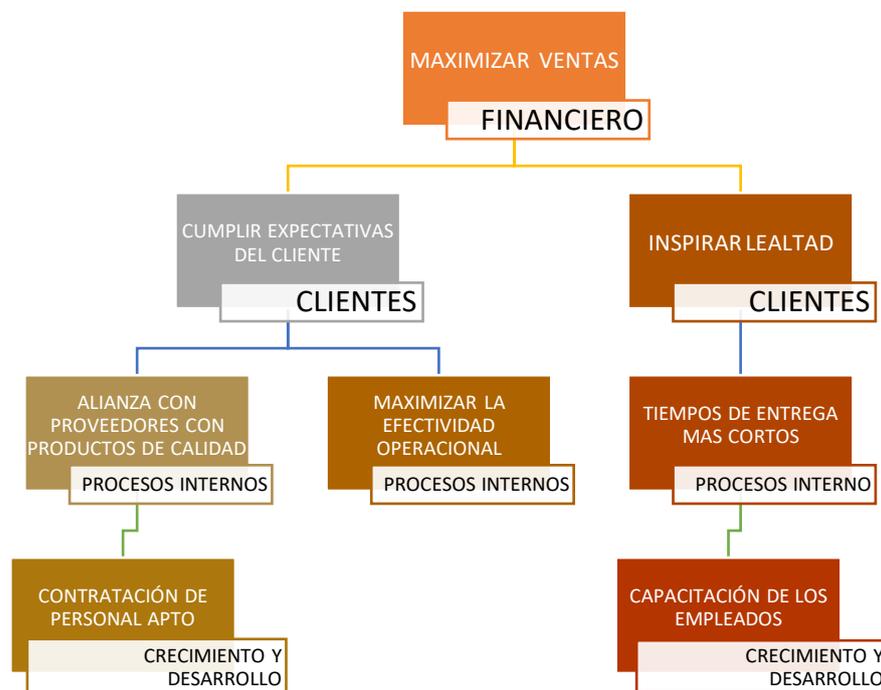
1.4.5 Mapa Estratégico

Una estrategia que no le preste el debido interés a la innovación en el planteamiento con la finalidad de obtener resultados positivos en el corto plazo, acabará por llevar a la empresa al fracaso. El mapa estratégico es la proyección visual total de una estrategia de una empresa, esta describe los procesos para la

creación de valor por medio de una serie de vínculos de causa-efecto dentro de las cuatro perspectivas que posee el Balanced Scorecard, las cuales son; aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financieras.

La empresa que no apueste por la relación con el cliente, no está haciendo las cosas bien. Kaplan & Norton (2004) mencionan: “El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar” (p. 82). De esta forma se crea un vínculo entre las distintas áreas de la empresa para que encaminen sus funciones hacia un objetivo en común.

Al haber una relación lógica de causa-efecto entre los objetivos establecidos, se permite comunicar y delegar responsabilidades de una manera eficaz y clara. Por último, un mapa estratégico que logre estar correctamente elaborado, junto al uso del Balanced Scorecard permite poner en marcha correctamente la estrategia que la empresa planteó.



*Ilustración 3: Perspectivas estratégicas
Elaboración propia*

1.4.6 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en identificar las características tanto internas como externas de la empresa a la que se está analizando. Para Foschiatti (2012): “Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la misma y la estrategia a emplear que más le convenga en función de las características propias y del mercado en que se mueve” (p. 2).

El análisis FODA son las siglas que describen el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones, con la finalidad de obtener una imagen completa de la situación actual interna y externa que afecta a las compañías, para planificar las estrategias para el futuro.

1.5 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Costta (2015) se refiere sobre este tema y dice que: “Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos” (p. 43).

Fácil de entender e intuitiva, es lo que caracteriza al diagrama de Ishikawa, al identificar un problema se enumeran una serie de causas que potencialmente intentan explicar esa conducta. Adicionalmente, cada causa se puede subdividir en subcausas. Esto es de suma utilidad al momento en el que las organizaciones requieran tomar medidas correctivas, puesto que se deberá actuar con mucha precisión sobre la causa que ocasiona el evento que no se desea.

1.6 Indicadores de gestión

Los llamados indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que brinda la posibilidad de evaluar el nivel del desempeño de las organizaciones, orientado hacia sus, objetivos, estrategias y grupos de interés como los son los empleados, clientes, comunidad, etc. Sobre este tema, Llanos & Traverso (2017)

comenta: “Son agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia” (p. 61).

Para que los indicadores puedan tener sentido, debe estar claro hacia donde se quiere llegar y los que se quiere resolver. Uribe (2014) acota sobre los indicadores que: “En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización” (p. 13). Por las razones antes mencionadas, los indicadores son de suma importancia para las organizaciones, puesto que es una manera de medir que los procesos se realicen correctamente y consumiendo los menores recursos posibles con miras al objetivo planteado.

1.7 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, (BSC) por sus siglas y además conocido por algunos como el Cuadro de Mando Integral (CMI), por sus siglas, es una herramienta para la gestión que permite a las empresas la creación de estrategias partiendo de una serie de medidas de acción, de esta manera se consigue un control constante sobre las actividades de la empresa, formando una conexión entre los objetivos, con acciones específicas.

Desde 1992 que Robert Kaplan y David Norton mencionaron este método, ha sido ampliamente reconocido y extensamente utilizado por las empresas. Triginé (2013) acota sobre el BSC y dice que: “Por sus características de claridad, estructura en sus enfoques o perspectivas y definición de indicadores, el Cuadro de Mando Integral se está convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en empresas y organizaciones competitivas de este siglo XXI” (p. 461).

El uso de una herramienta como la antes mencionada, proporciona una alta competitividad para las empresas al optimizar las diferentes áreas que componen las cuatro perspectivas como lo son, la financiera, clientes, procesos internos y crecimiento.

1.7.1 Beneficios del uso del BSC

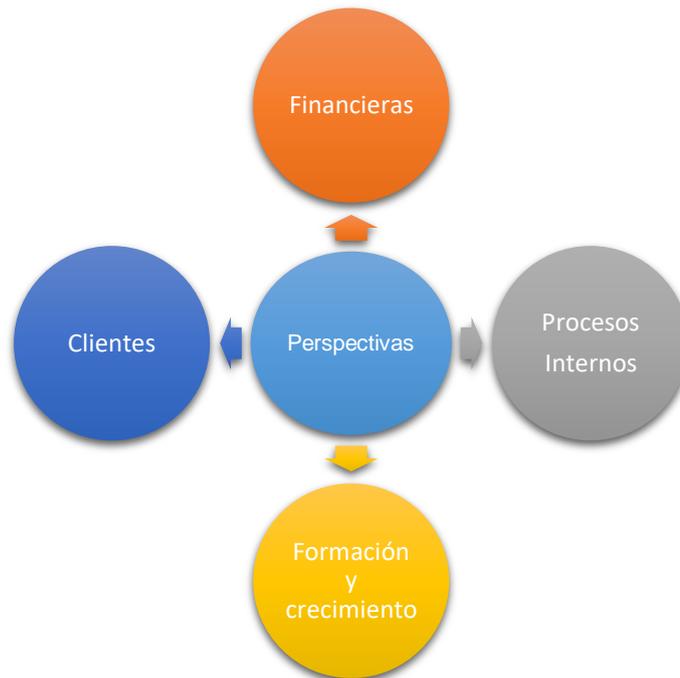
Un balance óptimo entre las estrategias globales de la empresa como lo son: la misión, la visión, los valores y los objetivos, junto con los elementos operativos de la misma como lo son los indicadores de gestión, es lo que caracteriza a esta herramienta. Esto se realiza con el propósito de poder describir y comunicar estrategias, poder medirlas y realizar seguimientos de las acciones que se están tomando para mejorar los resultados.

El BSC permite a la organización convertirse en una gestión del conocimiento, en la que los recursos humanos son el factor básico, en la construcción de valores y su movilización para el buen desarrollo de la organización. Kaplan & Norton (2002) comentan precisamente que: “El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización” (p. 21).

Muchas empresas se centran solamente en el rendimiento económico que están teniendo, sin embargo descuidan los departamentos que conforman la empresa que son de vital importancia y es ahí donde el BSC juega un rol fundamental.

1.7.2 Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard plantea cuatro perspectivas distintas para la evaluación del desempeño de una estrategia en una organización. Kaplan & Norton (2002) afirman que: “Las cuatro perspectivas del CMI permiten equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas” (p. 39).



*Ilustración 4: Las perspectivas del Balanced Scorecard
Fuente: Kaplan & Norton (2002)
Elaboración propia*

1.7.3 Las perspectivas financieras

A través de los años, la perspectiva financiera ha sido la más empleada al momento de medir el nivel del desempeño de las compañías. La perspectiva financiera consiste en identificar los ingresos reales de la empresa y su capacidad presupuestal. Los objetivos financieros usualmente tienen una conexión directa con la rentabilidad, medida por los ingresos que percibe la compañía. Sobre esta perspectiva, Kaplan & Norton (2002) mencionan: “Objetivo financiero puede ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow” (p. 39). Los indicadores pertenecientes a esta perspectiva le permiten a la empresa hacer un diagnóstico real del estado económico de la organización.

1.7.4 Las perspectivas del cliente

Tener claro los niveles de satisfacción que los clientes tienen sobre el producto o servicio que se ofrece es un aspecto fundamental para toda empresa cuando se quiere medir el éxito. Con la perspectiva del cliente se busca evaluar los factores que influyen en la experiencia de los clientes. Por poner un ejemplo, el

número de reclamos que efectúan los clientes al mes, es un indicador de esta perspectiva. De esta forma, la perspectiva del cliente otorga la posibilidad de realizar un análisis que permita identificar las medidas que se deben tomar para obtener nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos.

1.7.5 Las perspectivas del proceso interno

La clave del éxito para una empresa se debe al buen desempeño que tengan los procesos internos, por este motivo un análisis de la perspectiva de los procesos internos logra optimizar el funcionamiento en tareas internas de la empresa y estas garantizan una eficacia y agilidad.

Con este análisis se puede comprender cuales son aquellos procesos que si están ayudando a conseguir los objetivos planteados y cuáles son los que pueden obviarse. Además de los procesos internos ya existentes, el enfoque que el BSC posee, acostumbra a hallar procesos internos totalmente nuevos, en los cuales la empresa debe caracterizarse por su excelencia para poder cumplir los objetivos del cliente y los financieros.

1.7.6 Las perspectivas de formación y crecimiento

La perspectiva de la formación y crecimiento se caracteriza por permitir un análisis de la forma de crear una estructura sólida que facilite una mejora y crecimiento en un largo plazo. Los empleados de la empresa juegan un papel principal en esta perspectiva.

La intensa competencia obliga a las compañías a mejorar constantemente sus capacidades para otorgar a sus clientes productos o servicios que sean mejores y se diferencien de los demás. Frente a esto Kaplan & Norton (2002) mencionan que: “Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales” (p. 42).

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard, suelen mostrar que existen falencias en las capacidades del personal, los sistemas empleados y motivación.

Precisamente son estas tres áreas fundamentales que esta perspectiva analiza. Las medidas basadas en las personas que laboran en la empresa incluyen indicadores referentes a la satisfacción de los empleados, el rendimiento de sus actividades y su retención. Esta área permite analizar hasta qué punto las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño para el cumplimiento de objetivos.

El análisis de los sistemas se refiere al desempeño en cuanto a aspectos tecnológicos se refiere, en otras palabras, esta área nos ayuda a identificar cuáles deben ser las inversiones o las optimizaciones en términos de TI (Tecnologías de Información) que se deben ejecutar con la finalidad de llegar a los objetivos de la empresa.

Finalmente la tercera área de análisis dentro de esta perspectiva, la motivación, representa ese factor que muchas empresas suelen prestarle poca o nula atención. Kaplan & Norton (2002) comentan: “Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización” (p. 140).

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de estudio Cualitativo-Cuantitativo

El enfoque se realiza respecto a la distribuidora Disensa es tanto del tipo cuantitativo y cualitativo, esto debido a que de esta forma se puede obtener la información requerida, en este estudio se recolectan datos numéricos que están reflejados en porcentajes, que posteriormente, son analizados, además de la información cualitativa para determinar estrategias empleadas en la empresa en mención.

Este tipo de enfoque es de gran ayuda al momento de realizar encuestas tanto a los colaboradores de la empresa, como a los clientes y que posteriormente esta información recolectada es tabulada para su análisis. Finalmente la búsqueda de información cualitativa se la consigue por medio de una entrevista.

2.2 Tipos y métodos de Investigación

2.2.1 Investigación Exploratoria

El primer tipo de investigación que se utiliza para el presente trabajo es el del tipo exploratoria, puesto que, estas investigaciones logran dar una visión amplia respecto a una realidad o situación específica, siendo ideal al momento de analizar la situación de la distribuidora. Arias (2012) comenta: “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p. 23).

2.2.2 Investigación Descriptiva

El siguiente tipo de investigación, el descriptivo, permite describir situaciones y eventos, lo cual es indicado para un estudio de caso de una empresa en específico y así explicar el comportamiento que ha tenido la distribuidora Disensa. Sobre este tipo de investigación. Arias (2012) también comenta sobre este tipo de investigación y dice que: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

2.2.3 Investigación Explicativa

Por último, el tercer tipo de investigación es la explicativa, debido a que se busca identificar y analizar las distintas causas de las caídas de las ventas de la Distribuidora Disensa para luego diagnosticar los efectos que han creado. Arias (2012) indica que: “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (p. 26). Se realiza por medio de herramientas las relaciones que existen entre distintos eventos y los problemas que presenta la distribuidora para de esta forma proponer las soluciones necesarias.

2.2.4 Método Analítico-Sintético

El método elegido para este trabajo, es el Analítico-Sintético, este método permite llegar a la verdad de las cosas, primero separando los elementos que intervienen en la formación de un evento determinado, luego se reúnen los elementos que poseen una conexión lógica entre ellos (como si de un rompecabezas se tratase) definiendo qué relación tienen entre si y de qué manera afectan la realización del evento estudiado, así, hasta completar nuevamente el todo e identificar la verdad que se busca.

2.3 Técnicas e instrumentos

Para fines de este trabajo, se utilizan dos técnicas y dos herramientas de recolección de datos y estrategias usadas, las cuales son; la entrevista, las encuestas, el análisis FODA y el Diagrama de Ishikawa respectivamente. De esta forma se logra obtener información precisa y específica a través de la colaboración de los directivos y empleados de la distribuidora Disensa. Estas técnicas son de gran importancia para la investigación cualitativa y cuantitativa al momento de recopilar información relacionada con los procesos estratégicos y tareas diarias que realiza actualmente la empresa.

La entrevista es dirigida al Gerente General, para la cual se crea un formato que consiste en siete preguntas abiertas semiestructuradas, las cuales se encuentran en el anexo del presente trabajo, con el fin de analizar la importancia de las estrategias usadas, el nivel de preparación de sus empleados y la relación con los proveedores, además del impacto que ha ocasionado el aumento de la competencia en los últimos años en el mercado. Estas preguntas realizadas están orientadas hacia las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, para poder analizar la situación financiera, procesos internos, clientes y crecimiento.

Luego, se realiza una encuesta, esta técnica es de mucha utilidad al momento de obtener datos de la empresa de estudio, esta información se la obtiene tanto del personal como de los ejecutivos de cada área y de los clientes. Por este motivo se decide la elaboración de tres encuestas para los tres grupos en base a un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple conforme a la escala de Likert.

Estas encuestas tienen como finalidad Identificar los niveles de desenvolvimiento laboral de los colaboradores de la empresa, el grado de vinculación de los objetivos que propone la empresa con los empleados, el número de capacitaciones que han recibido y por último, la importancia del uso del Balanced Scorecard como herramienta para una empresa, entre otros aspectos más. En cuanto a los clientes, la encuesta realizada tiene como finalidad, identificar los

niveles de satisfacción que sienten respecto a su experiencia de compra en la distribuidora y de esta forma analizar la fidelidad de los clientes con la distribuidora.

Para comenzar con las herramientas, se realiza un análisis FODA que se basa en la identificación de factores externos e internos de la empresa y la implicaciones que tienen al momento de establecer estrategias claves, de esta forma se consigue realizar una evaluación de los problemas que aquejan a la distribuidora, creando un esquema que le permita a los altos directivos tomar las decisiones estratégicas más óptimas.

Finalmente, se elabora un análisis por medio del uso del Diagrama de Ishikawa, el uso de esta herramienta permita obtener una visión más clara de la situación en la que se encuentra la distribuidora Disensa, puesto que señala las causas posibles para los problemas que sufren las estrategias tomadas, entre otros aspectos. Este diagrama se lo presenta de manera gráfica para su mejor entendimiento y presenta la relación entre causas y un efecto; o en otras palabras, cuales son las causas que ocasionan los problemas que sufre la distribuidora.

2.4 Tiempo y ubicación del desarrollo del estudio

El presente trabajo es desarrollado en el año 2019, situado en el cantón Samborombón, en la cabecera cantonal, la distribuidora se encuentra en las calles Sucre y Malecón, centro del cantón, en colaboración del gerente general y sus subordinados.

2.5 Variables de Estudio

2.5.1 Variables Independientes

El uso del Balanced Scorecard

2.5.2 Variables dependientes

La optimización de las ventas

2.6 Universo Poblacional y muestra

En la actualidad, Disensa cuenta con una población de 566 distribuidoras en todo el país. Para fines de este trabajo se utiliza a la única distribuidora Disensa localizada en el cantón Samborondón, junto con las 12 personas que laboran ahí, puesto que se buscó obtener la mayor cantidad de información vital, con el fin de identificar los niveles de satisfacción laboral, el desempeño de las estrategias planteadas por la distribuidora, la gestión de la fuerza laboral y la utilización del BSC a modo de herramienta para la optimización de estrategias.

La primera encuesta se la realiza a los cuatro ejecutivos de la distribuidora, conformados por Gerente Administrativa, Gerente Financiera, Gerente de Compras y Jefe de Bodega. A continuación, la segunda encuesta va dirigida a los empleados bajo el mando de los ejecutivos antes mencionados, los cuales son ocho en total.

Tabla 1
Muestra de estudio

EJECUTIVOS	NÚMERO	EMPLEADOS
Gerente Administrativa	1	1
Gerente Financiera	1	1
Gerente de Compras	1	2
Jefe de Bodega	1	4
TOTAL	4	8

Fuente: Investigación directa
Elaboración propia

Para la tercera encuesta dirigida a los clientes, se tiene como población un total de 4159 clientes que se encuentran en el cantón Samborondón registrados en la base de datos de la distribuidora, de este número se considera como clientes activos a aquellos que hayan realizado una compra en la distribuidora en un tiempo no mayor de los últimos seis meses al momento de la realización de este trabajo. Por este motivo, se cuenta como población a 2714 clientes activos.

El muestreo para este este trabajo de investigación corresponde a una población finita, puesto que se tiene total conocimiento del número de clientes y este ser menor a 100.000. Se usa la siguiente fórmula para la obtención de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Total de la población

k: 1.96 al cuadrado si la seguridad es del 95%

p: Proporción esperada, en este caso el 5% = 0.05

q: 1- p

e: Error muestral deseado, para este caso 5% = 0.05

2.6.1 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.05 * 2714}{(0.05^2 * (2714 - 1)) + 1.96^2 * 0.05 * 0.05} = 337$$

De esta forma la muestra queda conformada por 337 clientes activos, con base en un nivel de confianza del 95%.

2.7 Procedimiento

La primera etapa se dedicó a la selección del tema, este vino al tener cerca la distribuidora Disensa de su lugar de residencia y notar como el auge de los clientes durante el día ya no era el mismo que el de hace unos años. Observar esta problemática llevó a la elaboración de este trabajo, a fin de conocer más a profundidad este caso. Por este motivo, se plantea el problema de la investigación, la justificación para el mismo y los objetivos. Luego se elabora el marco contextual,

de esta forma seleccionando el aspecto innovador del trabajo y concluir con el procedimiento metodológico.

Para la segunda etapa se comienza a la elaboración del marco teórico en donde se recopilan los conceptos de distintos autores provenientes de libros, revistas científicas, artículos científicos y demás trabajos relacionados al tema del trabajo.

En la tercera etapa se lleva a cabo la implementación de la metodología idónea para los fines de este trabajo. Se selecciona el enfoque cualitativo y cuantitativo, con un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo y de método analítico-sintético. Se plantean las técnicas e instrumentos más adecuados que se utilizarán, además de establecer el período, lugar y variables.

En la cuarta etapa se incluye el análisis de los resultados obtenidos, las respuestas de las preguntas hechas brindadas por los encuestados y entrevistado, permiten realizar un análisis de la situación de la empresa y de esta forma llegar al objetivo planteado por este trabajo.

Finalmente, en la quinta etapa se crea la propuesta ante la problemática planteada en el presente trabajo. Se establecen estrategias que llevarán a la empresa a mejorar sus actividades y de esta forma impulsar sus ventas, lo cual a su vez otorgará a la empresa un estado financiero mucho más saludable que el que tiene actualmente.

2.8 Procesamiento

El inicio del procesamiento comienza con la creación de la entrevista y de la encuesta realizada a los colaboradores de la distribuidora y sus clientes, de esta forma se consigue información de primera mano valiosa que delatan las causas para el problema que presenta la empresa en la actualidad.

Se hace un análisis de las respuestas que da el Gerente General con la cual se elabora un análisis FODA y su respectivo análisis de riesgo de las cuatro áreas de esta herramienta y de esta forma poder identificar las zonas más débiles de la empresa.

Las respuestas obtenidas de las encuestas son tabuladas en Excel para poder identificar los porcentajes de las respuestas y que mediante gráficos se pueda diagnosticar correctamente los resultados conseguidos de parte de los colaboradores de la distribuidora y los clientes. Estos resultados son los que lleva al desarrollo y planteamiento de la propuesta basada en el uso del Balanced Scorecard como herramienta para la elaboración de estrategias que mejorarán cuatro áreas principales de la empresa y de esta forma se solucione el problema de la caída de las ventas.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Información de la empresa

Disensa es una sólida empresa Ecuatoriana, líder en el mercado de distribución de ventas de materiales para la construcción desde 1973. Cuenta con la experiencia en el desarrollo de soluciones para el mercado de la construcción, siempre ofreciendo los productos de calidad garantizada y el mejor servicio. Disensa posee el primer sistema de distribuidora de materiales de construcción a nivel mundial.

La distribuidora Disensa para este estudio, lleva como razón social, Tutivén Camposano Ernesto Ildelfonso. Esta distribuidora inició sus actividades comerciales hace ya más de diez años. La empresa está orientada a la distribución y venta de materiales de construcción para los habitantes del cantón Samborondón.

El Gerente General Ernesto Tutivén, quien cuenta con 94 años de edad, se ha caracterizado por ser un hombre de negocios y por su incansable espíritu que lo ha llevado a administrar una distribuidora de la empresa de venta de materiales de construcción más grande del país, lo que a su vez contribuye al desarrollo del cantón Samborondón y de los habitantes del sector, brindando materiales de calidad a buenos precios y con distintas modalidades de pago, lo cual le ha permitido mantenerse por varios años como la primera opción de los clientes en la zona donde opera.

3.2 Visión de la empresa

Ser el lugar preferido en el momento de adquirir los materiales de construcción para la vivienda.

3.3 Misión de la empresa

Ofrecer una gama amplia de productos y soluciones en materiales de construcción generando valor a los clientes, empleados y la comunidad de forma sostenible.

3.4 Organigrama de la empresa

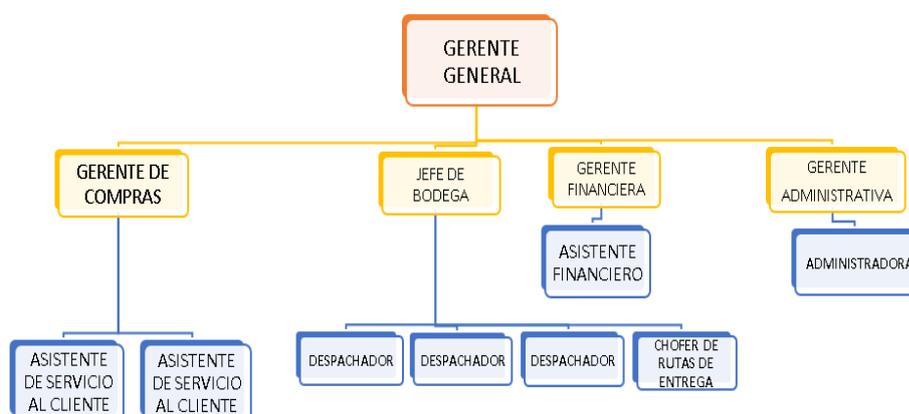


Ilustración 5: Organigrama de la empresa
Fuente: Investigación Directa
Elaboración propia

Gracias a la *Ilustración 5* se puede observar, que actualmente la distribuidora no cuenta con un departamento de ventas, dedicado exclusivamente a la atención al cliente u orientado a la labor de ofrecer un servicio postventa o de seguimiento a los clientes, siendo estas tareas de suma importancia y valor para los clientes, puesto que de esta forma se llega a la satisfacción y fidelidad de parte de ellos.

3.5 Histórico de actividades anuales

Tabla 2
Actividades de la empresa

DETALLES	2016	2017	2018
VENTAS	\$1'227,326.11	\$1'158,234.57	\$1'075,982.68
COSTOS	\$1'171,259.59	\$1'124,367.16	\$1'047,998.09
UTILIDAD	\$56,066.52	\$33,867.41	\$27,984.59
PEDIDOS	114	117	120
CAPACITACIONES	3	3	1
CLIENTES	3869	3998	4069

Fuente: Investigación directa
Elaboración propia

En la Tabla 2 se logra observar como en los últimos tres años las ventas han caído progresivamente y por ende la utilidad que percibe la distribuidora. Se puede identificar que el número de pedidos ha aumentado cada año, cuando lo ideal es tener menos pedidos pero con mayor cantidad de productos y así reducir los costos que suponen los fletes. También ha habido una reducción de las capacitaciones a los ejecutivos, es cierto que aún se mantienen pero han decrecido en el año 2018 y por último la base de clientes registrados en la base de datos de la empresa ha tenido un crecimiento mínimo.

El análisis que permite esta tabla, demuestra que debido a las bajas ventas producto de una insatisfacción de los clientes y sumado al hecho que no se está siendo lo suficientemente eficiente en cuanto a los costos, le ha causado a la distribuidora una caída alarmante de la utilidad y esto ha ocasionado una falta de liquidez para poder realizar las compras a tiempo y tener el stock necesario listo para los clientes, por lo que los clientes optan por ir a otras ferreterías y comprar todos sus productos en un solo lugar.

3.6 Entrevista

Se procedió a realizar la entrevista que constará de 7 preguntas dirigidas hacia el Gerente General de la distribuidora, con la finalidad de analizar el estado financiero actual de la organización, procesos internos, las consecuencias de la falta de capacitación y el impacto que ha tenido la competencia frente a la caída de las ventas.

3.6.1 Funciones en la empresa.

El Gerente General dice, que sus funciones son básicamente las de contactarse con los proveedores una vez que los pedidos estén realizados, los de aprobar las compras que se realizarán y gestionar el efectivo que se empleará en las compras de productos y pagos a acreedores y empleados.

3.6.2 Importancia de estrategias claras para el correcto desenvolvimiento de los procesos internos.

El Gerente General menciona, que es de suma importancia la planificación de estrategias, puesto que esto permite alcanzar los objetivos trazados por la distribuidora, además menciona que es importante un involucramiento de todos los que conforman la distribuidora para poder llegar hacia un mismo horizonte.

3.6.3 Opinión sobre la importancia de personal capacitado para brindar un óptimo servicio al cliente.

Menciona que, es indiscutible que un personal capacitado constantemente se vuelve más competitivo y apto para realizar sus labores, sin embargo no cuentan con el capital necesario para realizar una capacitación a todos sus empleados, a pesar de ser una distribuidora con poco personal. Sin embargo, indica que se realizan capacitaciones a los jefes de los departamentos con la finalidad de que el conocimiento adquirido sea luego transmitido a sus empleados a cargo.

3.6.4 Situación económica de la distribuidora actualmente.

El Gerente General comenta que, la situación de crisis que vive el país y el freno que ha tenido el sector de la construcción, ha ocasionado que estos sean los días más duros que se hayan tenido en años, la falta de liquidez ha sido, sobretodo, el mayor problema actualmente, puesto que esto ha impedido que se realicen pedidos con mayor anticipación y así los clientes nunca se vayan sin realizar la compra que esperaban, por último menciona, la falta de liquidez ocasionó que tengan mal de crédito con ciertos proveedores por lo que se tiene que realizar la compra de contado.

3.6.5 Impacto de la competencia.

El gerente responde que, el auge de las ferreterías en el cantón Samborondón ha causado un impacto considerable, debido a que ahora los clientes encuentran cada vez más locales cerca de su casa, sumado a esto, se encuentra la mala situación económica que varias veces ha impedido a la distribuidora a estar completamente surtida en todo momento, por lo que el cliente se va a otro local para comprar todo en un mismo sitio, así lo encuentre más caro.

Finalmente menciona, que la inclusión del producto *Cementos Chimborazo* en ciertas ferreterías, ha ocasionado que menos clientes sientan la necesidad de comprar el *Cemento Holcim* y otros productos solamente en la distribuidora, ya que si antes un cliente necesitaba comprar cemento y otros materiales en un solo lugar, solo lo podía hacer en nuestro local.

3.6.6 Conformidad con la relación con los proveedores.

El Gerente General menciona que, tener una excelente relación con los proveedores permite que siempre haya siempre una comunicación adecuada con ellos. Cuenta un ejemplo de que muchas veces se ha solicitado un despacho lo más pronto posible o han solicitado un poco más de tiempo al final del día para poder realizar un pedido y ellos les han dado las facilidades para aquello. De esta forma consiguen tener los productos listos lo antes posible.

3.6.7 Necesidad de un seguimiento postventa a los clientes como estrategia de fidelización.

El Gerente General considera que es necesario realizarlo, sobre todo a los jefes de obras o las entidades públicas que son los que constantemente realizan grandes proyectos, pero lamentablemente por falta de personal capacitado y por los costos que esto implica, no se ha podido implementar este servicio a esos clientes.

3.7 Situación de la Empresa

3.7.1 Análisis FODA

Se opta por realizar un análisis FODA de la distribuidora con el objetivo de conocer su estado actual en áreas internas y externas. Por lo tanto, se exploran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía, lo cual permite una planificación ideal de las estrategias que la empresa debe plantear de acuerdo a sus características. La información para la realización del presente FODA se la obtiene por medio de la entrevista al Gerente General, en donde se logra identificar los siguientes resultados:



Ilustración 6: Análisis FODA

Fuente: Entrevista

Elaboración propia

3.7.2 Análisis de Riesgo

Tabla 3
Ejemplo de tabla de riesgos

RIESGO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
BAJO	Sin Riesgo	A +
	Riesgo Bajo	A -
MEDIO	Medio Bajo	B +
	Medio Alto	B -
ALTO	Alto Riesgo	C +
	No Recomendable	C -

Fuente: Entrevista
Elaboración Propia

Una vez realizado el análisis FODA, se procede a medir sus ejes con respecto al nivel de riesgo para la distribuidora, al otorgarle a cada uno una calificación y puntaje correspondiente. Los ejes se miden de acuerdo a la tabla 3. Realizar esta medición, permitirá identificar las áreas donde existen las mayores falencias que presenta la empresa.

Tabla 4
Riesgos de las fortalezas

FORTALEZAS:	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Más de 10 años de experiencia en el mercado de materiales de construcción	A+	1
Situada en un lugar estratégico al estar en la calle principal del cantón	A+	1
Oferta de productos de 30 marcas distintas	A+	1
Posibilidad de cobro con tarjeta de crédito/debito	A-	2
Servicio de entrega de mercadería a domicilio	A-	2
Entrega de crédito con el uso de la tarjeta <i>Credisensa</i>	B+	3
Compra de productos para stock por la página web	A-	2
TOTAL		12
PROMEDIO		1.7%

Fuente: Entrevista
Elaboración Propia

Con una puntuación de 1.7%, la distribuidora Disensa muestra fortalezas que le ha permitido mantenerse en el mercado del cantón Samborondón por varios años, una excelente ubicación, experiencia y diversidad de productos y formas de pago son un pilar fuerte que tienen para competir contra sus rivales.

Tabla 5
Riesgos de las debilidades

<u>DEBILIDADES</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PUNTAJE</u>
Falta de capacitación	B-	4
Falta de control en procesos administrativos	C+	5
Infraestructura poco adecuada	B-	4
Falta de liquidez	C-	6
Falta de un departamento de ventas	C+	5
TOTAL		24
PROMEDIO		4.8%

Fuente: Entrevista
Elaboración Propia

La distribuidora Disensa obtiene un puntaje de 4.8% en el análisis de riesgo de sus debilidades, se observa una preocupante falta de control de los procesos administrativos, la falta de liquidez impide que se realicen mejoras necesarias como la capacitación del personal y la implementación del departamento de venta que sirva a la fidelización de los clientes.

Tabla 6
Riesgos de las oportunidades

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PUNTAJE</u>
Capacitaciones a empleados para un mejor asesoramiento a los clientes.	A+	1
Incremento de obras por parte del municipio de Samborondón.	A+	1
Expansión de ciudadelas del sector.	A+	1
Excelentes expectativas de crecimiento.	A-	2
TOTAL		5
PROMEDIO		1.3%

Fuente: Entrevista
Elaboración Propia

1.3% es la puntuación obtenida en el eje de las oportunidades, destacan el incremento de ciudadelas en el sector y el incremento de las obras que realiza el municipio de Samborondón, puesto que la distribuidora suele ser la elegida para la compra de los productos necesarios para dichos proyectos.

Tabla 7
Riesgos de las amenazas

AMENAZAS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Incremento de la competencia	B-	4
Alza de impuestos como el I.V.A.	C+	5
Eliminación de subsidios al diésel	C+	5
Crisis económica del país	C+	5
Clientes insatisfechos	C-	6
TOTAL		20
PROMEDIO		4%

Fuente: Entrevista
Elaboración Propia

En el eje de las amenazas, la distribuidora obtiene un 4% de puntuación. Amenazas como la posible subida del I.V.A y la eliminación de los subsidios del diésel serían un fuerte golpe a la economía de la distribuidora. Sumándose a esto, está la creciente crisis por la que atraviesan los ecuatorianos actualmente, dejándolos sin la posibilidad de realizar sus compras,

Tabla 8
Riesgo total del FODA

ÁREA	SUMA	PROMEDIO
FORTALEZAS	12	1.7%
DEBILIDADES	19	4.8%
OPORTUNIDADES	5	1.3%
AMENAZAS	20	4%
TOTAL		11.8%
PROMEDIO TOTAL		2.95%

Fuente: Entrevista
Elaboración Propia

Con un puntaje de 2.95%, es decir una calificación B+, lo cual se traduce como un riesgo Medio Bajo, según la tabla 3. La distribuidora Disensa Tutiven Camposano Ernesto Ildefonso, cuenta con una base sólida de clientes fieles en el cantón Samborondón lo cual le ha permitido mantenerse operando por casi 20 años, siendo esta su ventaja más fuerte. La distribuidora se ha destacado por su labor en la entrega de productos a sus clientes y por el amplio catálogo de

productos a disposición y a precios competitivos. También ofrece facilidades de pago como el cobro por medio de tarjetas de crédito o débito y desde hace unos años la otorgación de crédito con la tarjeta Credisensa, de estas formas ayudando al progreso y desarrollo del cantón en general.

La empresa actualmente se enfrenta a una competencia cada vez más agresiva con la creación de más ferreterías con la inclusión del producto Cementos Chimborazo en su catálogo. Históricamente el Cemento Holcim, vendido por Disensa, ha sido su producto estrella, sin embargo se enfrenta a un duro rival hoy por hoy. Frente a esta situación la distribuidora buscó diferenciarse de la competencia con la opción de brindar crédito, como fue antes mencionado y tener a disposición la mayor variedad de productos de calidad, sobre todo para clientes con grandes proyectos que requieren los mejores productos.

3.8 Encuestas

3.8.1 Encuestas hacia los ejecutivos

Los ejecutivos encuestados en la siguiente encuesta son aquellos mencionados en la *ilustración 5*, los cuales son: Gerente de Compras, Jefe de Bodega, Gerente Financiera y la Gerente Administrativa.

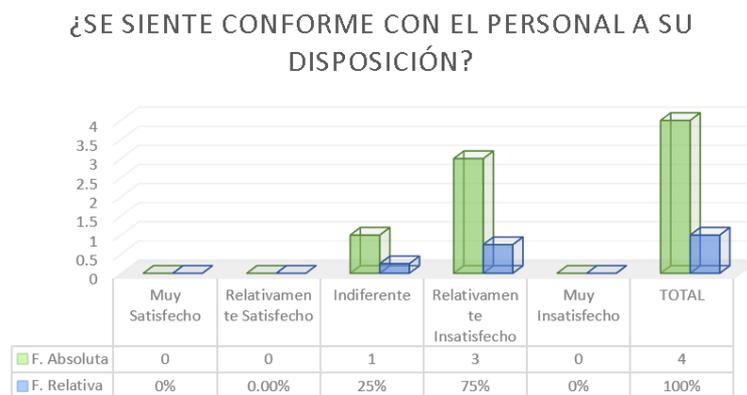


Ilustración 7: Niveles de Conformidad

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Basado en esta encuesta se puede identificar la insatisfacción que hay presente de parte de los ejecutivos por el talento humano a su disposición, esto es producto de un bajo rendimiento por parte de los empleados que ocasiona una pobre optimización de los procesos internos de la empresa. Es necesario realizar evaluaciones al personal en su rendimiento y ser lo más claro posible en las actividades que deben realizar para que se puedan mejorar los procesos.

¿ES IMPORTANTE TENER UNA MISIÓN Y VISIÓN CLARA EN LA EMPRESA?



Ilustración 8: Misión y Visión de la empresa
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Con un 100% de aceptación en cuanto a la importancia de tener una misión y visión claras en la empresa, se puede establecer que todos los ejecutivos tiene claro lo importante que resulta tener un norte bien definidos, para el cumplimiento de los objetivos y para que de esta forma todas las áreas puedan trabajar hacia un mismo horizonte.

¿CONOCE ACERCA DEL USO DEL BALANCED SCORECARD?

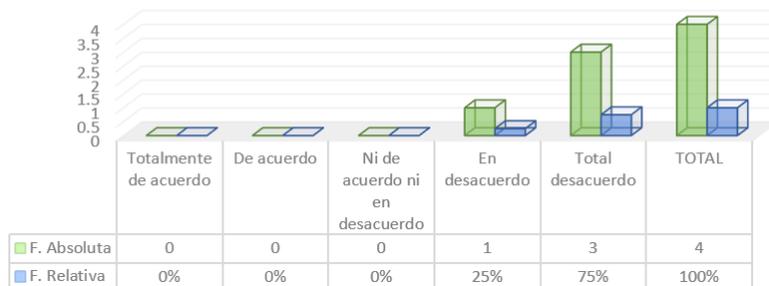


Ilustración 9: El BSC y su conocimiento
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Hay un 75% de total desconocimiento del BSC y de su uso por lo que se puede esperar que no haya un correcto monitoreo de las tareas de los empleados, lo cual es lo que permite la optimización de los procesos de la empresa. Es importante que los jefes estén actualizados con los mejores conocimientos para poder gestionar su talento humano de la mejor forma.



Ilustración 10: Importancia de la Postventa
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Los ejecutivos consideran que brindar un servicio de postventa y de seguimiento a sus clientes tiene cierta importancia, pero se puede observar que no le brindan la importancia necesaria a un proceso que permite obtener una alta satisfacción del cliente y por este motivo la distribuidora rara vez lo ofrece.

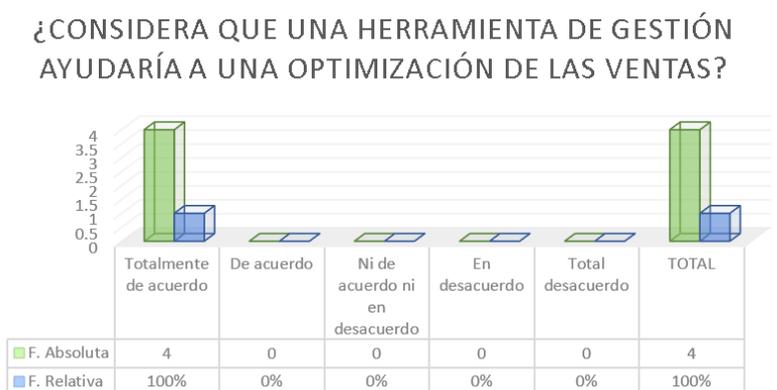


Ilustración 11: Uso de una herramienta de gestión
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

El 100% de los ejecutivos están conscientes de los beneficios que puede otorgar el uso de una herramienta de gestión orientada hacia las ventas, por lo que

comenzar un proceso de planificación de estrategias haciendo el uso de una de estas herramientas se ve facilitado en gran medida cuando existe la predisposición de los usuarios a capacitarse en su uso y ejecución.

¿LAS TAREAS QUE REALIZA ESTÁ LIGADA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA EN EL LARGO PLAZO?

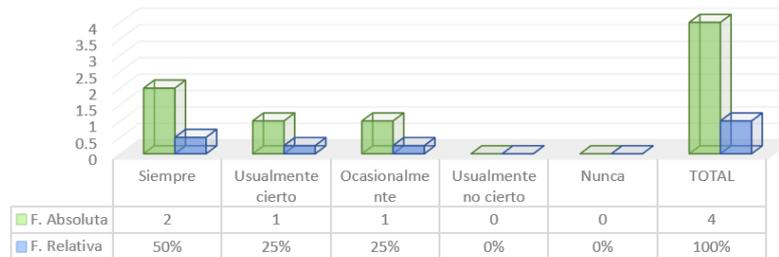


Ilustración 12: Tareas ligadas a los objetivos
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

En la presente ilustración se puede observar que la mayoría de los ejecutivos se sienten a gusto respecto a sus tareas en la empresa, puesto que sienten que contribuyen directamente a la obtención de los objetivos, lo cual los hace sentir importantes en la distribuidora.

Esta vinculación permite que el ánimo de los ejecutivos aumente y por ende, su rendimiento también mejor. Sin embargo, uno de ellos no siente que sus actividades estén siendo lo suficientemente relevantes, por lo que hay que tener mucho cuidado de no descuidar ninguna de las áreas principales de la distribuidora.

¿CUELTAN CON PROGRAMA DE CAPACITACIONES?

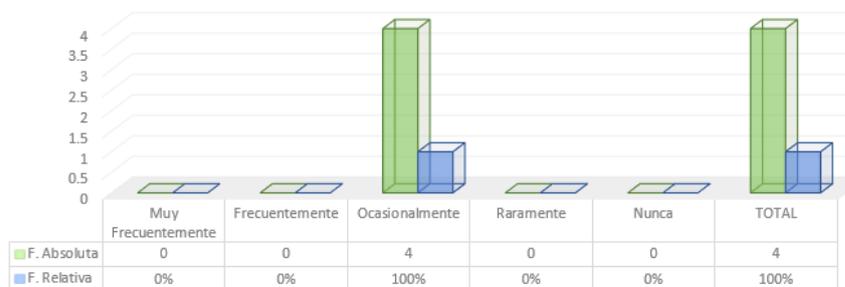


Ilustración 13: Capacitaciones
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Se evidencia que existe una intermitencia en los programas de capacitaciones en la distribuidora. Por este motivo, pueden existir conocimientos obsoletos de parte de los superiores sobre el manejo su fuerza de trabajo y métodos de trabajo, lo cual provoca caídas de rendimientos y moral. Es importante estar lo más actualizado posible para estar a la par de la competencia.

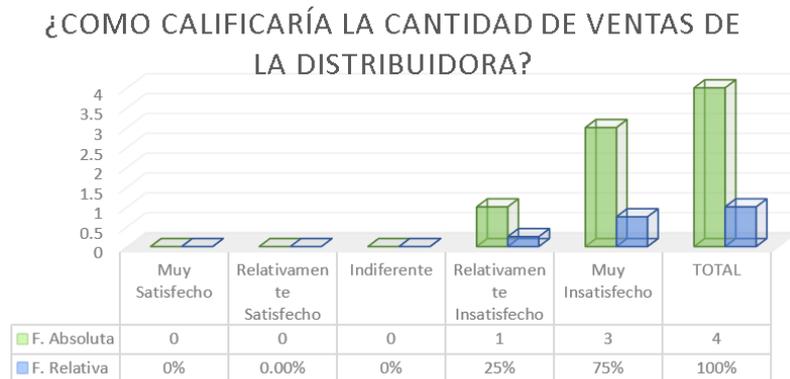


Ilustración 14: Resultado de las ventas

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Existe una insatisfacción total de las ventas por parte de los ejecutivos, como se puede evidenciar en la siguiente ilustración, es importante que los altos directivos estén conscientes del bajo desempeño de las ventas de la empresa, pero así mismo, deben tomarse correctivos drásticos de manera urgente ante tal insatisfacción. Al estar todas las áreas insatisfechas, significa que deben tomarse medidas en la totalidad de la distribuidora.

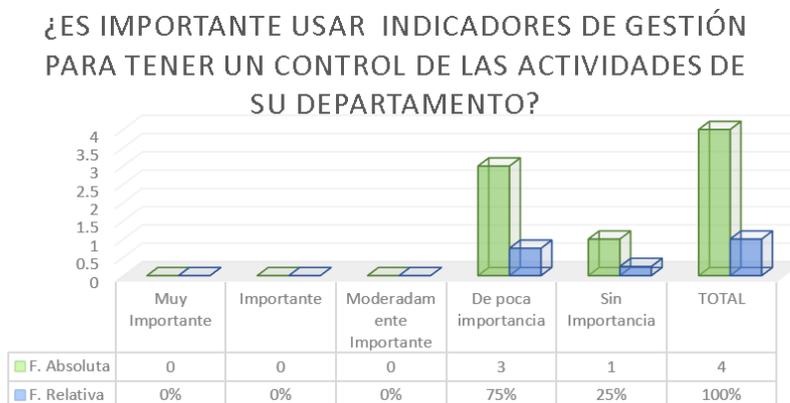


Ilustración 15: Indicadores de gestión

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

El 75% de los ejecutivos consideraron que el uso de indicadores de gestión tiene poca importancia para el control de las actividades de los empleados, lo cual evidencia un pobre control de las áreas y un manejo del talento humano a disposición muy deficiente, porque no existe forma de medir cuantitativamente los desempeños de los empleados a lo largo de sus tareas, lo cual al final ocasiona un bajo servicio al cliente.

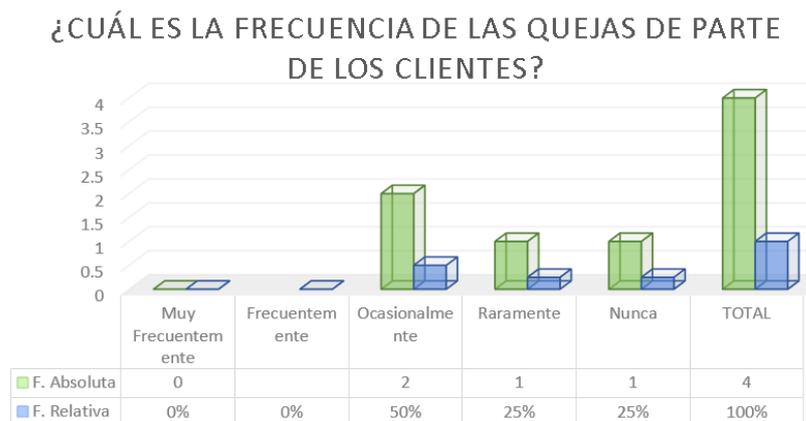


Ilustración 16: Quejas de los clientes
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Con un 50%, la gráfica indica que efectivamente existe un porcentaje considerable de quejas de los clientes y por ende un nivel de satisfacción no deseado por parte de los clientes hacia la distribuidora. Es de suma importancia conocer y monitorear estos porcentajes de quejas periódicamente, con la finalidad de tomar correctivos a tiempo y de esta manera evitar perder clientes que se pueden ir a la competencia.

3.8.2 Encuestas hacia los empleados

¿ESTÁ CONFORME LABORANDO EN LA DISTRIBUIDORA?

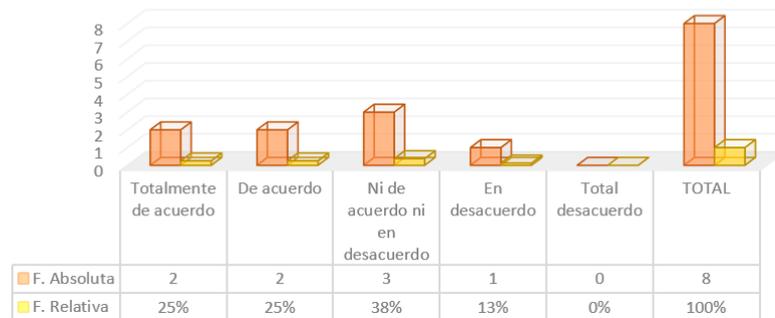


Ilustración 17: Clima laboral

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Con esta pregunta se puede conocer el nivel de conformidad que existe entre los empleados de la distribuidora, se puede observar que si bien, la conformidad está un tanto dispersa, no llegan a niveles de inconformidad. Dicho esto, un 38% del personal se muestra indeciso por lo que es importante tomar acciones y evitar que el desánimo laboral caiga en un futuro.

¿LOS JEFES DE LAS DISTINTAS ÁREAS MONITOREAN LAS ACTIVIDADES DE LA DISTRIBUIDORA?

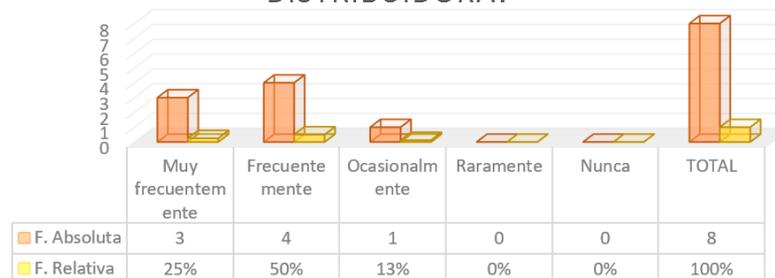


Ilustración 18: Monitoreo de los jefes

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Los encuestados indican que reciben monitoreo constante por parte sus superiores en sus actividades en la distribuidora, es importante realizar el monitoreo sin llegar a niveles altos que causen agobio al empleado. Con esta pregunta se

logra conocer el nivel de control que tienen los jefes y si se logra cumplir con las actividades dictadas.

¿SU JEFE ESTABLECE OBJETIVOS REALISTAS?

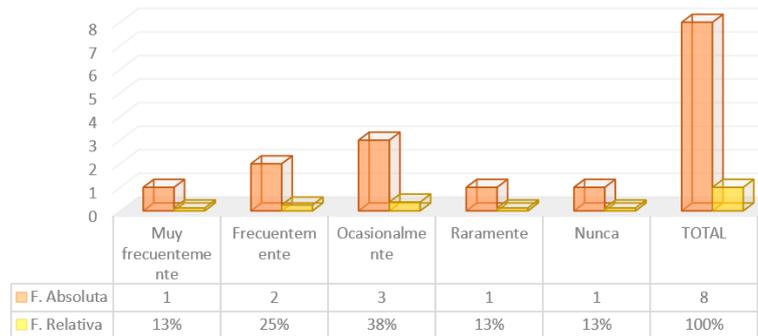


Ilustración 19: Objetivos realistas
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Con un 38% los empleados indican que ocasionalmente la distribuidora propone objetivos realistas, se puede observar que los empleados no tienen claro los objetivos que los directivos se han trazado, una falta de conocimiento de los objetivos es causado por la falta de planes estratégicos, centrándose únicamente en el presente y no hacia donde se quiere llegar, además de una pobre comunicación a los empleados.

¿LA EMPRESA DEMUESTRA INTERÉS EN SU CRECIMIENTO COMO PROFESIONAL?

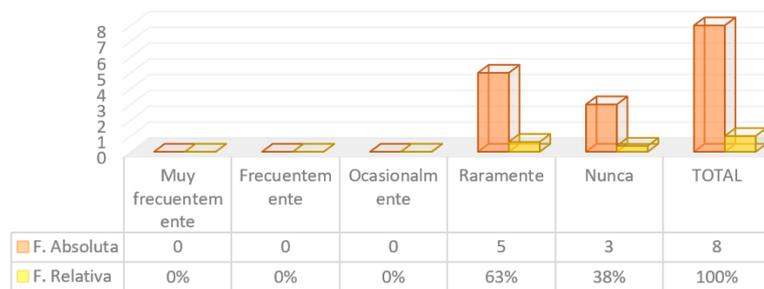


Ilustración 20: Interés por los empleados
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

En la siguiente ilustración se puede observar, un amplio descuido por parte de la distribuidora en interesarse en sus empleados, al tener un 38% que afirma

nunca haber sentido un interés de la empresa en su crecimiento laboral y un 63% que mencionan que raramente sienten que la empresa lo ha demostrado. Índices como estos inevitablemente causan una caída en la moral de los trabajadores y sería un error esperar una alta productividad con este ambiente.

¿LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS PARA SU TRABAJO?

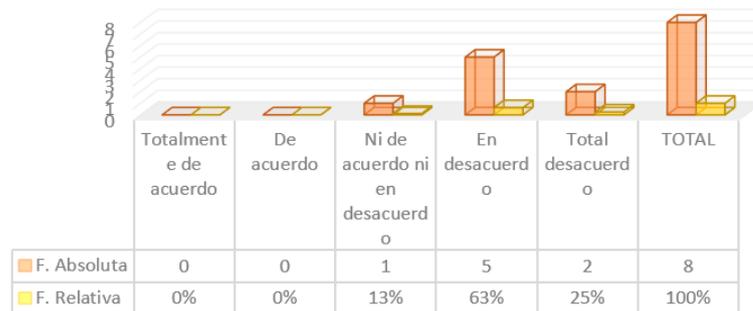


Ilustración 21: Infraestructura

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

La ilustración permite observar que existe un alto nivel de insatisfacción de los trabajadores por su área de trabajo, esto ocasiona una caída en la productividad y en la moral de los empleados al no sentirse debidamente importantes para la empresa. Es necesario tomar acciones sobre la infraestructura por motivos de seguridad y comodidad para los empleados y de imagen de la distribuidora.

¿RECIBE INCENTIVOS POR REALIZAR SU TRABAJO?

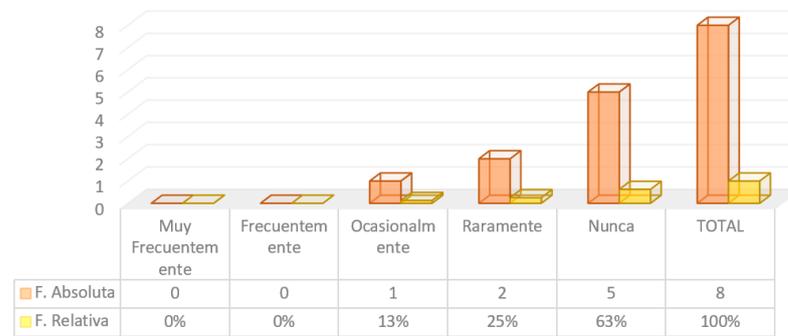


Ilustración 22: Incentivos

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Con un alto 63%, se muestra que los trabajadores nunca han recibido incentivos por sus labores, puede deberse a no tener claro los objetivos de la empresa. Ofrecer niveles muy bajos de incentivos afecta directamente al desempeño de los trabajadores y no se puede esperar una optimización de los distintos procesos cuna moral tan baja.

¿CONSIDERA IMPORTANTE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDAN A SUS CLIENTES?

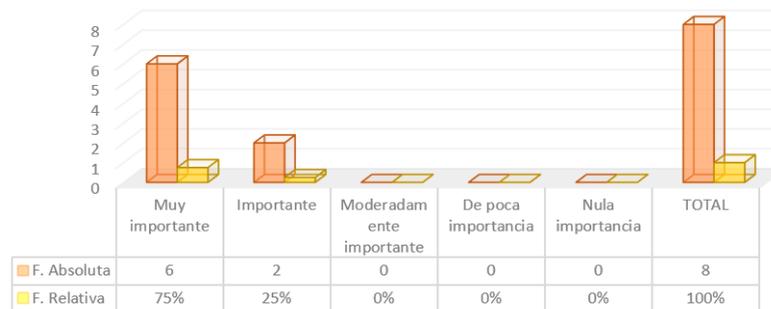


Ilustración 23: Servicio al cliente
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Los empleados consideran casi en su totalidad como muy importante brindar un servicio de calidad a los clientes, están conscientes de la importancia que esto implica, y de esta forma se consigue que el cliente vuelva y recomiende a la distribuidora con sus conocidos. Una alta satisfacción del cliente es la prueba definitiva de que las operaciones de la distribuidora están siendo realizadas de manera correcta.

¿ESTÁ SATISFECHO CON LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS EN EL TRABAJO?

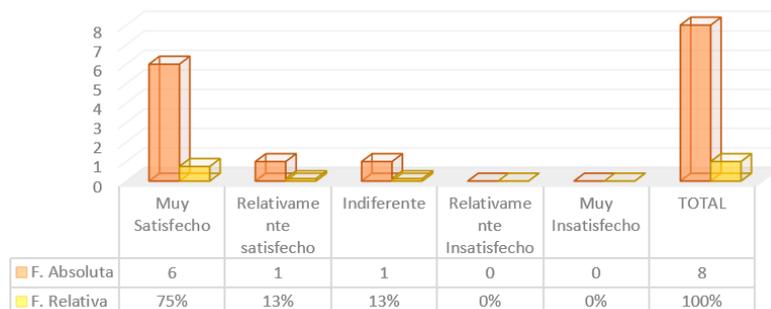


Ilustración 24: Relación con los compañeros
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Se puede observar que existe un alto grado de satisfacción laboral entre los empleados. Quedando demostrado de esta forma, que existe un elevado índice de compañerismo entre los trabajadores de la distribuidora, lo cual es muy útil al momento de actuar eficientemente en las tareas de la empresa.

¿QUÉ TAN ÚTIL CONSIDERA LA TECNOLOGÍA QUE USA LA DISTRIBUIDORA?

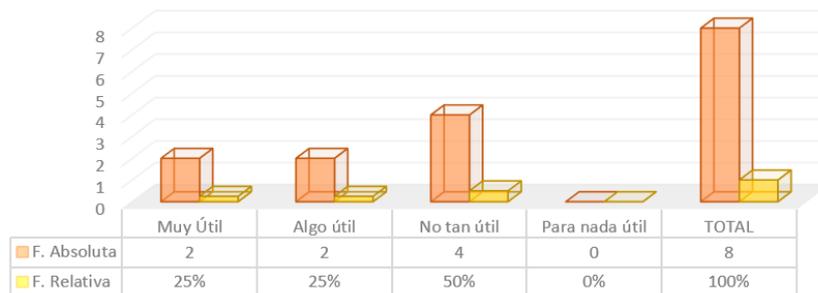


Ilustración 25: Tecnología
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

La mitad de los empleados mostraron inseguridad al momento de valorar la tecnología que la distribuidora posee. Tener tecnología que no esté a la par de las exigencias de los objetivos de la empresa y de las exigencias actuales de la competencia, ocasionaría una caída de la producción y por lo tanto demoras en las entregas de los pedidos, causando insatisfacción de los clientes.

¿CON QUÉ FRECUENCIA RECIBE CAPACITACIONES?

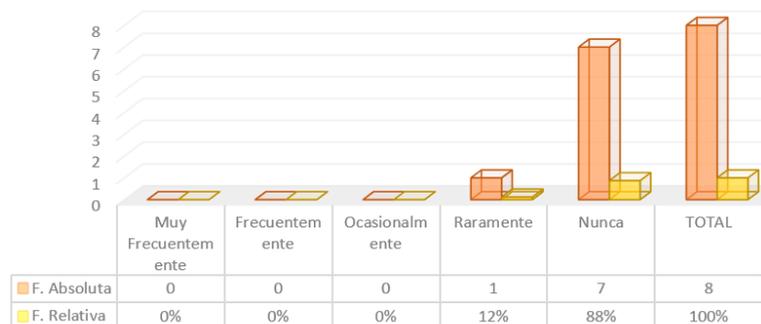


Ilustración 26: Capacitaciones a los empleados
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Para finalizar con las encuestas a los empleados, esta ilustración muestra un alarmante 88% de empleados que no han recibido nunca una capacitación, estas son indispensables al momento de mejorar las aptitudes y habilidades de los empleados, ofrecer capacitaciones a los empleados de manera constante permite tener personal competitivo y eficiente para la empresa, lo cual se traduce en un incremento de ventas.

3.8.3 Encuestas hacia los clientes

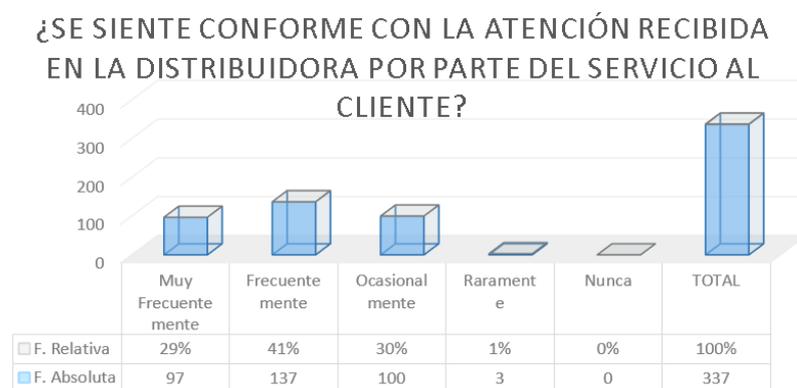


Ilustración 27: Conformidad de los clientes

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Se puede observar que más del 50% de los clientes se sienten a gusto con el servicio al cliente recibido en la distribuidora al momento de realizar sus compras, sin embargo existe un 30% que se encuentran indecisos por lo que habrá que tomar la debida atención. Aquellos encargados del servicio al cliente deben tener claro que son la imagen que la empresa le muestra al público, por lo tanto su trabajo y presentación debe ser excelente.

¿ESTÁ SATISFECHO CON LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS EN LA DISTRIBUIDORA?

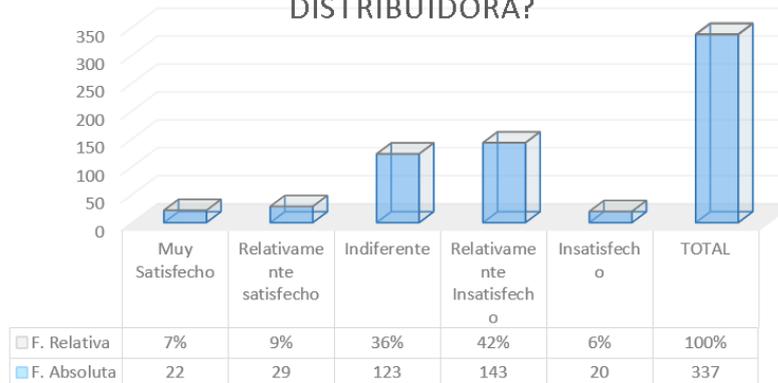


Ilustración 28: Conformidad de precios
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

En la ilustración 27 se observa que existe una amplia inconformidad con los precios ofrecidos por la distribuidora, cabe recalcar que la selección de los precios no es una decisión propia, sino que al ser una franquicia los precios ya están establecidos dentro de un rango, esto ocasiona que muchos clientes opten por comprar otros productos de menor calidad pero más económicos en otras ferreterías.

¿HA ENCONTRADO TODO LO QUE BUSCABA AL MOMENTO DE COMPRAR EN LA DISTRIBUIDORA?



Ilustración 29: Disponibilidad de productos
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Se aprecia que, más de la mitad de los clientes logran encontrar lo que necesitan, pero asimismo existe un alto número de clientes que sienten que no pueden realizar toda su lista de compras en la distribuidora, esto conlleva a que se vean en la obligación de ir a otra ferretería a comprar todo en un mismo sitio.

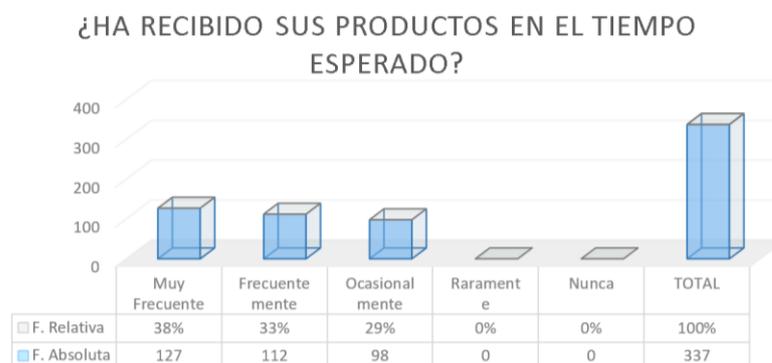


Ilustración 30: Tiempos de entrega
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Se puede observar, que la distribuidora, en su mayoría, cumple con los tiempos de entrega a sus clientes, con un 71% de clientes conformes con esto. Sin embargo, existe un 29% de clientes al que no se los ha atendido debidamente, por lo que se puede mejorar todavía. Tener los productos en el menor tiempo posible en el sector de la construcción es sumamente importante, puesto que el tiempo en el que las obras están detenidas por la demora de los productos es inaceptable.

3.9 Diagrama de Ishikawa

El diagrama a continuación, también conocido como espina de pez, se lo utiliza con la finalidad de representar visualmente el origen del problema de la distribuidora con respecto a la caída de las ventas y así obtener una mejor perspectiva de las causas y consecuencia en la empresa producto de su gestión.

La presente ilustración se encuentra formado por cuatro áreas principales, estas áreas representan al Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas que lo conforman. En primer lugar, la espina del personal, muestra la falta de motivación que perciben los empleados de los niveles inferiores y lo poco capacitados que se encuentra, en segundo orden, la espina de los clientes hace referencia a las necesidades de los clientes que no han sido satisfechas y del impacto que tiene la competencia para la distribuidora.

Tercero, la espina de los procesos internos, grafica a la falta de stock disponible en el local y a los retrasos de los despachos a los clientes. Finalmente, la cuarta espina detalla la situación financiera por la que pasa la distribuidora y los problemas que esto ha ocasionado hacia la caída de las ventas, como han sido la falta de liquidez para la compra de productos y corto presupuesto para las mejoras del local y del personal.

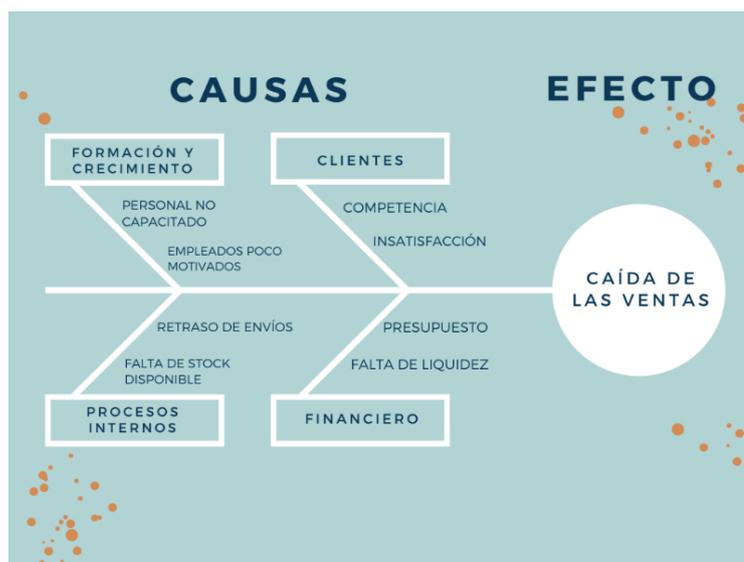


Ilustración 31: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Investigación propia

Elaboración propia

3.10 Proceso actual de venta de la distribuidora Disensa

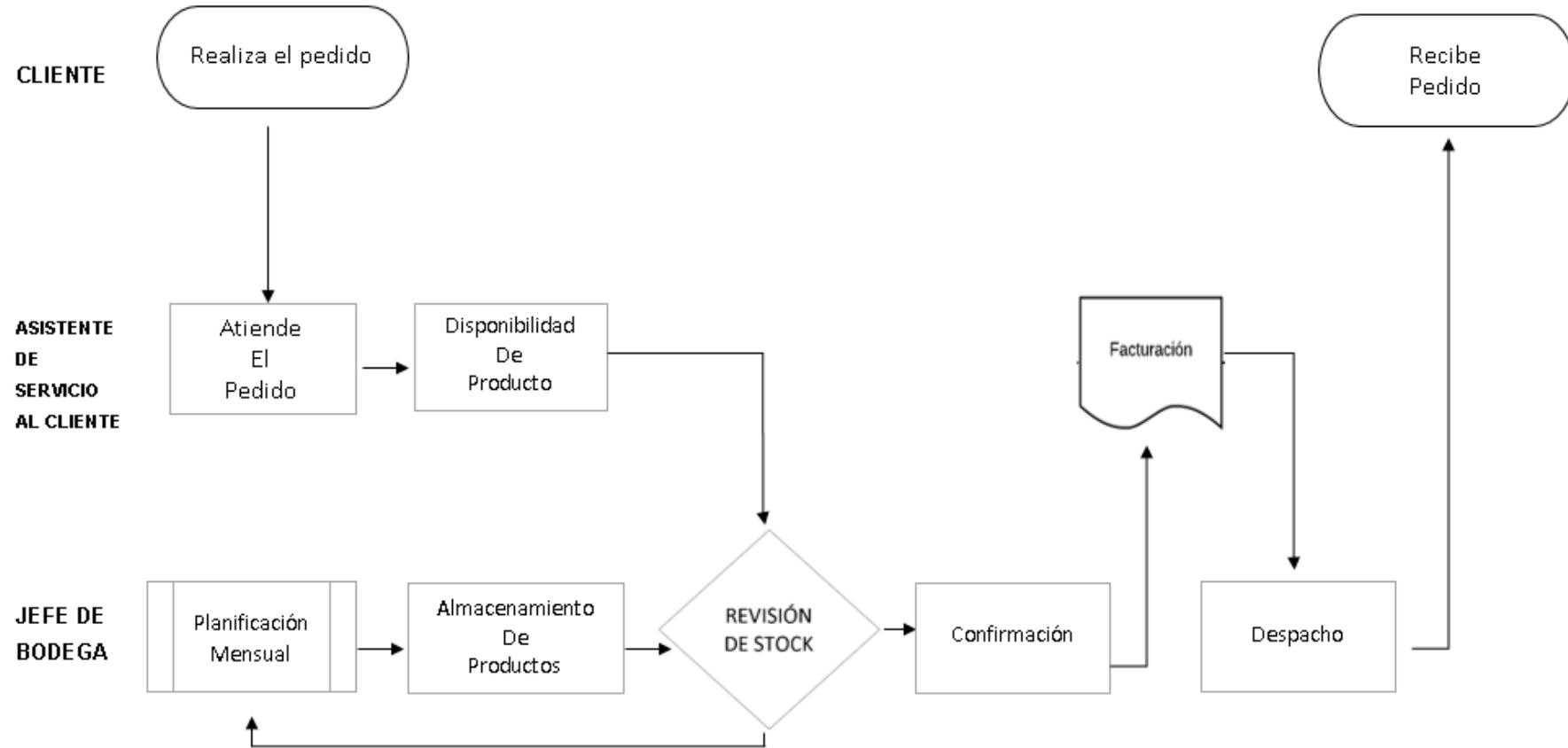


Ilustración 32: Proceso de venta de la distribuidora Disensa

Fuente: Investigación propia

Elaboración propia

El proceso de ventas en la distribuidora Disensa se basa principalmente en la atención al cliente en las ventanillas de la empresa, los clientes se acercan a realizar los pedidos y posteriormente se revisa conjunto con bodega la disponibilidad de los productos solicitados. Finalmente se procede a la facturación y a la entrega del producto en ese momento o a domicilio si el cliente lo requiere.

En la ilustración se puede apreciar, que actualmente no existe un departamento de ventas debidamente constituido que brinde una asesoría a los clientes al momento de realizar las compras y tampoco para dar seguimiento a los clientes a modo de postventa en caso de que no hayan quedado completamente satisfechos con su experiencia de compra en la distribuidora. Toda la responsabilidad de las ventas recae en los encargados de los puestos de atención al cliente.

Por último en los casos donde no hay la disponibilidad de los productos, se le comunica al cliente y sólo en el caso de que el cliente opte por un producto sustituto, el proceso de venta termina y se genera la información de los productos faltantes a la etapa de planificación mensual para el siguiente pedido de stock que se haga.

4. PROPUESTA

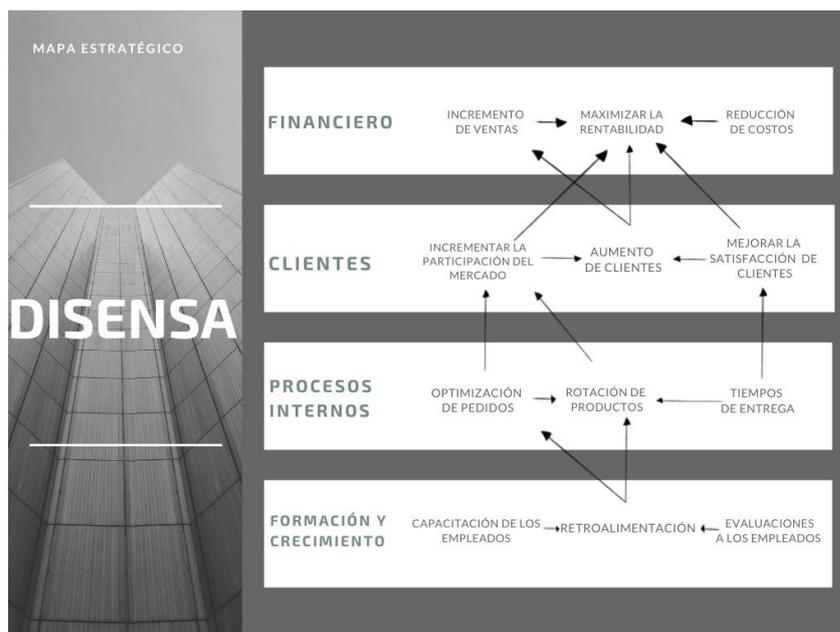
4.1 Descripción de la propuesta

Como solución a la problemática de la distribuidora, por sufrir una caída de las ventas en los últimos años, se ha optado por plantear la siguiente propuesta en base a los resultados generados. Se propone el uso del Balanced Scorecard que, junto a sus cuatro perspectivas, sirve como herramienta para la creación de estrategias que fortalezcan estas cuatro áreas de la distribuidora.

4.2 Objetivo de la propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo principal, mejorar las cuatro áreas de estudio del BSC dentro de la distribuidora Disensa, el área financiera, procesos internos, clientes y crecimiento, de esta forma se plantea, optimizar las ventas de la distribuidora por medio de un mejor desempeño de las actividades diarias que realizan los empleados y de esta forma mejorar notablemente su situación financiera.

4.3 Propuesta de Mapa Estratégico para la distribuidora Disensa



*Ilustración 33: Mapa estratégico propuesto para la distribuidora Disensa
Elaboración propia*

4.4 Estrategias para la optimización de las ventas de la distribuidora Disensa

Tabla 9: Matriz de estrategias

Perspectiva	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable
Financiera	Poca liquidez para realizar compras	Tener la liquidez necesaria para poder abastecer el local y no perder ventas	Plan de reducción de costos	Optimizar número de pedidos	Gerente Financiera, Gerente General, Jefe de Ventas
Clientes	Baja satisfacción de clientes	Crear un departamento de ventas con vendedores capacitados y dedicados al seguimiento de clientes	Fidelizar a los clientes	Servicio Postventa	Gerente General, Jefe de venta y Asesores comerciales
			Dar seguimiento a los clientes y resolver sus inquietudes	Encuestas de Satisfacción	

Procesos internos	Acumulación de stock por lenta rotación de productos	Aumentar la rotación de los productos en bodega	Identificar productos de mayor demanda del momento	Comprar los productos con mayor rotación acorde a la demanda del mercado	Gerente de Compra, Gerente General, Jefe de Bodega
				Reducir los tiempos de entrega a los clientes	
Formación y crecimiento	Empleados con habilidades limitadas	Proveer los conocimientos al personal de la distribuidora Disensa	Aseguramiento del desempeño correcto de las tareas mediante estandarización previa de procesos de los departamentos	Capacitación del personal	Gerente Administrativa, Administradora
				Evaluación a los empleados	

Elaboración propia

4.5 Propuesta del nuevo proceso ventas

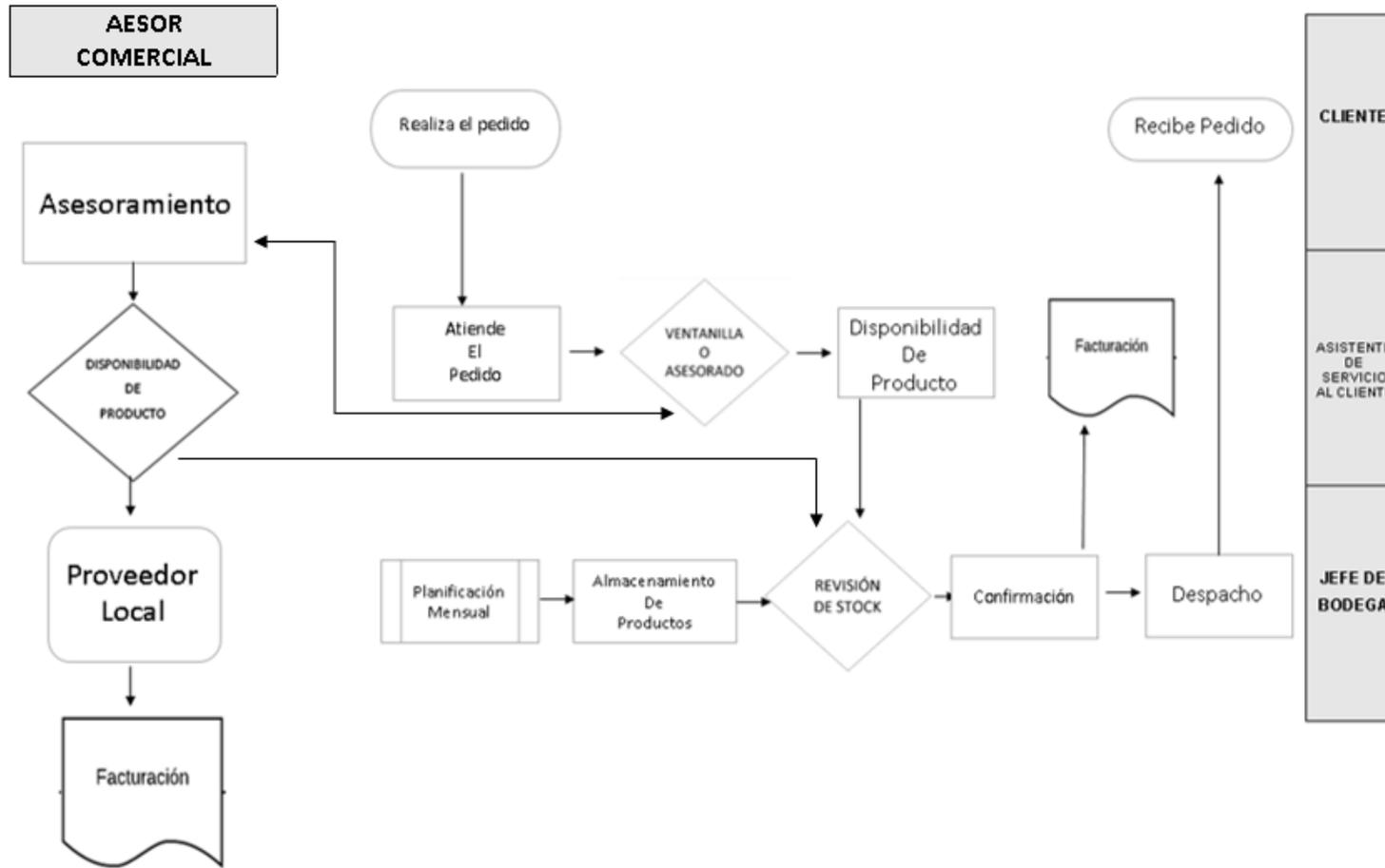


Ilustración 34: Proceso de venta propuesto
Elaboración propia

La presente ilustración muestra la propuesta planteada a la distribuidora Disensa, se basa en la novedad de agregar un departamento de venta que cuente con la colaboración de asesores comerciales debidamente capacitados, con el objetivo de brindar un correcto seguimiento y servicio postventa a los clientes, sobre todo a aquellos que han sido descuidados o no se han sentido conformes con su experiencia de compra en la empresa y han optado por comprar en otras ferreterías.

Durante la retroalimentación con los clientes, los asesores comerciales pueden identificar necesidades insatisfechas que presenten los clientes y proponer soluciones, en esta etapa se procede a verificar con bodega la disponibilidad de los productos solicitados para seguir con la facturación y finalmente con el despacho a donde el cliente lo solicite. En caso de no haber algún producto en stock, se presenta la opción de realizar la compra a proveedores locales, esto con la finalidad de que el cliente consiga realizar la compra de todos los productos que requiera en un solo lugar y de esta forma no ir a la competencia.

Por último, también se agrega la posibilidad de que tanto el asistente del servicio al cliente como el asesor pueda re direccionar al cliente al área que mejor corresponda según su necesidad y ambas áreas puedan realizar la facturación para así evitarle demoras al cliente. Este procedimiento brinda el beneficio de tener disponible el stock necesario para los clientes y tener un seguimiento continuo con los clientes y de esta manera se impulse la satisfacción y su fidelidad con la distribuidora. Se recomienda que este proceso sea evaluado mensualmente, así se puede identificar posibles errores con mayor rapidez y de esta forma se logren realizar los respectivos correctivos.

5. CONCLUSIÓN

- De acuerdo con las bases teóricas consultadas se llega a la conclusión de que existe una importancia significativa en el servicio postventa para lograr conseguir una fidelidad de los clientes y así aumentar la ventas, pero esta se la consigue con el adecuado desenvolvimiento de aquellos que trabajan en la empresa. El Balanced Scorecard, al trabajar sobre sus cuatro perspectivas, le permite a las empresas mejorar enormemente en áreas esenciales que las lleva a ser competitivas.
- El problema principal de la distribuidora Disensa es la caída de sus ventas en los últimos años, esto debido a que carecen de liquidez económica para poder abastecerse adecuadamente y por una falta de capacitación y motivación de los empleados. Por último, se identifica que no existe un departamento de ventas debidamente constituido por lo que ha sido nulo el servicio postventa y el debido seguimiento a los clientes.
- Al aplicar las estrategias propuestas, según el mapa estratégico planteado basado en el Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas, se consigue que la empresa logre una maximización de las utilidades. Las mejoras que se logran son las siguiente:
 - Obtener la liquidez necesaria para abastecerse de los productos que el mercado requiere al reducir costos.
 - Incrementar la satisfacción de los clientes al establecer un departamento de ventas con el fin de realizar seguimientos a los clientes.
 - Aumentar la rotación de los productos que se tienen en bodega al reducir los tiempos de entrega y comprar correctamente los productos de mayor demanda.
 - Formar y capacitar a los empleados para que sean más competitivos en sus puestos y esto aumente su moral.

6. RECOMENDACIONES

- Verificar frecuentemente las bases teóricas concernientes a la optimización de las ventas, servicio al cliente y el Balanced Scorecard, con la finalidad de estar actualizados en cuanto a la creación y control de los objetivos planteados y así mantenerse siempre competitivos en su mercado.
- Socializar las estrategias planteadas y de la situación actual de la empresa que fue generada mediante este estudio, es importante que los colaboradores tengan estos puntos claros para crear en ellos un mayor involucramiento y compromiso de todos aquellos que laboran en la distribuidora.
- Hacer uso de las estrategias propuestas, con la finalidad de mejorar las actividades de la empresa como; procesos internos más eficientes, personal más capacitado y un servicio al cliente con mayor satisfacción, lo que conducen hacia una optimización de las ventas y por ende a un incremento de la rentabilidad y una satisfactoria situación financiera.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. (2015). Fidelización de Clientes. Madrid: ESIC Editorial.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica 6ª Edición. Caracas: Episteme.
- Collachagua, B. (2017). Influencia de la gestión del servicio postventa en la fidelización del cliente del leasing financiero en una empresa bancaria. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Costta, G. (2015). Elaboración de un plan de mejora para el mantenimiento preventivo en los sistemas de aire acondicionado de la red de telefónica del Perú Zonal Norte, basado en la metodología Ishikawa - Pareto. (Tesis de Ingeniería). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Coulter, R. D. (2013). Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 8va Edición. México: Pearson.
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard - Ayudando a Implantar la Estrategia. Revista de Antiguos Alumnos, 32.
- Foschiatti, A. (2012). El Uso De Matrices DAFO Como Herramientas De Gestión y Análisis geográfico. Revista Geográfica Digital, 9(18). Obtenido de <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/geo/article/view/2235>
- Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.
- Gan, F. (2013). Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Diaz de Santos.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Telos, 18(3), 397. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99346931003>
- García, M. (2014). Gestión de la atención al cliente/consumidor. España: IC Editorial.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard 2ª Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estrategicos. Barcelona: Gestión 2000 .
- Llanos, M., & Traverso, Y. A. (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Guayaquil: Ecotec.
- Luna, A. (2016). Plan Estratégico de negocios. México: PATRIA.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia, de la Visión a la Acción. 2da. Edición. Madrid: ESIC.
- Membrado, J. (2007). Metodologías Avanzadas Para la Planificación y Mejora. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Pamies, D. S. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (2011). Qué es la estrategia. Estados Unidos: Harvard Business Review.

- Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2013). Fundamentos de Administración 8va. Edición . Mexico: Pearson Educación.
- Ruidias, L. (2019). Implementación de un control de ingresos para optimizar el proceso de ventas de la empresa. (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Thompson, A. (2012). Administración Estratégica, teoría y casos. 18ª Edición. México: McGraw-Hill
- Torres, V. (2014). Administración de Ventas. México: Grupo Editorial Patria.
- Uribe, M. (2014). Indicadores de gestión. Bogotá: Ediciones de la U.
- Varela, R. (2001). Innovación Empresarial. Colombia: Pearson.
- Vázquez, J. M. (2016). Balanced Scorecard Para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. Revista Facultad de Ciencias, 40.
- Vera, V. (2017). Propuesta De Mejora Para El Servicio Al Cliente En La Casa Del Pañal en el Período 2016. (Tesis de Tecnólogo). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Guayaquil.

8. ANEXOS

Anexo N° 1: Formato Encuesta

Distribuidora Disensa – Encuesta para Ejecutivos

Por favor, solicitamos muy comedidamente su ayuda para completar la siguiente encuesta, la información que se proporcione será utilizada para mejorar o crear nuevos servicios en la distribuidora Disensa, para su agrado.

Sus respuestas no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de la investigación realizada por el Sr. Edgar Edmundo López Tutiven.

1. ¿Se siente conforme con el personal a su disposición?
 - a) Muy Satisfecho
 - b) Relativamente Satisfecho
 - c) Indiferente
 - d) Relativamente Insatisfecho
 - e) Muy Insatisfecho

2. ¿Es importante tener una misión y visión clara en la empresa?
 - a) Muy importante
 - b) importante
 - c) Medianamente importante
 - d) De poca importancia
 - e) Sin importancia

3. ¿Conoce acerca del uso del Balanced Scorecard?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera importante realizar un seguimiento post venta a sus clientes?
 - a) Muy importante
 - b) importante
 - c) Medianamente importante
 - d) De poca importancia
 - e) Sin importancia

5. ¿Considera que una herramienta de gestión ayudaría a una optimización de las ventas?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Las tareas que realiza están ligada a los objetivos de la empresa en el largo plazo?
 - a) Siempre
 - b) Usualmente cierto
 - c) Ocasionalmente
 - d) Usualmente no cierto
 - e) Nunca

7. ¿Cuentan con programa de capacitaciones?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

8. ¿Cómo calificaría la cantidad de ventas de la distribuidora?
 - a) Muy Satisfecho
 - b) Relativamente Satisfecho
 - c) Indiferente
 - d) Relativamente Insatisfecho
 - e) Muy Insatisfecho

9. ¿Es importante usar indicadores de gestión para tener un control de las actividades de su departamento?
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Moderadamente importante
 - d) De poca importancia
 - e) Sin importancia

10. ¿Cuál es la frecuencia de las quejas de parte de los clientes?
 - a) Muy Frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

Anexo N° 2: Formato Encuesta

Distribuidora Disensa – Encuesta para Empleados

Por favor, solicitamos muy comedidamente su ayuda para completar la siguiente encuesta, la información que se proporcione será utilizada para mejorar o crear nuevos servicios en la distribuidora Disensa, para su agrado.

Sus respuestas no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de la investigación realizada por el Sr. Edgar Edmundo López Tutiven.

1. ¿Está conforme laborando en la distribuidora?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Total desacuerdo

2. ¿Los jefes de las distintas áreas monitorean las actividades de la distribuidora?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

3. ¿Su jefe establece objetivos realistas?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

4. ¿La empresa demuestra interés en su crecimiento como profesional?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

5. ¿La infraestructura de la empresa cumple con las expectativas para su trabajo?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Recibe incentivos por realizar su trabajo?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) nunca

7. ¿Considera importante la calidad de servicio que brindan a sus clientes?
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Moderadamente importante
 - d) De poca importancia
 - e) Nula importancia

8. ¿Está satisfecho con la relación con sus compañeros en el trabajo?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Relativamente satisfecho
 - c) Indiferente
 - d) Relativamente insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho

9. ¿Qué tan útil considera la tecnología que usa la distribuidora?
 - a) Muy útil
 - b) Algo útil
 - c) No tan útil
 - d) Para nada útil

10. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

Anexo N° 3: Formato Encuesta

Distribuidora Disensa – Encuesta para Grupo Objetivo (Clientes)

Por favor, solicitamos muy comedidamente su ayuda para completar la siguiente encuesta, la información que se proporcione será utilizada para mejorar o crear nuevos servicios en la distribuidora Disensa, para su agrado.

Sus respuestas no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de la investigación realizada por el Sr. Edgar Edmundo López Tutiven.

- 1) ¿Se siente conforme con la atención recibida en la distribuidora por parte del servicio al cliente?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

- 2) ¿Está satisfecho con los precios de los productos adquiridos en la distribuidora?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Relativamente satisfecho
 - c) Indiferente
 - d) Relativamente insatisfecho
 - e) Insatisfecho

- 3) ¿Ha encontrado todo lo que buscaba al momento de comprar en la distribuidora Disensa?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

- 4) ¿Ha recibido sus productos en el tiempo esperado?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

Anexo N° 4: Formato Entrevista

Distribuidora Disensa– Entrevista al Gerente General

Por favor, se solicita muy comedidamente su ayuda para completar la siguiente entrevista, la información que se proporcione será utilizada para mejorar o crear nuevos servicios en la Distribuidora Disensa., para su mayor preferencia y agrado.

Lea primeramente este formato de entrevista para posteriormente formular las preguntas y anotar sus respuestas de manera más fiel posible.

Recuerde que al momento de la entrevista usted puede ser grabado o filmado para posterior recopilación de datos. Sus respuestas no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de la investigación realizada por el Sr. Edgar Edmundo López Tutivén.

- 1) ¿Cuáles son sus funciones en la distribuidora?
- 2) ¿Cree que es importante definir claramente las estrategias para que se puedan mejorar los procesos internos de la empresa?
- 3) ¿Piensa que tener personal debidamente capacitado, permite una optimización de los distintos procesos de la distribuidora, lo que se traslada como un mejor servicio al cliente?
- 4) ¿Cómo se encuentra actualmente la situación económica de la distribuidora?
- 5) ¿De qué forma ha impactado el aumento de competencia en el sector?
- 6) ¿Considera importante tener una buena relación con sus proveedores?
- 7) ¿Considera necesario un seguimiento postventa a sus clientes?