

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GARANTÍAS EN LA
EMPRESA LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A. LGB S.A. PARA EL PERIODO
2015 - 2017**

**CAROLINA ANGEL MEDINA
ANGELA MARÍA MARTINEZ RAMIREZ
VIVIANA QUICENO VILLANUEVA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GARANTÍAS EN LA
EMPRESA LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A. LGB S.A. PARA EL PERIODO
2015 - 2017**

**CAROLINA ANGEL MEDINA
ANGELA MARÍA MARTINEZ RAMIREZ
VIVIANA QUICENO VILLANUEVA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Planeación y Gestión Estratégica**

**Asesor
WALTER IVAN GARCIA MORALES
Especialista Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2017**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 06 de enero de 2017

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRÁFICAS	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE ANEXOS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. ANALISIS DEL ENTORNO DEL MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS Y REALIDAD AL INTERIOR DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE GARANTÍAS.	18
1.1 ANÁLISIS INTERNO	18
1.1.1 Descripción general.....	19
1.2 MISIÓN Y VISIÓN	20
1.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	21
1.4 AREA DE ESTUDIO DEPARTAMENTO DE GARANTÍAS	22
1.4.1 Funciones del departamento de garantías.....	23
1.4.2 Proceso del área de garantías.....	25
1.4.3 Identificación de aspectos por mejorar.	33
1.5 ENTREVISTA A FUNCIONARIOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DEL ÁREA DE GARANTÍAS	35
1.5.1 Análisis a las entrevistas	42
1.6 ANÁLISIS MORFOLÓGICO AL ÁREA DE GARANTÍAS	43
1.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	44
1.8 ANÁLISIS EXTERNO	45
1.9 ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO	45
1.10 CONDICIONES Y ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO EXTERNO QUE INTERVIENEN EN EL MERCADO.....	48

1.10.1	Variable económica	48
1.10.2	Variable social	49
1.10.3	Variable tecnológica	50
1.10.4	Variable competencia	51
1.10.5	Variable legal.....	53
1.11	ENCUESTAS A CLIENTES INSATISFECHOS.....	54
1.11.1	Variable N° 1: Interés que muestran los integrantes del almacén en solución de duda-problemas.	54
1.11.2	Variable N° 2: Tiempo de respuesta desde la solicitud	55
1.11.3	Variable N° 3: Calificación del tiempo de respuesta a quejas y reclamos.	57
1.11.4	Variable N° 4: Herramienta adicional para radicación de solicitudes	58
1.11.5	Variable N° 5: Aspectos a mejorar en la prestación del servicio	59
1.11.6	Variable N° 6: Aspectos positivos de la empresa.....	60
1.12	CRUCE DE VARIABLES.	61
1.12.1	Cruce de variables N° 1: Tiempo de respuesta vs calificación tiempo de respuesta.....	62
1.12.2	Cruce de variables N° 2: Aspectos a mejorar vs herramientas.	63
1.12.3	Cruce de variables N° 3: Interés de integrantes vs aspectos a mejorar ..	64
1.12.4	Cruce de variables N° 4: Tiempo de respuesta vs herramientas.....	65
1.13	ANÁLISIS INTEGRAL DEL SECTOR UTILIZANDO LA MATRIZ DOFA.	66
2.	PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE GARANTIAS DE LA EMPRESA LAGOBO DISTRIBUCIONES.	69
2.1	MATRIZ DE ANÁLISIS DE CAUSA - CONSECUENCIA.....	69
2.2	PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE GARANTIAS DE LA EMPRESA LAGOBO DISTRIBUCIONES.....	70
2.2.1	Diseño del plan de mejoramiento.	70
2.2.2	Definición de la estrategia para el mejoramiento del área de garantías. .	73
2.2.3	Plan de acción.	735

3.	MEDIDAS DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN	76
4.	CONCLUSIONES	81
5.	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS	88

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Histórico de satisfacción	33
Tabla 2. Histórico de tiempos	34
Tabla 3. Garantías por zonas	35
Tabla 4. Promedio en días	35
Tabla 5. Matriz de análisis morfológico	43
Tabla 6. Matriz multidimensional	44
Tabla 7. Interés que muestran los integrantes del almacén en solución de dudas-problemas	54
Tabla 8. Tiempo de respuesta desde la solicitud	56
Tabla 9. Calificación del tiempo de respuesta a quejas y reclamos	57
Tabla 10. Herramientas adicionales para radicación de solicitudes	58
Tabla 11. Aspectos a mejorar en la prestación del servicio	59
Tabla 12. Aspectos positivos de la empresa	60
Tabla 13. Calificación tiempos	62
Tabla 14. Herramientas de mejora	63
Tabla 15. Aspectos a mejorar	64
Tabla 16. Herramientas eficaces	65
Tabla 17. Listado DOFA para el plan de mejora del área de calidad LAGOBO distribuciones	67
Tabla 18. Matriz de análisis de causa - consecuencia	69
Tabla 19. Plan de mejora	70
Tabla 20. Plan de acción	75

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Porcentaje de participación de los electrodomésticos en los hogares colombianos	48
Gráfica 2. Interés que muestran los integrantes del almacén en solución de dudas-problemas	55
Gráfica 3. Tiempo de respuesta desde la solicitud	56
Gráfica 4. Calificación del tiempo de respuesta a quejas y reclamos	58
Gráfica 5. Herramienta adicional para radicación de solicitudes	59
Gráfica 6. Aspectos a mejorar en la prestación del servicio	60
Gráfica 7. Aspectos positivos de la empresa	61
Gráfica 8. Calificación de tiempos	63
Gráfica 9. Herramientas de mejora	64
Gráfica 10. Aspectos a mejorar	65
Gráfica 11. Herramientas eficaces	66

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Participación de la empresa a nivel nacional	20
Figura 2. Flujograma departamento de servicio al cliente	25

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista	88
Anexo B. Encuesta	89

INTRODUCCIÓN

La empresa LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A. ha identificado falencias en el proceso de servicio de garantías y requerimientos realizados por los clientes, por lo tanto y para efectos de esta investigación, se estructuró un Plan de Mejoramiento que incluyera un análisis al departamento de garantías en aras de agilizar los tiempos de respuesta y dar solución oportuna a los clientes, con el fin de incrementar los niveles de satisfacción y para que se dé cumplimiento oportuno a lo establecido por la ley 1480 del 2011 del estatuto del consumidor.

Para esto fue necesario un análisis de la realidad actual de la empresa en términos de satisfacción y respuesta oportuna a los clientes especialmente en lo que a garantías de los productos adquiridos se refiere; seguido de un sondeo interno con los funcionarios responsables y/o intervinientes en el proceso y externo en términos de indagar las opiniones de los clientes frente a las garantías, el cumplimiento y los tiempos de respuesta.

Finalmente, y gracias al análisis de las variables propuestas se estructuró una ruta de pasos orientadores para eliminar, en lo posible, las debilidades del proceso con miras a encontrar un factor diferenciador en el mercado para que de este modo la empresa logre posicionar el departamento y garantizar la satisfacción como un componente decisivo en el momento de la escogencia de compra de los clientes.

De esta forma la dirección de servicio al cliente y el líder del área de garantías tendrán información más precisa, práctica y oportuna que les permitirá analizar indicadores de gestión, proceso y resultado al tiempo que estarán en capacidad de formular y ejecutar planes de acción, que promuevan mayor confiabilidad en la adquisición de los productos de la empresa y afianzar lazos con los proveedores como eje fundamental en el proceso ya que la empresa no es fabricante, sino que funge como mediador entre estos y los clientes.

Lo anterior, redundará en el mejoramiento de la imagen y posicionamiento de la empresa, mejor participación en el mercado, clientes satisfechos, más dividendos y cumplimiento de los términos de ley.

SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

Las empresas que hoy por hoy buscan permanencia en el mercado y rentabilidad constante. Están llamadas a evaluar permanentemente sus procesos, procedimientos y estrategias de mercado para así estar a la vanguardia de los acelerados cambios poblacionales, tecnológicos, medio ambientales e incluso de usos y costumbres de su nicho de mercado para alinear las áreas de la organización en torno a los nuevos retos y así estar en capacidad de incrementar sus niveles de calidad manteniendo sus fortalezas y superando sus debilidades.

En esta búsqueda una de las áreas vitales de cada organización es la de servicio al cliente, el cual determina la fidelización o no, de los clientes y el posicionamiento o no, de la marca como factor diferenciador frente al mercado y esto llevarla al éxito o al fracaso.

La insatisfacción de los clientes es una de las razones por las cuales las compañías se ven afectadas en su imagen y reputación, y, que tarde o temprano afectará con mayor proporción sus ingresos. Tal y como se hacía referencia anteriormente es necesario que las compañías realicen planes para mejorar, para fomentar el uso de mecanismos y procedimientos, para sistematizar y consolidar la información de los clientes. Pero es necesario que los funcionarios de la organización sean personas comprometidas, que se impliquen en las demandas de los clientes, sean rigurosos en la búsqueda de soluciones y alternativas, aporten iniciativas que favorezcan el crecimiento de la organización y tengan sentido de pertenencia. Y de esta forma la búsqueda por la satisfacción del cliente sea su motor.

El concepto de satisfacción del cliente no ha sido primordial para las empresas, es decir, dejan en un segundo plano la percepción que tiene cada una de las personas sobre el servicio o producto ofrecido, entre ellos el cumplimiento de los requerimientos y las necesidades solucionadas. No se preocupan por aumentar dicho grado de satisfacción, de acuerdo al valor agregado que se da a las expectativas del cliente y al valor esperado. Sino que más bien en su preocupación y ansias de poder atentan en muchos casos contra los derechos de los consumidores aumentando la insatisfacción de los clientes, con ello las quejas y el cambio de proveedor.

Para ello partir del 2012 empieza a regir el nuevo estatuto del consumidor, el cual busca velar por los derechos de los consumidores que estaban siendo desprotegidos, al ser por muchos años éstos el eslabón más débil de la cadena de producción, y que con el crecimiento económico del país poco a poco fueron haciendo peso; debido a las nuevas formas de mercadeo y comercialización, el consumo de nuevas tecnologías, nuevos nichos del mercado, la globalización y las economías de escala, que traen complejidad a la cadena de valor debido al ingreso de nuevos agentes e intermediarios y a la creación de diferentes bienes y servicios masivamente, lo cual acarrea un mayor riesgo de daño y el aumento del porcentaje de fallas en la línea de producción.

Según la ley 1480 de la Súper Intendencia de Industria y Comercio; define Garantía, como: obligación temporal, solidaria a cargo del productor y el proveedor, de responder. Mientras que Philip Kotler y Kevin Lane Keller tienen una definición más amplia de garantías: para lo cual señalan que muchas empresas ofrecen garantías generales, o bien, garantías específicas.

Unas empresas tienen documentos que representan dicha garantía en un documento expedido por ellos, que soporta el derecho del cliente. Pero existen compañías con una gran reputación que no requieren documentos físicos es el

caso de una empresa como Procter & Gamble que promete una completa satisfacción sin precisar más: "Si el producto no le satisface por cualquier razón, puede devolverlo, reemplazarlo, cambiarlo o recuperar su dinero.

Otras compañías ofrecen garantías extraordinarias; por ejemplo, los clientes pueden hacer devolución del vehículo que adquieren en los siguientes treinta días de adquirirlo, si no quedan satisfechos con él.

Aseguran también los autores en su libro Dirección de Marketing que "Las garantías reducen el riesgo percibido por el comprador, puesto que sugieren que la calidad del producto es alta y que la empresa y su servicio son confiables. Todo esto permite a la empresa fijar un precio más alto que un competidor que no ofrece una garantía equivalente".

Se logró entender que la garantía es el respaldo que tiene cada consumidor a la hora de adquirir un bien o servicio. Y esto hace que los proveedores y/o productores estén enmarcados dentro de unos estándares de calidad necesarios para garantizar que sus productos o servicios constan de todas las características necesarias de funcionalidad y calidad que los hace competitivos en el mercado.

Cuando estas características ofrecidas a los consumidores no son acorde a lo ofrecido, o cuando los bienes presentan defectos a causa de su proceso de fabricación, la súper Intendencia de Industria y Comercio, regula, mediante disposiciones y leyes, protecciones para los consumidores, quienes a su vez pueden hacer efectiva su reclamación frente a los proveedores fabricantes e incluso a través de sus distribuidores.

En esta última es la clasificación en la cual se encuentra enmarcado el objetivo de la investigación. Ya que Lagobo al ser una empresa distribuidora de diferentes productos, es quien en primera instancia recibe las solicitudes de garantía de los

productos que ofrece a sus clientes. Por tal razón y con el ánimo de garantizar la satisfacción de los mismos, la empresa ha diseñado un área específica para garantías, con unos procedimientos detallados y con una herramienta individualizada para tal fin. Gracias a esta herramienta la empresa ha mejorado notablemente, pero se hace necesario un mejoramiento de su proceso de tiempos de respuesta.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan para el mejoramiento de los tiempos de respuesta a los clientes en el área de garantías de la empresa Lagobo Distribuciones S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la realidad actual al interior de la empresa en el área de garantías y su entorno.
- ✓ Diseñar un plan de mejora para el área de garantías de la empresa LAGOBO.
- ✓ Plantear las medidas de control y seguimiento a desarrollar en el área de garantías de la empresa.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

Se usó el tipo de investigación causal, ya que se analizó las causas de los problemas y sus posibles soluciones. Inicialmente se observó y se recogió toda la

información necesaria para identificar los aspectos a mejorar en el departamento de garantías de la empresa Lagobo Distribuciones S.A., para luego de un profundo análisis, describir el estado de la organización y las medidas más adecuadas para su solución.

El método de investigación se realizó a través del análisis y síntesis. Con este método se analizó la situación y condiciones del departamento de garantías de la empresa Lagobo Distribuciones S.A., con el fin de determinar las medidas que se pueden tomar para obtener un excelente servicio al cliente.

Se recogió información de segunda mano a través de los siguientes medios:

- ✓ Consultas en páginas de internet.
- ✓ Información institucional.
- ✓ Libros del tema.
- ✓ Normas.
- ✓ Estudios pertinentes al tema.

Se recogió información de primera mano a través de los siguientes medios:

- ✓ Entrevistas a personal del área de garantías, departamento de call center, asesor comercial, director del almacén de la empresa, departamento jurídico y jefe de bodega.
- ✓ Encuestas a clientes insatisfechos
- ✓ Informes del departamento de garantías.
- ✓ Observación participativa.

LIMITANTES Y LIMITACIONES

Para la realización del presente trabajo de investigación se encontraron algunas

limitantes y limitaciones, como por ejemplo en el acceso a cierta información y en la recolección de las entrevistas del director de punto de venta y la del asesor comercial que, por falta de tiempo de ellos, se tuvo que dejar para que fueran enviadas por correo electrónico tardando más tiempo del esperado.

Otra de las limitantes fue en el momento de realizar las encuestas, pues al momento de establecer los contactos telefónicos fue necesario realizar varias veces la llamada porque el cliente no estaba disponible, y en muchos otros casos tardo demasiado tiempo la encuesta pues al tratarse de clientes insatisfechos, eran demasiados extensos en sus inquietudes y requerían mucha información para al fin dar respuesta a las preguntas. Se mostraban demasiado molestos y solicitaban otro tipo de información con la que los investigadores no contaban por no ser funcionarios de la empresa.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS Y REALIDAD AL INTERIOR DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE GARANTÍAS

En este capítulo se trataron todas las variables internas y externas que intervienen en el sector de los electrodomésticos para de esta forma determinar el desarrollo del plan de mejoramiento para la empresa Lagobo distribuciones en el área específica de garantías.

Los factores del entorno repercuten de manera sustancial en las decisiones de la empresa. Cualquier realidad observable no es independiente de sus interrelaciones con las restantes realidades existentes ya sea por la influencia que tenga sobre el entorno externo, como sobre sus propias características internas¹.

Se realizó un análisis de la situación actual al interior de la empresa, y las perspectivas no controlables, o de orden externo; factores (económicos, sociales, tecnológicos, y de competencia en el mercado).

1.1 ANÁLISIS INTERNO

Se realizó un análisis con detalle a cada uno de los componentes de la empresa, con el objetivo de identificar que debilidades y que fortalezas existen en su estructura, funcionamiento y organización las cuales fueron necesarias a la hora de establecer las estrategias encaminadas a logro de los objetivos.

Este ambiente comprende la cooperación, relaciones de interdependencia y utilización de recursos disponibles. Es la combinación de los recursos humanos y materiales para la consecución de un fin.

¹ ESTEBAN, A., GARCÍA, J., NARROS, M., OLARTE, C., REINARES, E., SACO, M., Principios del Marketing, tercera edición., pág., 57-81., Esic Editorial., Madrid (2008)

1.1.1 Descripción general. Lagobo distribuciones nació en el año de 1969 en Pereira con su cadena de almacenes dedicados a la venta de electrodomésticos y muebles para el hogar bajo la marca almacenes oportunidades.

En 1972 nace la unidad de negocio dedicada a las ventas al por mayor con cubrimiento nacional, convirtiéndose rápidamente en uno de los mayoristas más grandes de Colombia.

Fundada hace 46 años, es hoy en día una de las empresas líderes en el sector de electrodomésticos y tecnología en Colombia, ofreciendo líneas de crédito de consumo, libranzas y empresarial.

Cuenta con más de 48 puntos de atención en 40 ciudades del territorio nacional, con más de 400 empleados y cerca de 42,000 clientes atendidos en el último año².

Almacenes Oportunidades

Es la marca de los almacenes donde se comercializan electrodomésticos, tecnología, muebles, colchones, seguros y se otorgan los créditos de consumo y libranza.

El negocio principal de almacenes Oportunidades es la venta a crédito de los productos que comercializa a través de crédito de consumo y crédito de libranza en ciudades intermedias y pequeñas.

46 años en el mercado, 48 puntos de atención en Colombia, un amplio portafolio de productos, la distribución de las marcas más reconocidas del mundo y la velocidad en las entregas, los presenta como una compañía sólida y seria, considerada por Samsung, LG, Sony y otras marcas como la empresa con los más

² <http://www.lagobo.com/home/index.php/nosotros>

altos niveles de atención y servicio al cliente³.

Figura 1. Participación de la empresa a nivel nacional



Fuente archivo empresa Lagobo.

1.2 MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN: Somos una comercializadora de electrodomésticos, muebles y computadores en general, tenemos cubrimiento en todo el territorio nacional y

³ <http://www.lagobo.com/home/index.php/almacenes-oportunidades>

contamos con una línea de distribución de mayoreo.

Buscamos brindar al mercado productos y servicios de excelente calidad enfocados a mejorar la calidad de vida en los hogares colombianos, hacer familiar felices y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y su entorno, contamos con un equipo multidisciplinario, capacitado y competente quienes logran que todos nuestros procesos se han realizados con eficiencia y transparencia.

VISIÓN: Para el año 2017 LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A. L.G.B. S.A. será una Organización líder a nivel nacional, en la comercialización electrodomésticos, muebles y computadores, apoyado en el desarrollo integral de nuestros colaboradores y en la adecuación de nuestros almacenes, para convertirlos en tiendas especializadas a la vanguardia de los cambios en el mercado, brindando a nuestros clientes una amplia gama de productos acordes a sus expectativas⁴.

1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS: La filosofía de la familia LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A. L.G.B. S.A., es poner a su disposición los medios y herramientas que le permitan crecer como persona, trabajador y colombiano, partiendo del MEJORAMIENTO CONTINUO, que va encadenado a SER CADA VEZ MEJORES.

La meta empresarial es cumplir los siguientes principios:

- ✓ La calidad de mi trabajo tiene prioridad.
- ✓ La calidad es responsabilidad de todos.
- ✓ Satisfacción de los clientes internos y externos.
- ✓ Buscar el desarrollo personal con entrenamiento y capacitación.

⁴ <http://www.lagobo.com>

- ✓ Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- ✓ Creemos en:
- ✓ La innovación como el motor principal de progreso y subsistencia.
- ✓ En el mejoramiento continuo como una característica esencial del ser humano.
- ✓ En la felicidad como un camino y no como destino.
- ✓ En el desarrollo profesional, personal y familiar.
- ✓ En el respeto al ser humano, fundamental para la convivencia y el trabajo en equipo.

VALORES

- ✓ Innovación.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Autoaprendizaje.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Velocidad.
- ✓ Servicio.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Romper paradigmas.
- ✓ Calidad.
- ✓ Alegría⁵

1.4 ÁREA DE ESTUDIO DEPARTAMENTO DE GARANTÍAS

El objetivo del departamento es la gestión de la garantía de los productos, para un

⁵ Ibídem

oportuno servicio, ágil respuesta y efectiva solución dentro de los términos legales.

El departamento de garantías está compuesto por un líder de garantías y servicio al cliente y un auxiliar.

1.4.1 Funciones del departamento de garantías. Capacitar, informar y hacer cumplir el procedimiento, políticas y formatos necesarios para el proceso de gestión de las garantías en cada sucursal.

Revisar en la base de datos Oportudata los casos de garantía que se encuentran activos. Contactar al director y/o jefe de bodega de la sucursal o en el caso que sea necesario al cliente para confirmar estado del servicio.

Establecer un acuerdo con los proveedores para gestionar los servicios a los clientes con más agilidad cumpliendo los tiempos establecidos por ley.

Gestionar con el departamento comercial y subgerencia una solución para los casos críticos, con los cuales no se llega a un acuerdo con el proveedor.

Brindar oportuna respuesta y solución a cada caso, para fidelizar los clientes.

Realizar llamadas a los clientes en los que se evalúe el grado de satisfacción en cuanto a la prestación del servicio de garantía.

Realizar informes mensuales por sucursales para enviar a cada director.


Realizar informes mensuales por marca para enviar a cada distribuidor y/o proveedor.

Realizar informes mensuales para presentar a subgerencia.

Evaluar y analizar la calidad de servicio al cliente por medio del informe para tomar acciones correctivas en cuanto a tiempos, cantidad de garantías reportadas y solucionadas.

1.4.2 Proceso del área de garantías.

Figura 2. Flujograma departamento de servicio al cliente

		LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A.	FECHA MODIFICACION: 12/06/2014	VERSION: 001
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.				
PROCEDIMIENTO: Recepción mercancía para garantías.			COD. LGB-MS-SA-02-001	PÁGINA: 1-2
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO.	OBSERVACIONES	
INICIO ↓				
Recibir información ↓	Administrador de Sucursal		El cliente llama o se comunica con la Sucursal para pedir Servicio Técnico y el Administrador atiende. Al momento de la venta se debe informar los términos y condiciones de la garantía y que en caso de presentarse un problema se comunique con el almacén.	
¿Se lleva a sucursal? Sí ↓ No ↓	Administrador de Sucursal		El administrador acuerda con el cliente si debe llevar el producto a la Sucursal o se programa una visita del Centro de Servicio.	
Programar visita con Centro de Servicio ↓	Administrador de Sucursal	▪ Orden de servicio	Debe Comunicarse con el Centro de Servicio autorizado para programar visita domiciliaria al cliente.	
Hacer inspección del estado del artículo ↓ 1 2	Administrador de Sucursal	▪ Factura de compra del artículo	Debe hacerse verificación que el producto sí amerite envío a Centro de servicio y no que el problema sea por desconocimiento del cliente. El cliente debe llevar factura del artículo.	

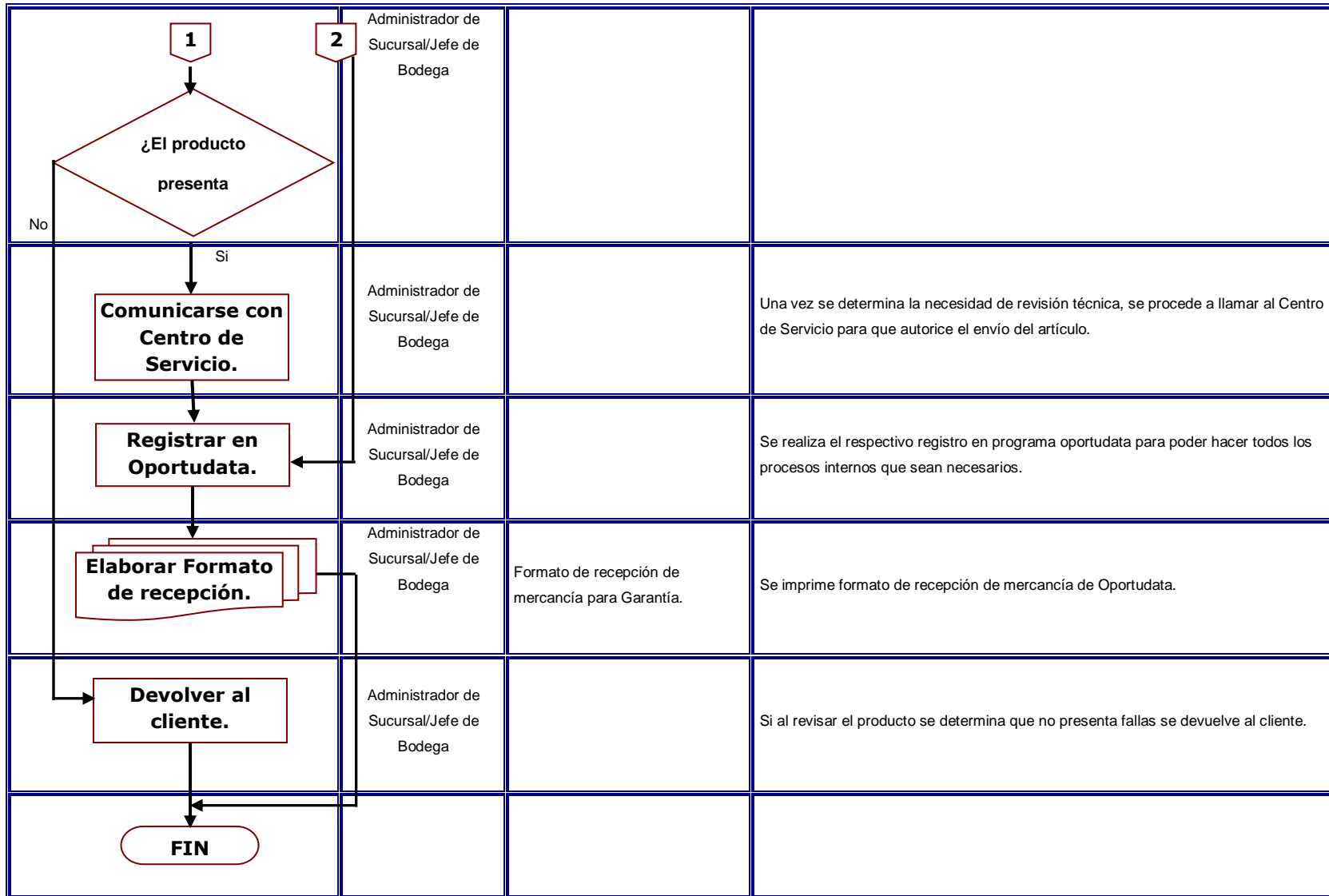

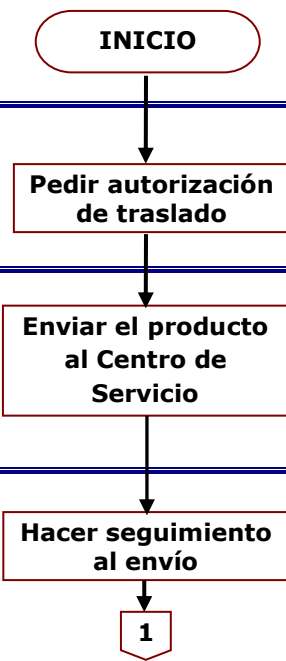
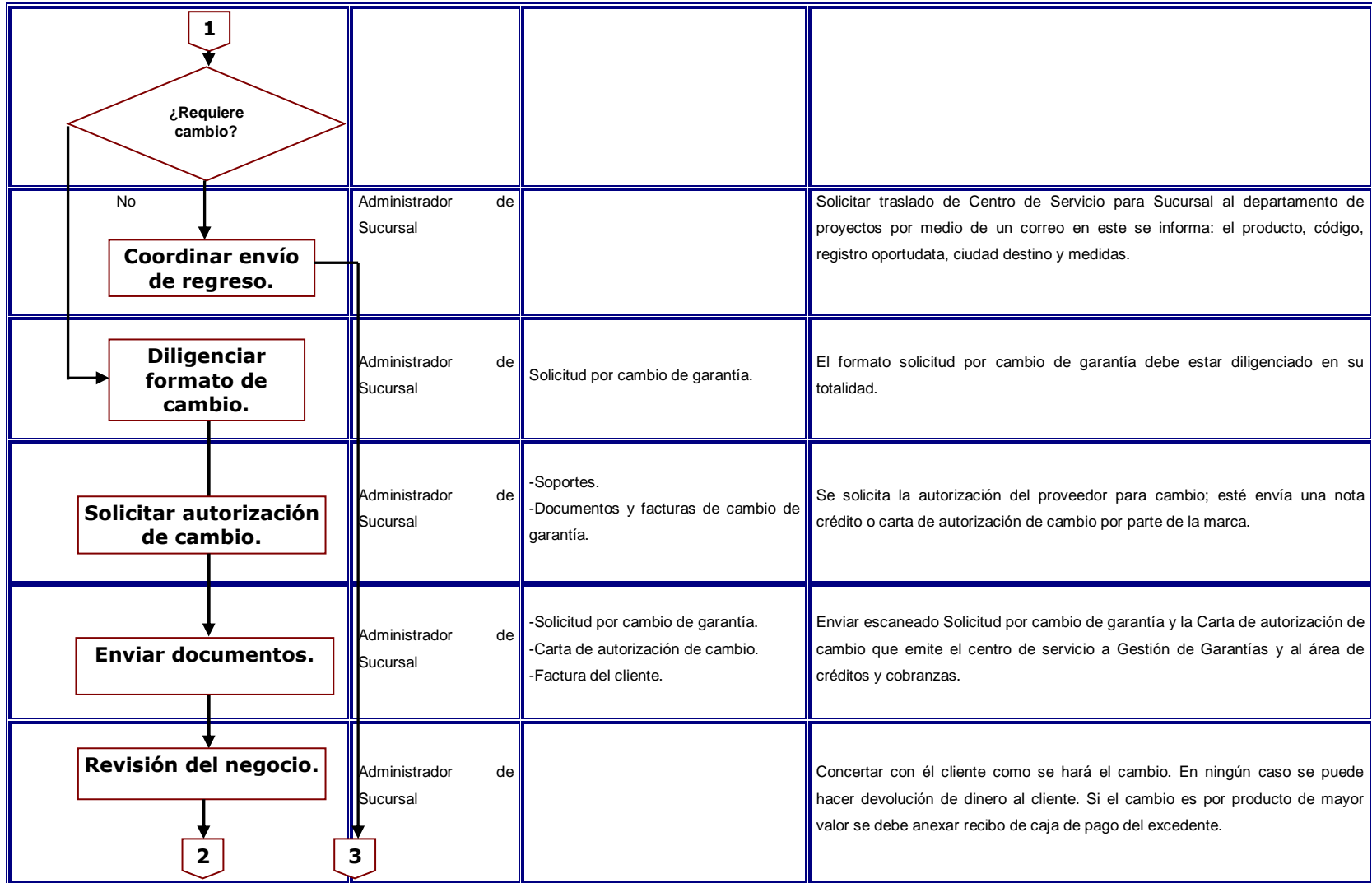


Figura 2. (Continuación)

	LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A.		FECHA MODIFICACION: 12/06/2014	VERSION: 001
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.			
▪ PROCEDIMIENTO: envío mercancía para Centro de Servicio.			COD. LGB-MS-SC-02-002	PÁGINA: 1-2
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO.	OBSERVACIONES	
				
	Administrador de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro Oportudata ▪ Orden de Servicio 	Se debe enviar un correo al área de Procesos pidiendo autorización, en este se informa: el producto, código, registro oportudata, destino y medidas.	
	Administrador de Sucursal/Jefe de Bodega	Factura del producto	Se debe enviar el producto por transporte autorizado, preferiblemente en el empaque original, acompañado de la factura o formato que la marca solicita.	
		Guía de envío	El administrador o jefe de Bodega deba hacer seguimiento del envío hasta comprobar que el artículo llegue al Centro de Servicio.	



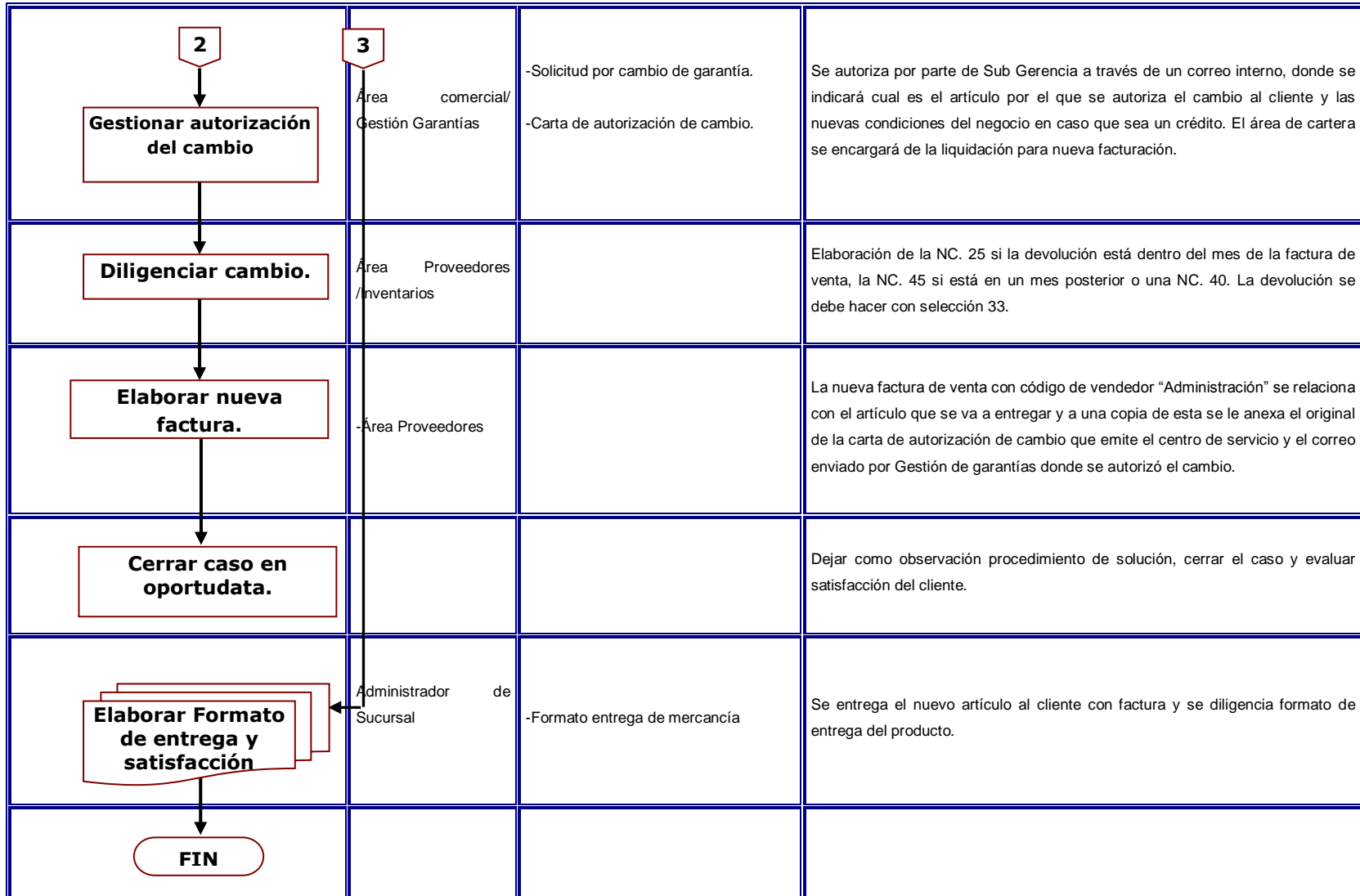


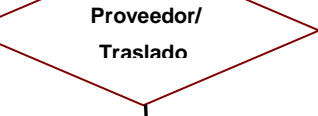




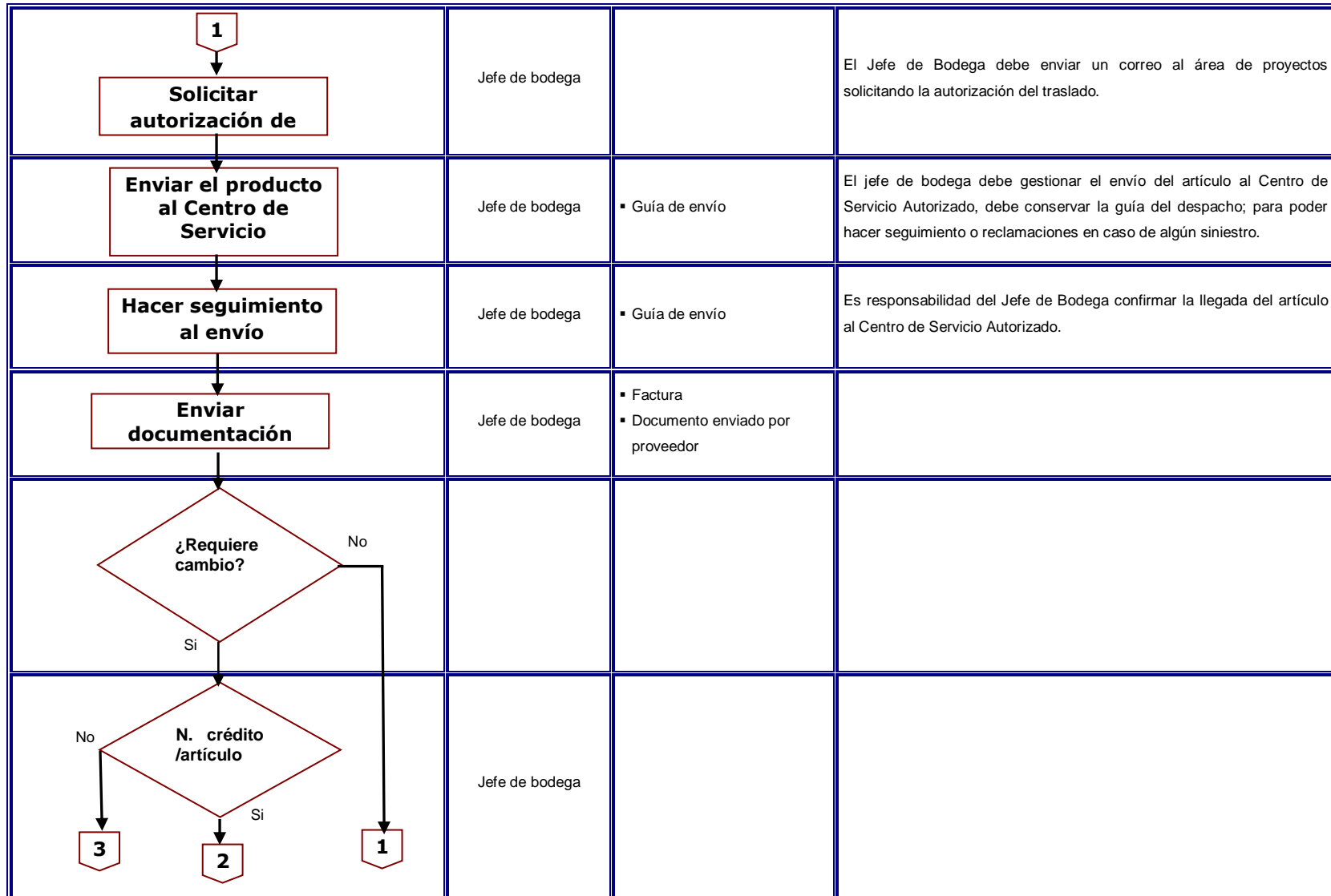
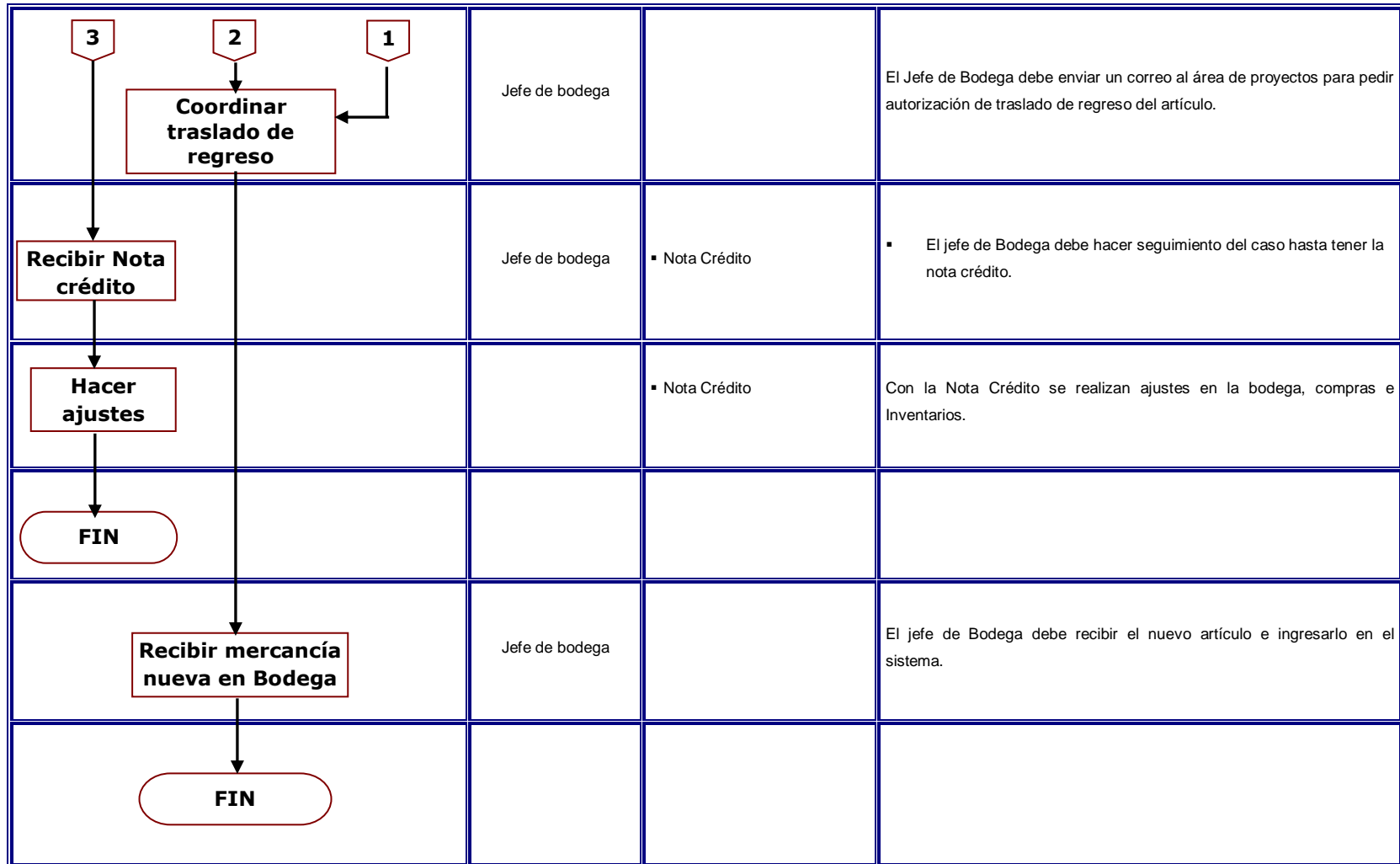


Figura 2. (Continuación)

		▪ LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A.	FECHA MODIFICACION: 12/06/2014	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.				
PROCEDIMIENTO: Envío de mercancía en bodega para garantía			COD. LGB-AP-RH-01-003	PÁGINA: 1-2
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO.	OBSERVACIONES	
INICIO.				
	Jefe de bodega		Ante cualquier falla o daño en la mercancía evidenciado por el Jefe de Bodega, este mismo debe registrarlo en Oportudata.	
				
proveedor 	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remisión de traslado ▪ Factura 	El Jefe de Bodega debe hacer el registro en OPORTUDATA.	
Traslado 	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factura 	El Jefe de Bodega debe coordinar con área de Proveedores para encontrar la factura de compra a través del número de entrada de la mercancía a la sucursal.	
	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de reclamación del respectivo proveedor 	El Jefe de Bodega debe diligenciar el formato con datos básicos del producto que corresponda a cada proveedor para el trámite de la garantía.	
				





Fuente: Flujograma tomado de la empresa

1.4.3 Identificación de aspectos por mejorar. La siguiente tabla corresponde a un histórico de satisfacción de los clientes en el periodo de tiempo comprendido entre el 2014 al primer trimestre de 2016 el cual se expresó en porcentajes.

Tabla 1. Histórico de satisfacción

MES	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	%	TOTAL	(%) TOTAL SATISFACCIÓN
mar-14	22	29	5	9	56	91
br-14	12	31	1	2	44	98
may-14	27	61	7	7	95	93
jun-14	24	50	8	10	82	90
jul-14	32	64	15	14	111	86
ago-14	29	100	17	12	146	88
sep-14	31	115	6	4	152	96
oct-14	30	89	17	13	136	88
nov-14	39	79	21	15	139	85
dic-14	25	84	7	6	116	94
ene-15	30	86	9	7	125	93
feb-15	32	96	13	9	141	91
mar-15	25	95	16	12	136	88
abr-15	36	78	5	4	119	96
may-15	71	91	6	4	168	96
jun-15	62	76	5	3	143	97
jul-15	61	69	7	5	137	95
ago-15	63	89	7	4	159	96
sep-15	55	57	0	0	112	100
oct-15	78	55	1	1	134	99
nov-15	13	117	7	5	137	95
dic-15	23	98	7	5	128	95
ene-16	66	63	14	10	143	90
feb-16	82	64	6	4	152	96
mar-16	61	82	7	5	150	95
TOTAL	1029	1918	214	7	3161	93

Fuente: Tomada de evaluación mensual que realizan en la empresa vía telefónica.

Realizando un análisis a este histórico de satisfacción indicó que el 7% de los clientes al cierre del mes de marzo se encontró insatisfecho con el servicio prestado por la empresa Lagobo Distribuciones. Población que hay que estudiar a fondo para definir las variables que determinan dicha insatisfacción.

Tabla 2. Histórico de tiempos

HISTÓRICO TIEMPOS		
FECHA	ENTREGADOS	ACTIVOS
ene-15	71	53
feb-15	73	51
mar-15	70	65
abr-15	45	75
may-15	82	79
jun-15	82	89
jul-15	71	86
ago-15	92	79
sep-15	86	79
oct-15	82	81
nov-15	77	89
dic-15	128	94
ene-16	74	65
feb-16	59	66
mar-16	81	66

Fuente: Informe tomado del aplicativo interno de la empresa

Se observó que en la mayoría de meses se excede el tiempo establecido por la ley de 30 días hábiles, determinado por productos en preventa pendientes por reparación ya que la marca niega la garantía por vencimiento de los términos,

también casos en los que la marca no envía reportes técnicos con evidencias.

Tabla 3. Garantías por zonas

ZONA	ACTIVAS	ENTREGADAS	SOLUCIONADAS	TOTAL	% ENTRE- GADOS	(%)PESO POR SUCURSAL
CENTRO	77	62	37	176	35	23
COSTA	154	86	129	369	23	48
EJE CAFETERO	79	49	4	132	37	17
LLANOS	50	37	7	94	39	12
TOTAL	360	234	177	771	30	100

Fuente: Informe tomado del aplicativo interno de la empresa.

Tabla 4. Promedio en días

ZONA	PROMEDIO DIAS	GARANTIAS POR FUERA	% POR FUERA
CENTRO	49.68	56	32
COSTA	77.14	210	57
EJE CAFETERO	77.96	70	53
LLANOS	76.48	46	49
TOTAL	70.93	382	50

Fuente: Informe tomado del aplicativo interno de la empresa.

1.5 ENTREVISTA A FUNCIONARIOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DEL ÁREA DE GARANTÍAS

Para obtener un panorama más amplio de la visión interna de la empresa en cuanto al cumplimiento de normatividad de las garantías, se estructuró y utilizó una entrevista que fue aplicada a 6 expertos de cada área de la empresa y cuyo cargo es trascendente para los procesos del área de garantías.

Los cargos entrevistados fueron:

1. Director Punto de venta
2. Asesor Comercial
3. Jefe de Bodega
4. Departamento Jurídico
5. Departamento Call Center
6. Líder del Área de Garantías

Mediante el instrumento de recolección de información los participantes respondieron a las preguntas lo siguiente:

1. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que se reciben de los clientes en cuanto a garantías?

R1/ El tiempo de respuesta y trámite complejo para que la comunicación sea efectiva.

R2/ Productos de mala calidad, demasiado protocolo para solicitar la garantía, demora en el servicio.

R3/ Influye el artículo. Para refrigeración; no congela, suena duro. Para lavadoras; suena al centrifugar, no cumple los ciclos. Video y sonido; no prende, no funciona el control remoto.

En algunas ocasiones la frase “para vender si son buenos, pero para responder no.”

R4/ EL daño temprano del producto adquirido, el daño reiterado del producto adquirido, la demora en la reparación, entrega de sus productos.

R5/ Tiempo, se quedan más de un mes con el artículo, no brindan orientación

adecuadamente, dan el número para que ellos mismos se comuniquen

R6/ Las quejas más frecuentes son: no me han prestado el servicio técnico, los técnicos que enviaron son malos no detectaron el problema quiero una segunda opinión, quiero que me cambien el producto, ya me han hecho muchas reparaciones quiero la devolución de mi dinero.

2. ¿Cuáles considera que son los aspectos que desde su área inciden en la insatisfacción de los clientes?

R1/ Los tiempos del proveedor o servicio técnico en dar solución

R2/ Cuando se envía directamente al cliente a llamar a las líneas de servicio técnico a solicitar la garantía.

R3/ Una buena atención, toda persona quiere que se le atienda una reclamación con la misma diligencia que se le presto al momento de una venta, en otras palabras que se está disponible a escuchar y plantear soluciones a su problema.

R4/ No responder en el tiempo oportuno, en los casos que las marcas no suministran las respuesta en los términos respectivos.

R5/ Falta de comunicación entre asesores y directores, falta de compromiso por parte de los asesores, información inadecuada para los clientes.

R6/ El mal manejo de los casos por parte de los almacenes debido a que no los reportan a tiempo y falta de apoyo para mejorar el área de servicio al cliente ya que se necesitaría más personal para atender las garantías en los tiempos estipulados por la ley y no es aprobado.

3. Describa su participación y/o función dentro del proceso de garantías.

R1/ Conciliar, informar, tramitar con la marca pues al final el cliente reclama es en el almacén.

R2/ Recibir las quejas de los clientes y colaborar con el filtro entre el cliente y el servicio técnico. Estar pendiente que le presten el servicio oportunamente.

R3/ Atender la queja o reclamo del cliente, tramitar con el centro de servicio, la respectiva revisión del artículo en cuestión, cabe aclarar que algunas marcas, no atienden solicitud de servicio a tiendas o almacenes, en estos casos, facilitar las líneas para que sea el cliente quien solicite la revisión, después de esto, solicitar al cliente el número de la orden de servicio, con el fin de hacer seguimiento al caso.

R4/ Brindar respuestas de las diferentes peticiones, quejas y reclamos en los tiempos oportunos y dando alcance a la solicitud.

R5/ Verificar si ya le prestaron el servicio de garantía y cuando. Preguntarle si se encuentra en buen estado el producto; si dice que no, preguntarle, si sabe qué problema presenta. Si dice que el producto se encuentra en buen estado, preguntarle cómo le pareció el servicio de garantía.

Cuando se realizan diferentes bases (Actualización, ventas, cartera), y estas indican alguna inconformidad, tomar los datos, verificar con la persona encargada de garantías para darle una pronta solución.

R6/ Comunicación directa con marcas y proveedores para dar solución efectiva a las garantías.

Comunicación directa con los almacenes siendo aliados para dar un buen manejo

a los casos presentes.

Contacto directo con el cliente manteniendo una buena relación comercial para una buena experiencia en el proceso.

Dar solución efectiva dando cumplimiento a la ley 1480 del 2011 del consumidor.

Dar Finalización a las reclamaciones satisfactoriamente.

Generar respuestas satisfactorias de fondo y dentro de los términos legales.

Apoyo en el área de la gestión de garantías y servicio al cliente.

4. ¿Qué información se brinda a los clientes acerca de la normatividad, políticas y procedimiento del servicio de garantías?

R1/ Todas las que se conocen, pero el cliente no acepta, solo pide el cambio del producto o devolución del dinero.

R2/ Que el servicio de garantía no siempre es cambio, que solo se hace cuando hay un defecto de fábrica. Que el servicio se le presta directamente en su casa.

R3/ se puede decir que, se le da a conocer el compromiso que se tiene con él, frente a su solicitud, el tiempo que tiene la marca o centro de servicio actualizado, para realizar la revisión técnica y el tiempo estipulado por la ley, para darle solución al problema, dando a conocer que, por falla reiterativa, puede que se produzca cambio de artículo.

R4/ Toda la referente al estatuto del consumidor y las políticas internas de la compañía. A su vez como los compromisos adquiridos en las relaciones

contractuales entre las partes.

R5/ En cuanto al procedimiento, el cliente indica que tiene alguna falla con el artículo, se le pregunta si ya se acercó al almacén, si no lo ha hecho, indicarle que debe de acercarse al almacén y llenar el respectivo Formulario de garantías.

De normativa y políticas no.

R6/ La información dada es basada en el estatuto del consumidor y las políticas internas de la compañía. A su vez los compromisos adquiridos en las relaciones contractuales entre las partes y la gestión que se estará realizando para la prestación de su servicio atendiendo su garantía.

5. ¿Cuál considera usted que es la labor del departamento de garantías en cuanto al respaldo del servicio en los almacenes?

R1/ Llevar control, me parece bien que se empapen de la problemática.

R2/ La labor de éste departamento es poca en cuanto a los almacenes. Siempre es el asesor o el director el que debe solucionar el problema.

R3/ Seguimiento para casos puntuales, aquellos en donde la primera línea de responsabilidad no ha logrado avances ni soluciones, por ende, el departamento asume cierta responsabilidad sobre el avance del caso, buscando una solución oportuna ante la necesidad del cliente.

R4/ Seguimientos, autorización, control, gestión, respaldo.

R5/ Brindar apoyo en presionar a los proveedores para agilizar el procedimiento de la garantía.

R6/ Gestionar, hacer seguimiento y acompañamiento en el proceso, llevar un control de las garantías para dar un buen manejo, darle un respaldo para que pueda haber una mejor gestión. Autorizar las posibles soluciones que se les pueden dar a los clientes.

6. ¿Qué recomendaciones de mejora aportaría al departamento para su desarrollo y apoyo comercial?

R1/ Soluciones y que se crea cuando se gestiona.

R2/ Tener una mejor relación con la parte comercial de los almacenes ya que se percibe siempre es una contrariedad entre ambas partes. Siempre le están echando la culpa de cuando las cosas no marchan el uno del otro, en detrimento para el cliente.

R3/ Hacer énfasis en la responsabilidad, se pudo decir, que el asesor debe ser quien atienda, de forma inmediata la solicitud o reclamación del cliente, de esta forma, se gana la confianza del cliente, se causa una buena impresión del almacén sobre el usuario, y se le muestre la importancia que tiene, que se sienta satisfecho con el personal, y con la empresa. Sin desmeritar, cada compañía o empresa, se ha de preocupar por el bienestar de su cliente, antes de la satisfacción de la marca ante un reclamo.

R4/ El mejoramiento continuo en los tiempos de respuesta internos y con los proveedores.

R5/ Capacitar muy bien a los asesores para que orienten a los clientes adecuadamente. En cada sucursal debería de haber una persona que solo esté enfocada en presionar a los proveedores.

R6/ Ampliar más el departamento ya que a medida que va creciendo la responsabilidad debe haber más respaldo de manera que haya una persona encargada por zona siendo el apoyo y respaldo para los almacenes para brindar una mejor atención y así cumplir con los términos de las garantías y obtener una mayor satisfacción para los clientes.

1.5.1 Análisis a las entrevistas. Dicho instrumento permitió no solo determinar las causas más recurrentes de insatisfacción de los clientes, sino también las limitaciones que en algunos casos presentan los funcionarios para atender oportuna y adecuadamente los requerimientos de los clientes y las deficiencias al interior de la empresa.

Gracias a las respuestas de los empleados se pudo identificar que las quejas más frecuentes de los clientes, tienen que ver con el tiempo de respuesta a las PQR`s y a las solicitudes de garantías. La mayoría coincide en que los clientes se quejan porque el servicio técnico es demasiado demorado y el proceso exige demasiado protocolo, adicionalmente los clientes manifiestan mala calidad de los productos adquiridos en el almacén.

En cuanto a los aspectos de cada una de las áreas entrevistadas que inciden en la insatisfacción de los clientes, estos están de acuerdo en reportar que el tiempo del proveedor para dar respuesta tiene gran influencia. Adicionalmente se identifica una falta de comunicación entre áreas, se deja notar una contrariedad entre el departamento comercial y el de garantías, cada uno defiende su participación en el proceso y este último hace énfasis en la necesidad de más personal para el área, pues solo son dos personas para la atención de la empresa a nivel nacional.

Con relación a la participación de cada cargo entrevistado en el proceso de garantías, se observó que cada uno tiene un papel trascendental en el proceso de las reclamaciones de los clientes y manifestaron que todos deben hacer

seguimiento a las solicitudes.

Además los encargados del área comercial reconocen que por parte de ellos, no se da información sobre normativas o políticas, solo sobre procesos para reclamación de garantías y el compromiso con la marca para dar respuesta del servicio técnico dentro de los tiempos de ley.

Ahora bien, cuando se realizó la pregunta sobre el apoyo que reciben del área de garantías en el servicio del almacén, se percibe en el área comercial que la labor del área de garantías es poca. Consideran que el asesor comercial y director de punto de venta son las personas que dan solución a los problemas y que debe ser el área de garantías quien lleve el control.

Y como recomendaciones de mejora manifiestan algunos de los entrevistados que se debe mejorar la relación con los almacenes, reconocer la gestión que ellos hacen para dar respuesta a los clientes. Además de asumir cada área la responsabilidad que corresponda dentro del proceso.

Por último, las demás áreas manifestaron la imperiosa necesidad de mejorar los tiempos de respuesta tanto internos como externos (con las marcas).

1.6 ANÁLISIS MORFOLÓGICO AL ÁREA DE GARANTÍAS

Situación Problema: Manejo inadecuado del tiempo de respuesta los clientes del área de garantías de la empresa Lagobo Distribuciones S.A.

Tabla 5. Matriz de análisis morfológico

Comercial	A1 Negociaciones con proveedores a la vanguardia de la tecnología	A2 Reducción de costos para importadores	A3 Disminución de la calidad por grandes producciones
-----------	---	--	---

Tabla 5. (Continuación)

Tecnológico	B1 Deficiencia en plataformas de información	B2 Obsolescencia de tecnología en existencia de equipos	B3 Mercado en evolución y crecimientos positivos
Socio-político	C1 Conocimiento e interiorización de las políticas de la empresa y leyes que aplican	C2 Incumplimiento del paso a paso de los procedimientos establecidos	C3 Falta de comunicación entre los departamentos

Fuente: Los Autores

Tabla 6. Matriz multidimensional

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	TOTAL INFLUENCIA
A1		3	3	2	2	3	3	1	0	17
A2	3		3	0	1	3	2	0	1	13
A3	3	3		2	3	2	3	1	3	20
B1	2	0	1		3	3	2	2	3	16
B2	3	0	2	3		3	3	3	3	20
B3	3	3	3	3	2		2	1	1	18
C1	3	0	2	2	3	3		3	3	19
C2	1	0	1	2	3	1	3		3	14
C3	3	0	2	3	3	2	3	3		19
TOTAL DEPENDENCIA	21	9	17	17	20	20	21	14	17	

Fuente: Los Autores

1.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

✓ Las variables influenciadas son:

A3: Disminución de la calidad por grandes producciones

B2: Obsolescencia de tecnología en existencia de equipos

✓ Las variables Dependientes son:

A1: Negociaciones con proveedores a la vanguardia de la tecnología

C1: Conocimiento e interiorización de las políticas de la empresa y leyes que aplican.

1.8 ANÁLISIS EXTERNO

La identificación del impacto e implicaciones de las posibles amenazas y oportunidades en el mercado, junto con los factores relevantes del entorno externo, permite tener una visión más clara para poder analizar cómo se pueden aprovechar las oportunidades de manera que sean una ventaja competitiva y minimizar las amenazas de tal manera que se transformen de igual forma en ventaja competitiva.

1.9 ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO

El sector de los electrodomésticos está compuesto por tres segmentos:

Línea Marrón: dentro de esta línea de productos se pudo encontrar al conjunto de electrodomésticos de vídeo y audio y representa la porción del mercado más importante de los electrodomésticos. El sector está viviendo un auténtico auge debido a la continua aparición de novedades tecnológicas que mejoran las ofertas anteriores.

Esta categoría incluye:

✓ Televisor / Televisión

- ✓ Reproductor de audio
- ✓ Reproductor de vídeo
- ✓ Equipo de música
- ✓ Reproductor de DVD
- ✓ Home cinema
- ✓ Telefonía móvil
- ✓ Videojuegos
- ✓ Computador personal
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Cámara de vídeo
- ✓ Impresora

Línea Blanca: En este grupo se tienen los electrodomésticos más utilizados en la cocina y en la limpieza de los hogares, esta categoría Incluye:

- ✓ Estufa doméstica
- ✓ Horno
- ✓ Lavadora / lavarropas
- ✓ Lavaplatos / lavavajillas
- ✓ Refrigerador / nevera / heladera y congelador
- ✓ Campana extractora / Campana
- ✓ Secadora / secarropas
- ✓ Calefón / Termotanque
- ✓ Calefactor
- ✓ Aire acondicionado⁶

Pequeños Aparatos Electrodomésticos: este se compone de tres grandes categorías:

⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Electrodom%C3%A9stico>

Mantenimiento de la casa

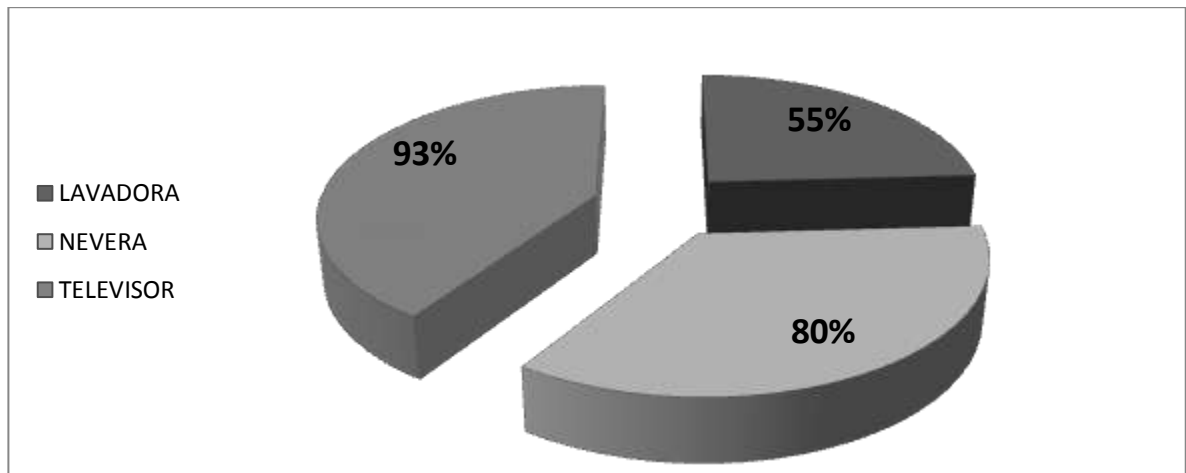
- ✓ Plancha
- ✓ Aspiradora
- ✓ Abrillantadora o Brilladora
- ✓ Estufa
- ✓ Ventilador
- ✓ Preparación de alimentos
- ✓ Batidora
- ✓ Microondas
- ✓ Sandwichera
- ✓ Licuadora
- ✓ Cafetera
- ✓ Tostadora
- ✓ Freidora
- ✓ Batidora
- ✓ Multiprocesadora / robot de cocina

Higiene y belleza

- ✓ Depiladora
- ✓ Afeitadora o máquina / maquinilla de afeitar
- ✓ Secador de pelo
- ✓ Moldeador
- ✓ Cepillo eléctrico
- ✓ Alisadora de pelo / plancha para cabello
- ✓ Tenaza rizador de cabello⁷

⁷https://es.wikipedia.org/wiki/Electrodom%C3%A9stico#Peque.C3.B1as_Aplicaciones_de_Electrodom.C3.A9sticos_.28PAE.29

Gráfica 1. Porcentaje de participación de los electrodomésticos en los hogares colombianos



Fuente: Recolección de datos Fenalco, construcción de los autores.

Dentro de los electrodomésticos, la línea Marrón es la más importante en el mercado Colombiano pues su participación es del 93 por ciento en los hogares, siendo el televisor el aparato más vendido en el país. A pesar de ser la línea Marrón la más importante, la línea Blanca ha tenido un buen desempeño económico desde el 2002 y hoy es uno de los que presenta mayor dinamismo. En esta línea se destaca la Nevera con una participación en los hogares del 80 por ciento y la Lavadora con un 55 por ciento al cierre del 2014.

Se logró concluir entonces que a pesar de ser la línea Marrón la que jalona el sector se encontró en la línea blanca, que ésta, presenta grandes oportunidades de crecimiento.

1.10 CONDICIONES Y ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO EXTERNO QUE INTERVIENEN EN EL MERCADO

1.10.1 Variable económica. El sector de la tecnología y electrodomésticos ha presentado una dinámica positiva en el periodo comprendido entre el 2003 al

2014. Las ventas totales en el 2014 del sector de tecnología y electrodomésticos, llegaron a 17,3 millones de unidades y 8,5 billones de pesos, lo cual significa un crecimiento de 12 por ciento en comparación con el año 2013.

Específicamente el sector de los electrodomésticos obtuvo un crecimiento del 2 por ciento más, con referencia al año 2013 y unas ventas totales de 1.8 billones de pesos y tecnología por 6.7 billones de pesos y un crecimiento de 15 por ciento más que 2013.

El televisor ha sido el electrodoméstico campeón en el resultado final con un crecimiento del 17.2 por ciento, mientras que en el 2013 su crecimiento fue de 6.8 por ciento.

El 2015 ha sido un año de pasos lentos para un mercado que ha presentado una dinámica progresiva de crecimiento. La devaluación del peso frente al dólar ha afectado en gran parte las ventas, en lo corrido del 2015 los costos han crecido por encima de la inflación, entre el 4% y el 5%. La devaluación del peso, cerca al 40% ha impactado el sector.

Pero los distribuidores han logrado acuerdos con sus proveedores para no afectar el costo de los electrodomésticos con la revaluación del dólar, y que no afecte a los compradores finales, aunque ya se han ido agotado las existencias en bodega de los electrodomésticos y se espera qué resultado se tendrá para finales del año pues el dólar será el gran juez al final del periodo.

1.10.2 Variable social. La clase media en la última década y gracias a la democratización de los créditos formales, representa más de la mitad del gasto que se hace en el país, pues la población de este segmento se ha convertido en grandes consumidores de productos que antes solo podían ser adquiridos por los de mayores ingresos. Por ejemplo el 66 por ciento de las personas en el estrato 3

y el 88 por ciento de las personas en estrato 4 tienen un computador⁸.

Este fenómeno ha permitido que estos hogares tengan la posibilidad de equiparse de forma similar a los estratos altos aunque con ciertas diferencias en artículos de última generación como televisores y neveras.

En el 2003 el 67% de los hogares Colombianos tenía nevera, y al cierre del 2014 el porcentaje avanzó al 80% de los hogares con este electrodoméstico, y en Bogotá incluso fue del 90%. Para el caso de la lavadora este electrodoméstico paso de participar con un 25% en el 2003 a tener en 2014 una participación en los hogares del 55%, por otro lado para el televisor en 2014 su participación fue del 93%.

Dentro de las ciudades que más invierten en electrodomésticos está Montería, le sigue la ciudad de Manizales, en tercer lugar Pereira, seguida de Cartagena, y Barranquilla.

1.10.3 Variable tecnológica. La tendencia del mercado de los electrodomésticos hace que los consumidores colombianos busquen aparatos que se ajusten a ciertas características como; ahorro de energía, agua, y eficiencia como factor diferenciador, sin dejar de un lado el diseño que afecta considerablemente la decisión de compra.

El sector de tecnología en computación se ha caracterizado por innovar en el mercado de computadores creando una gran variedad en tamaños, capacidades de memoria y almacenamiento, diversos diseños, etcétera.

Los hábitos de consumo han cambiado: ahora los colombianos prefieren las

⁸ <http://m.portafolio.co/economia/mercado-clase-media-colombia>

tabletas y no estaban reemplazando sus viejos PC. Las ventas de computadores de escritorio presentaron la mayor caída de su historia⁹. La preferencia ahora son las tabletas y teléfonos inteligentes.

Solo 22 por ciento de los hogares tienen un TV inteligente, según un estudio realizado por la firma BrandStrat en la que se evidencia que estos electrodomésticos no tienen gran penetración. Este 22 por ciento se da principalmente en ciudades como Manizales y Bucaramanga, superando a las grandes capitales.

El conocimiento de los televisores inteligentes es mayor en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Cartagena y Manizales, no en las principales ciudades como Bogotá, Cali y Medellín. Lo anterior se puede deber a que este es mayor en los estratos 5 y 6, disminuyendo el porcentaje en el peso poblacional que tienen los estratos más bajos.

Al analizar los resultados por edades, se tiene que quienes más conocen este tipo de electrodomésticos están entre los 18 y los 24 años. A medida que aumenta la edad disminuye el grado de conocimiento¹⁰.

1.10.4 Variable competencia. El sector de los electrodomésticos en el país está compuesto tanto por fabricantes como por importadores y comercializadores. Son principalmente los fabricantes quienes a través del tiempo y dadas las condiciones de apertura, se han visto obligados a mejorar su productividad y esforzarse por producir bienes cada vez más competitivos que les permita mantenerse vigentes en el mercado, la característica principal de estos productos debe ser la

⁹ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13417457>

¹⁰ http://www.larepublica.co/solo-22-de-los-hogares-tienen-un-tv-inteligente-seg%C3%BAAn-brandstrat_292061

innovación constante acompañada de economías de escala¹¹.

El acceso a financiación a través de instituciones no financieras, como compañías de servicios públicos y supermercados, ha permitido que un mayor número de personas acceda a bienes duraderos.

Además, la tendencia en el país ha sido la comercialización de marcas privadas de electrodomésticos por cadenas mayoristas, de igual manera, los cambios en diseño, color y desempeño de los nuevos aparatos, han llevado a muchos colombianos a considerar nuevas adquisiciones, lo que refleja un crecimiento sostenido de las principales marcas¹².

En cuanto al comportamiento de las empresas para 2014, La marca que se lleva la porción más grande de la torta es Samsung, cerca de 2 billones de pesos, aunque con una disminución en ventas del 0.9% con respecto al año inmediatamente anterior. Seguida por LG con cerca de 1.2 billones y un aumento en sus ventas del 19.7% con referencia al mismo año.

Estas dos marcas tienen el 50% de sus ventas concentradas en los televisores.

Sigue Haceb con \$702.066 millones, que presentó una creciente del 15.2% respecto al año 2013, Mabe \$467.201 millones de pesos con un incremento en ventas del 1.8% y Sony \$369.278 millones, la compañía perdió 12.1%.

Por otro lado, entre las empresas restantes que se distinguieron en 2013 por su dinamismo se encontró a Lagobo Distribuciones, Inversiones Innovar Colombia, Integrales Colombia, Indusel, AD Electronics, entre otras. Y ya para el 2014 la

¹¹ Inteligencia de mercado-oportunidades sectoriales. Propais. 2013.

¹²<http://www.lanotadigital.com/vademecum/medium/maquinaria-y-equipos/electrodomesticos-produccion-y-comercializacion>

empresa tuvo una leve disminución en ventas y por esta razón las empresas sobresalientes por su dinamismo fueron; Landers, Electroluz, Distribuidora Kiramar, Electrodomésticos Mansión, AD Electronics, Inversiones Innovar Colombia, Indusel, Integrales Colombia, Multielectro, Distribuidora Colombia G.C., Daewoo Electronics Colombia, Super Audio, Nicomar Electronics, Electrodomésticos MPA, Inversiones Jalbor, Electroferia Carrera 13, Botero Losada, Distribuidora Electrojaponés, Comercializadora HVC, Comercial Electromuebles, Electroferia, Andrade y Cía, Comercializadora Impa, Central de Electrodomésticos, Socol, Tramontina de Colombia, y Sanyo Fantasía Electrónica¹³.

1.10.5 Variable legal. Los nuevos lineamientos económicos dados por la Constitución política de 1991 están encaminados a promover la apertura de los mercados a la competencia nacional e internacional.

Tras el crecimiento económico de los últimos años, tras la vigencia del Decreto Ley 3466 de 1982, denominado usualmente como Estatuto de Protección al Consumidor, se produce la Ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

Se ha revaluado en buena parte los paradigmas del derecho patrimonial privado en lo referente a la igualdad de las partes, la autonomía de la voluntad y la responsabilidad por culpa, adoptando normativas específicas de protección al consumidor que reconocen e integran esas realidades.

Se establece el esquema de derechos básicos de los consumidores, los principios generales y las definiciones. Así mismo la responsabilidad de los oferentes en el mercado nacional de productores, prestadores de servicios, expendedores y

¹³<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2014-lideres-electrodomesticos-de-Colombia.html>

comercializadores, en lo relativo a calidad, idoneidad y seguridad.¹⁴

1.11 ENCUESTAS A CLIENTES INSATISFECHOS

Con el ánimo de identificar los factores determinantes y las causas más representativas de insatisfacción de los clientes, se aplicó un instrumento de recolección de información tipo encuesta a un total de 27 clientes que reportaron algún tipo de insatisfacción tomados de diferentes regiones del país en.

1.11.1 Variable N° 1: Interés que muestran los integrantes del almacén en solución de dudas-problemas. Teniendo en cuenta la política de la empresa de propender por una atención de calidad para los clientes y garantizar su total satisfacción con los productos que adquieren, se considera fundamental evaluar la percepción que éstos tienen frente a la calidad de la atención y la información brindada en los puntos de venta; es así como al revisar los resultados se encontró que este nivel está en medio con una representatividad del 55.56%.

Tabla 7. Interés que muestran los integrantes del almacén en solución de dudas-problemas

INTERÉS EN SOLUCIÓN DE PQR's	N°	%
BAJO	7	25.93
MEDIO	15	55.56
ALTO	5	18.52
TOTAL	27	100.00

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

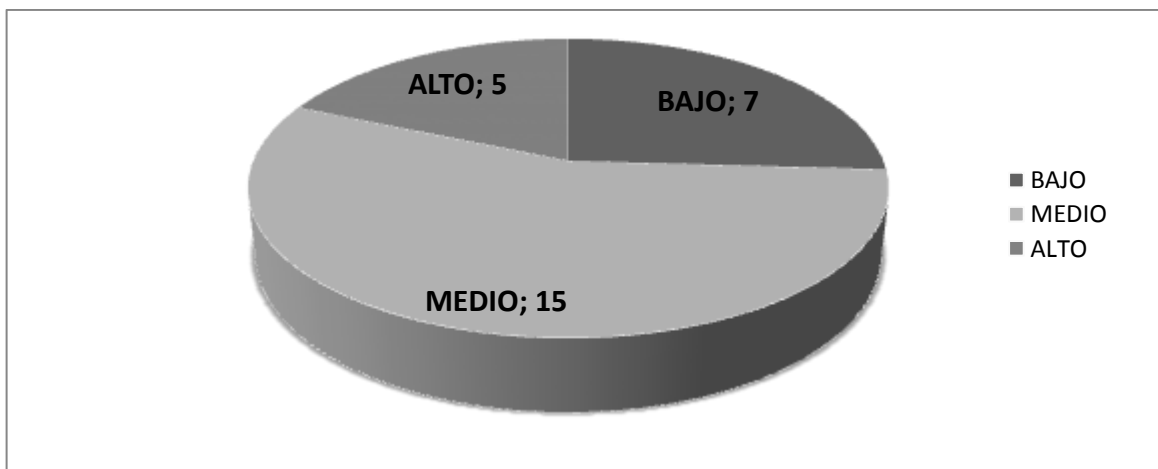
Como es visible en la gráfica, al momento de calificar el interés que muestran los

¹⁴ GIRALDO Alejandro, CAYCEDO Carlos, MADRIÑAN Ramón. Comentarios al nuevo estatuto del Consumidor. Primera Edición. Leguis Editores. Colombia. 2012

funcionarios del almacén en lo que al servicio de garantías se refiere, se denota que de un total de 27 clientes insatisfechos encuestados, solo 5 de ellos, es decir el 19% la califican como alto, mientras que 15 de ellos o el 56%, un número significativo si se tiene en cuenta que son todos clientes insatisfechos, con la calidad y/o funcionamiento de su(s) electrodomésticos la califican como medio y los 7 restantes, el 26% la refieren como bajo.

Lo anterior muestra la imperiosa necesidad de estandarizar los procesos en todos los almacenes, por cuanto durante la realización de las encuestas las respuestas en cuanto a la satisfacción del cliente estaban directamente ligadas con la zona del país a la que se contactaba, por ejemplo, los 11 clientes del eje cafetero lo calificaron como bueno mientras que los pertenecientes a la costa atlántica daban calificación de bajo.

Gráfica 2. Interés que muestran los integrantes del almacén en solución de dudas-problemas



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.11.2 Variable N° 2: Tiempo de respuesta desde la solicitud. Seguidamente, se indago acerca de la percepción y evaluación por parte de los clientes del tiempo de respuesta desde el momento de la solicitud de evaluación por garantía

hasta el momento de la visita de revisión y posterior solución y/o cambio del producto de acuerdo a lo que corresponda.

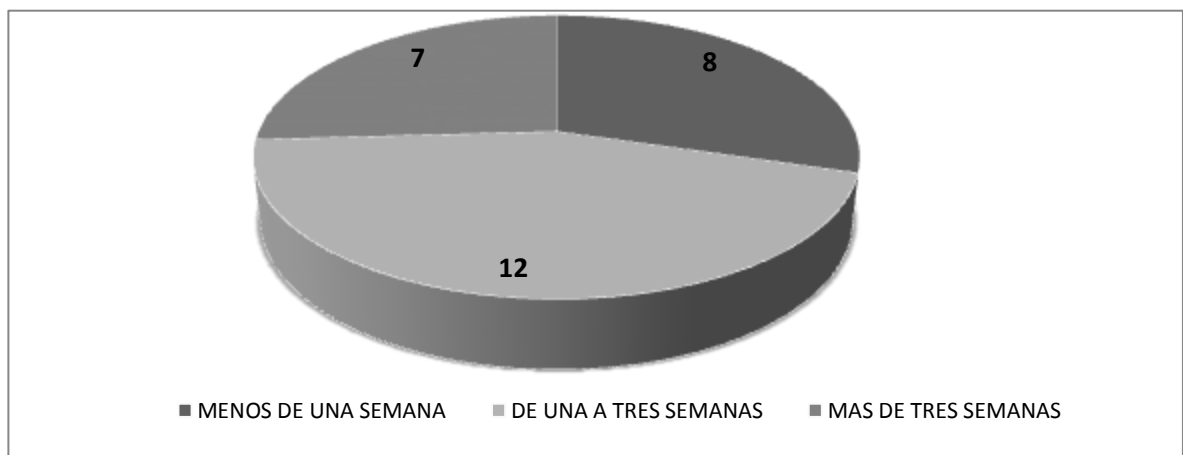
Tabla 8. Tiempo de respuesta desde la solicitud

TIEMPO DE RESPUESTA	N°	%
MENOS DE UNA SEMANA	8	29.63
DE UNA A TRES SEMANAS	12	44.44
MAS DE TRES SEMANAS	7	25.93
TOTAL	27	100.00

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

La percepción que tienen los clientes frente al tiempo transcurrido entre la solicitud y la visita del técnico para la valoración del bien que presenta fallas está determinado de Una a Tres semanas, tiempo que para algunos clientes no es el adecuado aduciendo que la calidad de los productos debería estar garantizada solo por el hecho de ser nuevos, lo que claramente visibiliza una insatisfacción y limita la posibilidad de una adecuada calificación y por ende de un adecuado posicionamiento de la empresa frente al cliente.

Gráfica 3. Tiempo de respuesta desde la solicitud



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.11.3 Variable N° 3: Calificación del tiempo de respuesta a quejas y reclamos. Dentro de la información solicitada a los clientes que presentaron algún tipo de reclamación o inconformidad con la adquisición de los productos, se indago acerca del tiempo de respuesta que se mide desde el momento de la reclamación hasta que se recibe el servicio técnico que evalúa la situación y determina que decisión se toma de acuerdo a las condiciones del electrodoméstico, es decir, que este tiempo no mide hasta que el inconveniente es subsanado y el cliente queda satisfecho, razón por la cual esta evaluación no tuvo los resultados de satisfacción esperados.

Tabla 9. Calificación del tiempo de respuesta a quejas y reclamos

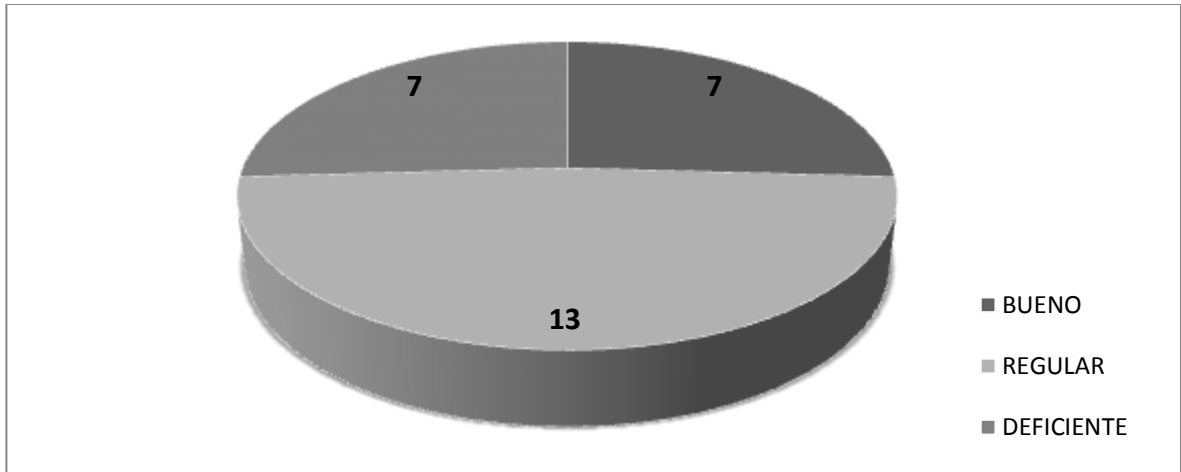
CALIFICACIÓN TIEMPO DE RESPUESTA	N°	%
BUENO	7	25.93
REGULAR	13	48.15
DEFICIENTE	7	25.93
TOTAL	27	100.00

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

De acuerdo a la percepción de los clientes insatisfechos con los electrodomésticos adquiridos en la empresa, se encuentra que casi la mitad de ellos, es decir, 48% tienen una calificación regular, situación preocupante toda vez que la percepción de satisfacción determina la calidad del servicio que se presta, por lo que es necesario revisar y ajustar el proceso.

La percepción que tienen los clientes frente al tiempo transcurrido entre la solicitud y la visita del técnico para la valoración del bien que presenta fallas está determinada de Una a Tres semanas.

Gráfica 4. Calificación del tiempo de respuesta a quejas y reclamos



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.11.4 Variable N° 4: Herramienta adicional para radicación de solicitudes.

Adicionalmente se indago acerca de la opinión y percepción que tienen los clientes frente a las herramientas adicionales para la radicación y atención de PQRS, con el fin de determinar las falencias en este sentido y brindar alternativas de intervención a esta situación.

Tabla 10. Herramientas adicionales para radicación de solicitudes

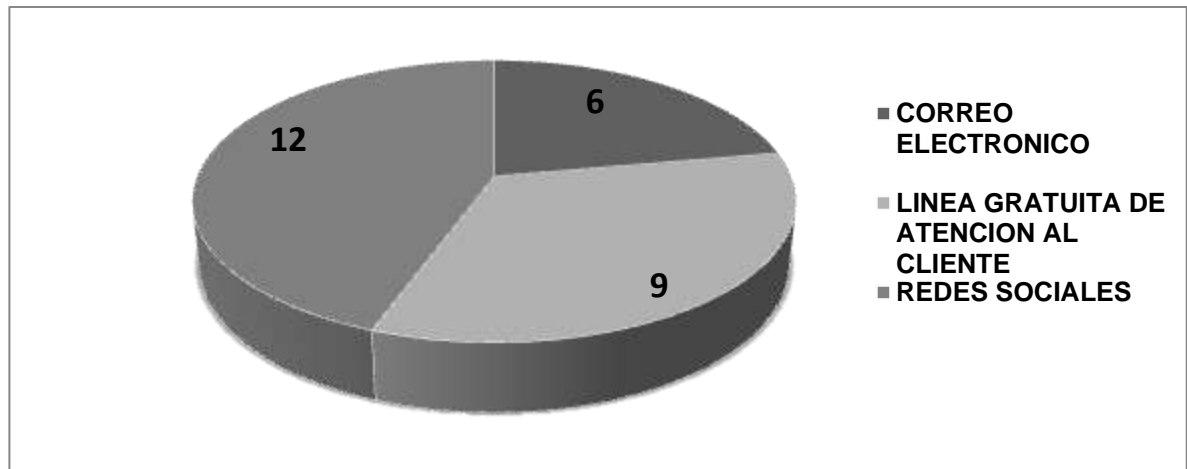
HERRAMIENTAS PARA PQR's	N°	%
CORREO ELECTRÓNICO	6	22.22
LÍNEA GRATUITA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	9	33.33
REDES SOCIALES	12	44.44
TOTAL	27	100.00

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

Del total de las personas insatisfechas encuestadas (27) se observa que el porcentaje más alto 45% se ubica en la preferencia por la utilización de Redes Sociales como mecanismo efectivo, seguro y rápido de comunicación, seguido de Línea de Atención al Cliente 33% y por último el correo electrónico con un 22% de

preferencia, situación preocupante toda vez que la percepción de satisfacción determina la calidad del servicio que se presta, por lo que es necesario revisar y ajustar el proceso y garantizar la incursión y manejo en la empresa a las TICs, para estar a la vanguardia y prestar un mejor servicio a los clientes.

Gráfica 5. Herramienta adicional para radicación de solicitudes



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.11.5 Variable N° 5: Aspectos a mejorar en la prestación del servicio. La intención al realizar esta pregunta en la encuesta a los clientes insatisfechos, fue la de identificar los aspectos o las áreas que éstos consideraban neurálgicas y con oportunidad de mejora, para de esta forma tener un panorama más claro sobre los procesos donde la empresa Lagobo Distribuciones debe centrar su atención.

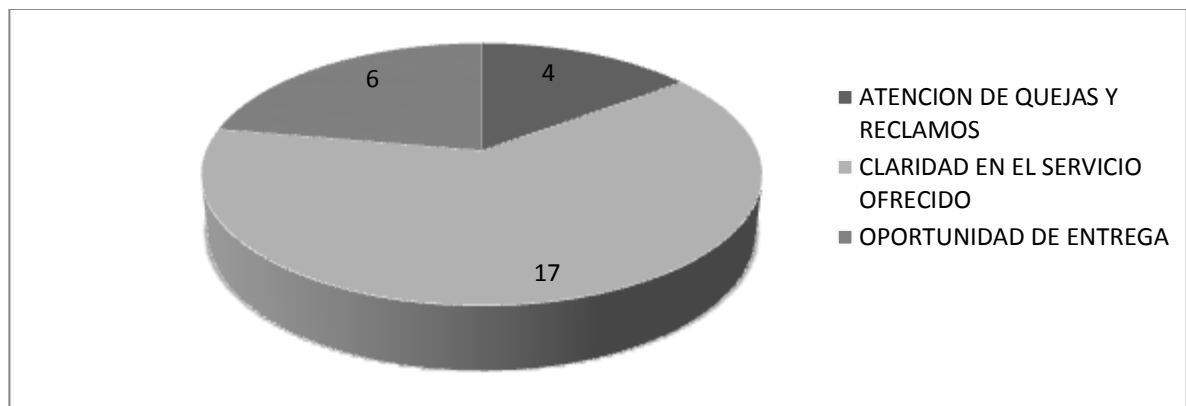
Tabla 11. Aspectos a mejorar en la prestación del servicio

ASPECTOS A MEJORAR	N°	%
ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	4	14.81
CLARIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO	17	62.96
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	6	22.22
TOTAL	27	100.00

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

Del total de las personas encuestadas 4 respondieron que era una oportunidad de mejora la adecuada atención de quejas y reclamos en lo que respecta a tiempos de respuesta y a calidad y oportunidad de la misma, seguido por la oportunidad en la entrega de los productos que son llevados a revisión por garantía, teniendo en cuenta que al adquirir el producto nuevo el costo es más alto, lo que supone mejor calidad y garantía; finalmente lo que más resaltan como oportunidad de mejora es la claridad en el servicio ofrecido, dado que el total de los entrevistados muestra algún tipo de inconformidad por cuanto no tienen claridad acerca de la información acerca de los productos adquiridos, incluyendo las restricciones que se tienen.

Gráfica 6. Aspectos a mejorar en la prestación del servicio



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.11.6 Variable N° 6: Aspectos positivos de la empresa. Finalmente, también se evaluó la percepción positiva de los clientes frente a la empresa para potenciarlos e identificar los que se deben tener presentes para reforzar.

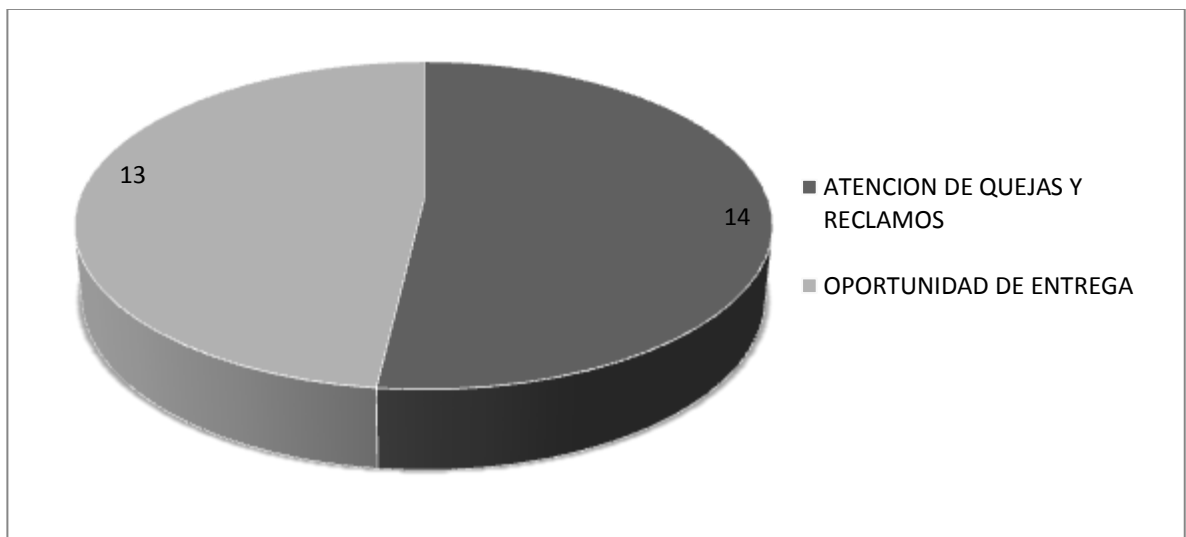
Tabla 12. Aspectos positivos de la empresa

ASPECTOS POSITIVOS	Nº	%
ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	14	51.85
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	13	48.15
TOTAL	27	100.00

Finalmente a los encuestados se les pregunto acerca de los aspectos positivos que tenía la empresa, de las cinco opciones que se les brindaron:

Solo se destacaron Atención de quejas y reclamos pues pese a que en la pregunta anterior se ve como una de las oportunidades de mejora el proceso tiene falencias, pero permite que los clientes lo valoren también positivamente y en cuanto a la oportunidad de entrega también valorada negativamente en la diapositiva anterior, se resalta que en algunos almacenes la oportunidad satisface las necesidades de los clientes.

Gráfica 7. Aspectos positivos de la empresa



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.12 CRUCE DE VARIABLES

A continuación, y con los datos compilados gracias a la aplicación del instrumento de recolección de información, se procede a cruzar variables obtenidas, con el fin de determinar con mayor precisión las actuaciones necesarias para intervenir los aspectos críticos en cuanto a atención al cliente, satisfacción de sus expectativas y oportunidades de mejora para la empresa en lo que respecta a la cambios

necesarios en el área de garantías con su correspondiente formación y capacitación del personal.

1.12.1 Cruce de variables N° 1: Tiempo de respuesta vs calificación tiempo de respuesta. Es posible determinar la necesidad de mejorar no solo el proceso de atención domiciliaria para la revisión de los artículos obtenidos en los puntos de venta, sino también garantizar mayor claridad y aceptación por parte del cliente, acerca de las limitaciones que tiene la garantía con su correspondiente información acerca de que esto depende en gran medida de la marca y no directamente de la empresa.

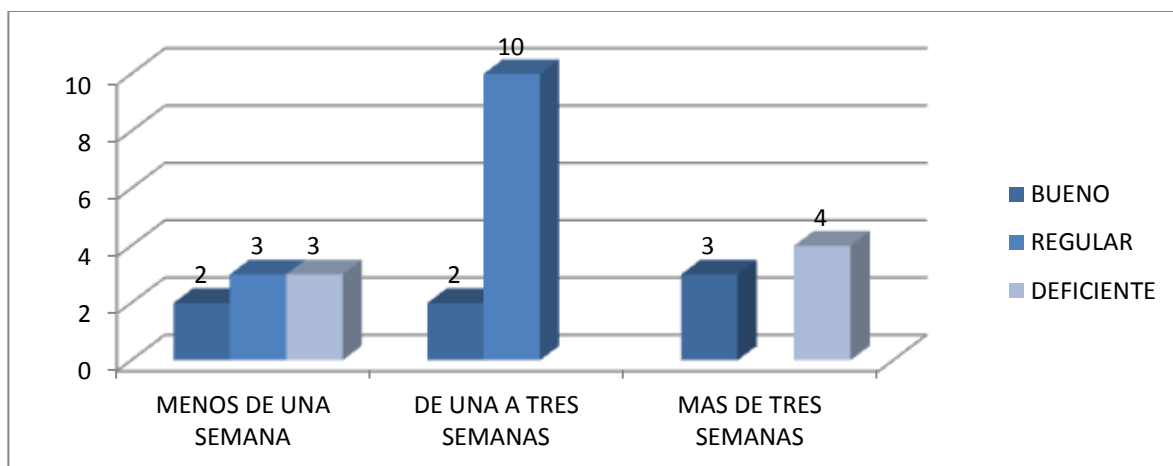
Tabla 13. Calificación tiempos

	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	TOTAL
MENOS DE UNA SEMANA	2	3	3	8
DE UNA A TRES SEMANAS	2	10	0	12
MÁS DE TRES SEMANAS	3		4	7
TOTAL	7	13	7	27

Fuente: Resultados encuesta LAGOBO.

Como se logró visualizar tanto en la gráfica anterior como en el cuadro siguiente, la percepción del tiempo de respuesta de la empresa en cuanto a soporte por garantías, no es bien recibida por los clientes, toda vez que está en el rango de una a tres semanas y este tiempo es considerado amplio para la visita técnica de evaluación del electrodoméstico, en la que en ocasiones no se logra un arreglo definitivo y es necesario iniciar un proceso que depende del tipo de daño que presente el artículo, situación que ocasiona incomodidad en los clientes que en su mayoría no conocen antes de adquirir los productos estos tiempos de intervención pues la información no es suministrada con claridad en los puntos de atención y ventas.

Gráfica 8. Calificación de tiempos



Fuente: Clientes insatisfechos servicio de garantías

1.12.2. Cruce de variables N° 2: Aspectos a mejorar vs herramientas. Con esta variable se identifica la percepción de los clientes en cuanto a los aspectos por mejorar y las herramientas que pueden atender esa solicitud o las que no están siendo tan efectivas.

Tabla 14. Herramientas de mejora

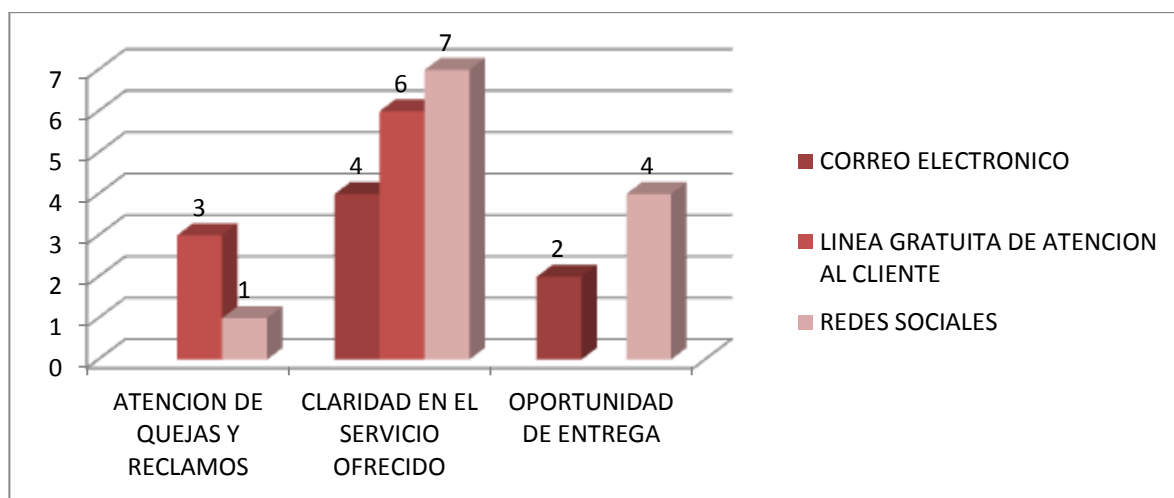
	CORREO ELECTRONICO	LINEA GRATUITA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REDES SOCIALES	TOTAL
ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	0	3	1	4
CLARIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO	4	6	7	17
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	2	0	4	6
TOTAL	6	9	12	27

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

En este punto se cruzan dos aspectos fundamentales en lo que atención al cliente se refiere, por un lado lo que se considera como clientes externos necesario por

mejorar y por el otro las herramientas que sugieren se deben implementar; dando como resultado una urgente necesidad en la disminución de los tiempos de atención y respuesta y la incursión y utilización de tecnologías de información que amplíen los canales de comunicación y al tiempo permitan mayor número de herramientas aplicables a todo tipo de clientes.

Gráfica 9. Herramientas de mejora



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.12.3 Cruce de variables N° 3: Interés de integrantes vs aspectos a mejorar.

Con esta variable se identifica la percepción de los clientes en cuanto al servicio ofrecido y aspectos en que los empleados deben trabajar para atender la solicitud.

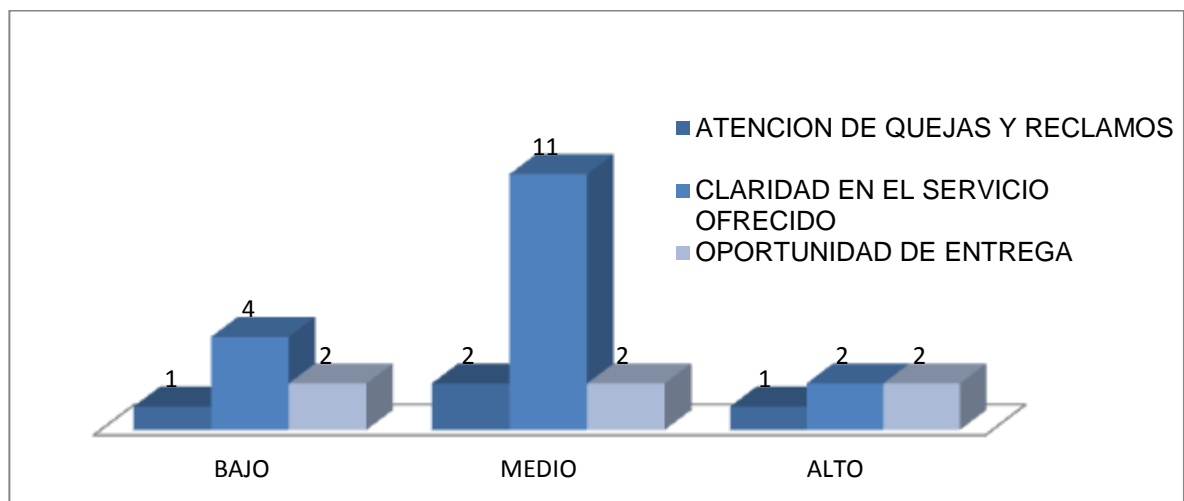
Tabla 15. Aspectos a mejorar

	ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	CLARIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO	OPORTUNIDAD DE ENTREGA	TOTAL
BAJO	1	4	2	7
MEDIO	2	11	2	15
ALTO	1	2	2	5
TOTAL	4	17	6	27

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

Al cruzar estas dos variables se pretende sopesar el interés y sentido de pertenencia de los funcionarios frente a las recomendaciones hechas por los clientes externos teniendo como resultado la urgencia de mejorar los procesos comunicativos de los empleados con los clientes, especialmente en la asimilación de las condiciones y restricciones de las garantías que es el objeto de estudio; y quedando como oportunidad de mejora la utilización de las TICs para mejorar los canales de comunicación con los clientes tanto internos como externos.

Gráfica 10. Aspectos a mejorar



Fuente: Encuesta clientes insatisfechos

1.12.4 Cruce de variables N° 4: Tiempo de respuesta vs herramientas. A continuación se describe las herramientas que los clientes consideran son más eficaces y las que se deben mejorar.

Tabla 16. Herramientas eficaces

	CORREO ELECTRÓNICO	LÍNEA GRATUITA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REDES SOCIALES	TOTAL
ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	0	3	1	4

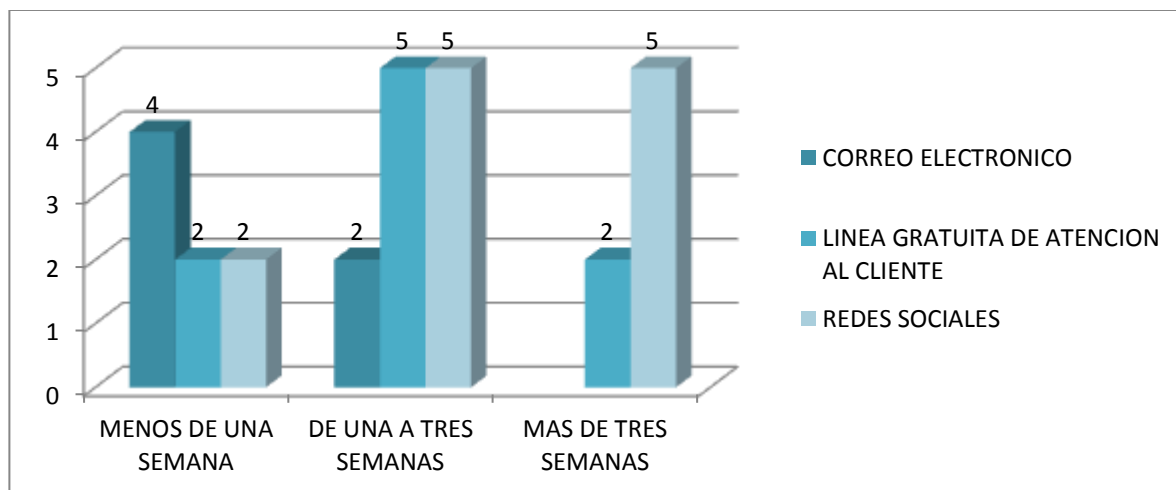
Tabla 16. (Continuación)

	CORREO ELECTRÓNICO	LÍNEA GRATUITA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	REDES SOCIALES	TOTAL
CLARIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO	4	6	7	17
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	2	0	4	6
TOTAL	6	9	12	27

Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

Este cruce permite observar por un lado la gran falencia que se presenta en los tiempos de respuesta de la empresa y las herramientas que se deben implementar como estrategia de atención para esta situación, dando como resultado la infaltable aplicación de nuevas tecnologías y la necesidad urgente de actualización de los procesos y disminución de tiempos de respuesta y calidad de la misma.

Gráfica 11. Herramientas eficaces



Fuente: Clientes insatisfechos por servicio de garantías.

1.13 ANÁLISIS INTEGRAL DEL SECTOR UTILIZANDO LA MATRIZ DOFA

A continuación se realiza una descripción detallada de las Oportunidades,

Fortalezas, Amenazas y Debilidades de la empresa Lagobo Distribuciones obtenidos de los análisis del entorno externo e interno.

Tabla 17. Listado DOFA para el plan de mejora del área de calidad LAGOBO distribuciones

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Avances de la tecnología.	Negociaciones con proveedores a la vanguardia de la tecnología.
Inserción en los hogares de nuevos productos.	Facilidad de pago para la adquisición de los productos.
Las ventas del sector en aumento	Oferta de combos, obsequios y campañas que sea llamativo para los clientes.
Ciclos de reposición de equipos disminuyen.	Crecimiento en almacenes Oportunidades según las expectativas de las empresas del sector de electrodomésticos y el comportamiento de LAGOBO en los últimos meses.
Mercado en evolución y crecimientos positivos	Definición de las líneas de acuerdo a zona geográfica, características de la población y el entorno.
Posibilidades de incremento en participación con el segmento de la Línea Blanca	Existencia de un departamento de servicio al cliente que agilice el proceso de garantía de los productos.
Los hogares colombianos dan más peso al factor de calidad Éxito del servicio técnico como estrategia defensiva frente a grandes marcas mundiales.	Excelentes relaciones con los proveedores.
Beneficios agregados al producto básico tales como garantía de calidad a toda prueba, un muy alto estándar de servicio técnico y disponibilidad inmediata de repuestos	
Apoyo por sector privado y público dirigido a crear, fomentar, incentivar y crecer de manera permanente las capacidades de innovación,	

Tabla 17. (Continuación)

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
investigación aplicada y creación de marca poderosa	
El comercio electrónico es una gran oportunidad para las marcas colombianas.	
AMENAZAS	DEBILIDADES
El sector colombiano de electrodomésticos se encuentra preocupado por los resultados de un acuerdo comercial con un mercado tan maduro y eficiente en este sector como el coreano, debido a sus economías de escala	Poca oportunidad en las respuestas a los clientes en el área de garantías.
Economías de escala difíciles de superar.	Falta de comunicación entre los departamentos.
Los tratados de libre comercio y de competencia	Ausencia de conocimiento e interiorización de las políticas de la empresa.
Los menores aranceles y trabas al comercio internacional benefician de manera completa a las marcas de clase mundial mientras que solo benefician en una parte a las nacionales.	Incumplimiento del paso a paso de los procedimientos establecidos.
Obsolescencia de tecnología en existencia de equipos.	Falta de posicionamiento del departamento de garantías en la empresa y al público
	Ausencia de protocolos, contratos y evaluación a proveedores.
	Inoportunidad en la radicación de solicitud de garantías en los almacenes o puntos de venta.
	Deficiencias en la calidad y el servicio técnico de las marcas.
	Pocos canales de comunicación con los clientes
	Limitaciones económicas para inversión en tecnología.

Fuente: Los Autores

2. PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE GARANTIAS DE LA EMPRESA LAGOBO DISTRIBUCIONES

2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE CAUSA – CONSECUENCIA

Tabla 18. Matriz de análisis de causa - consecuencia

DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
Poca oportunidad en las respuestas a los clientes en el área de garantías	Limitaciones en los contactos con los clientes	Retrasos en las radicaciones de las solicitudes
Falta de comunicación entre los departamentos de la empresa.	Reproceso en información y procedimientos de la empresa	Clientes insatisfechos, solicitan devolución de dinero
Desconocimiento de las políticas en el área de garantías de la empresa.	Ausencia de indicadores de gestión en el área	Disminución en los ingresos de la empresa
Incumplimiento del paso a paso de los procedimientos establecidos.	Sanciones legales y multas por incumplimiento de normas	Pérdida de imagen de la compañía por falta de confianza
Falta de posicionamiento del departamento de garantías en la empresa y al público.	Poca confianza en los productos de venta en la empresa	Pérdida de mercado y posibles nuevos clientes
Ausencia de protocolos, contratos y evaluación a proveedores.	Poder de negociación con las marcas	Las marcas manipulan el mercado y afectan la imagen de la empresa
Inoportunidad en la radicación de solicitud de garantías en los almacenes o puntos de venta	Falta de compromiso con el área de garantías por la presión de las metas comerciales.	Discrepancias entre áreas que afectan los intereses de los clientes finales
Deficiencias en la calidad de los productos y el servicio técnico de las marcas.	Productos de mala calidad Retrasos en la entrega de productos reparados	Insatisfacción de los clientes Solicitudes de devolución de dinero
Pocos canales de comunicación con los clientes	Falta de planeación en los recursos económicos de la empresa	Pérdida de oportunidad de nuevos clientes por comercialización en redes sociales
Limitaciones económicas para inversión en tecnología.	Poco interés de la empresa para invertir en procesos tecnológicos	Dificultad para la comunicación con los clientes

Fuente: Los Autores

2.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE GARANTÍAS DE LA EMPRESA LAGOBO DISTRIBUCIONES

2.2.1 Diseño del plan de mejoramiento.

Tabla 19. Plan de mejora

COMPONENTE: RECURSOS TECNOLÓGICOS Y HUMANOS						
<i>Objetivo: Ofrecer productos y servicio de buena calidad y a la vanguardia de la tecnología.</i>						
DEBILIDAD Y/O NECESIDAD	ACCIONES		INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
	ACTIVIDADES	TAREAS				
Escasos e inadecuados canales de comunicación con los clientes internos y externos.	1. Fortalecer y modificar lo necesario en los canales de comunicación existentes. 2. Implementar nuevos mecanismos de comunicación con los clientes internos y externos.	1. Instalar programa para grabación de llamadas. 2. Asignación de línea gratuita exclusiva para asesoría y reporte de garantías	N° de solicitudes recibidas a través de línea gratuita/N° de solicitudes resueltas.	Programa manual y	2016	Departamento de garantías
Destinación insuficiente de recursos para actualizar la plataforma tecnológica de la compañía.	Asignación de partida presupuestal suficiente para estar a la vanguardia con los avances tecnológicos.	1. Incluir en el presupuesto la designación presupuestal para el componente tecnológico.	Inversión actual en tecnología / inversión a seis meses.	Software presupuesto. y		Departamento de sistemas.
Baja oportunidad de respuestas a los clientes externos desde el área de garantías	Reformar el departamento de garantías.	1. Adecuar las instalaciones de acuerdo a las necesidades (espacio, privacidad). 2. Incluir un colaborador adicional para dividir labores por zonas.	Instalaciones adecuadas en seis meses. Contratación de colaborador.	Programa	2017	Subgerente Departamento de garantías

Tabla 19. (Continuación)

COMPONENTE: COMERCIAL						
<i>Objetivo: Comercializar productos competitivos que permitan la permanencia en el mercado, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.</i>						
DEBILIDAD Y/O NECESIDAD	ACCIONES		INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
	ACTIVIDADES	TAREAS				
Deficiencias en la calidad de los productos y el servicio técnico de las marcas.	Comercializar productos de buena calidad. Entregar productos reparados dentro del tiempo legal.	1. Asignar formato de solicitudes formales a los proveedores de acuerdo a la ley 1755 del 2015	N° de solicitudes resueltas/N° de solicitudes realizadas	Base de solicitudes	2017	Depto. de garantías
Falta de posicionamiento del departamento de garantías.	Posicionar el departamento dentro y fuera la empresa. Confiar en los productos vendidos.	1. Capacitar el personal de ventas en garantías. 2. Realizar publicidad, perifoneo de buen servicio y procedimiento.	N° de capacitaciones realizadas/N° de capacitaciones programadas N° de publicidad realizada/publicidad meta	Control de capacitaciones	2016	Depto. comercial y de garantías
Ausencia de protocolos, contratos y evaluación a proveedores.	Realizar negociaciones eficientes con los proveedores.	1. Establecer contratos de negociación. 2. Implementar manual de proveedores. 3. Realizar evaluación de proveedores anual.	Requisitos cumplidos/Requisitos mínimos establecidos	Contratos Evaluaciones	2017	Depto. de compras Depto. comercial Depto. de garantías

Tabla 19. (Continuación)

COMPONENTE: SOCIO – POLÍTICO						
<i>Objetivo: Adoptar normatividad de protección al consumidor y responsabilizarse en lo relativo a calidad, idoneidad y seguridad.</i>						
DEBILIDAD O NECESIDAD	ACCIONES		INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
	ACTIVIDADES	TAREAS				
Falta de comunicación entre los departamentos de la empresa.	Maximizar el uso de los canales de comunicación en la empresa.	1. Asignar una persona para cada zona para abarcar las dudas solicitudes de cada sucursal.	N° de solicitudes resueltas/N° de solicitudes realizadas.	Base de solicitudes	2017	Departamento de garantías.
Desconocimiento de las políticas en el área de garantías de la empresa.	Implementar y dar a conocer una política de garantías y cambios.	1. Diseñar política de garantías 2. Realizar capacitaciones.	N° capacitaciones realizadas/N° capacitaciones programadas Evaluación de capacitación	Registro de capacitaciones Evaluaciones	2016	Departamento de garantías y departamento de procesos
Incumplimiento del paso a paso de los procedimientos establecidos.	Interiorizar los procedimientos		N° de formatos diligenciados/N° de garantías registradas	Formatos	2016	Sucursales
Inoportunidad en la radicación de solicitud de garantías en los almacenes o puntos de venta	Atender y controlar las solicitudes e inconformidades de los clientes.	1. Implementar una política de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes efectiva 2. Llevar un registro de las PQR's	Tiempo de respuesta a PQR's/Tiempo establecido por la ley	Base de control de tiempos	2016	Departamento de garantías y Departamento jurídico

2.2.2 Definición de la estrategia para el mejoramiento del área de garantías.

1. Implementar una política de servicio al cliente claro, coherente, aterrizado a la realidad y conocido y aplicado por todas las áreas de la compañía.
2. Implementar y dar a conocer una política en la que se aclaren los términos y condiciones para realizar un cambio de los artículos adquiridos en el almacén como los siguientes:
3. Definir en la factura de venta al consumidor, en el aparte de “política de cambios y de garantías”. *“Si dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de factura, el producto presenta falla(s) de fabricación, se realizará cambio del mismo para lo cual, dicho producto se debe encontrar en óptimas condiciones físicas, sin golpes, rayones y en su caja original con todos los accesorios. Pasado este término deberá iniciar proceso de garantía en los términos de la Ley 1480 del 2011”.*
4. Implementar una política de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes efectiva para la atención a las solicitudes de los clientes.
5. Implementar un manual a proveedores y código de ética que permita una mejor comunicación con ellos.
6. Buscar un espacio de socialización con los proveedores especialmente en lo que a calidad se refiere, ajustando esto a las necesidades, a través de evaluación de proveedores.
7. Determinar y dar a conocer el grado de responsabilidad de todos los integrantes de las sucursales, para así estar en capacidad de visualizar las posibles falencias y establecer las oportunidades de mejora.

8. Establecer un acuerdo con los proveedores para gestionar los servicios a los clientes con más agilidad cumpliendo los tiempos establecidos por ley.
9. Realizar formato de solicitudes formales de reportes técnicos y documentación a marcas y proveedores de acuerdo a la ley 1755 del 2015.
10. Atender oportunamente las solicitudes de los clientes en cuanto a garantías logrando fidelización.
11. Lograr que cada sucursal identifique los diferentes tipos de formatos para que los clientes firmen y tener mayor control sobre las garantías prestadas.
12. Solicitud del servicio técnico a través de un formato donde el cliente diligencie todos los datos personales y de producto para la respectiva asignación del servicio.
13. Asignación de una línea 018000 exclusiva para asesoría y reporte de garantías.

2.2.3 Plan de acción.

Tabla 20. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN		
PRINCIPAL BARRERA IDENTIFICADA	POBLACIÓN SUJETO DE INTERVENCIÓN	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
Disminuir el tiempo de respuesta de los servicios de garantía, cumpliendo con lo establecido en la ley 1480 del 2011.	CLIENTE INTERNO	Establecer una política de servicio al cliente que incluya términos y condiciones para realizar cambio de los artículos adquiridos en el almacén
		Modificar la factura de venta al consumidor.
		Establecer la estrategia de manejo de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes para los clientes internos y externos.
	PROVEEDOR	Establecer un plan de mejoramiento que determine el grado de responsabilidad de todos los integrantes de las sucursales en el manejo de las garantías.
Lograr que cada sucursal identifique los diferentes tipos de formatos para que los clientes firmen y tener mayor control sobre las garantías prestadas.		
Estandarizar las solicitudes de servicio técnico a través de un formato único que incluya todos los datos necesarios para dar trámite oportuno a la solicitud.		
Incluir una línea de atención al usuario que permita asesoría y reporte de requerimientos de garantías.		
Estandarizar el proceso de contacto y relacionamiento con proveedores basado en el cumplimiento de los tiempos establecidos por ley.		
Facilitar el método de solicitud de servicios a los clientes, permitiendo llevar un control adecuado y permanente desde la oficina principal.	CONSUMIDOR	Formato de solicitudes formales de reportes técnicos y documentación a marcas y proveedores de acuerdo a la ley 1755 del 2015.
		Atender oportunamente las solicitudes de los clientes en cuanto a garantías logrando fidelización.

Fuente: Los Autores

3. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Efectividad

Luego de identificar los aspectos más relevantes y que causan mayor impacto en el área de Servicio al Cliente y departamento de Garantías, se diseñaron los Indicadores de Gestión cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas.

Esta relación entre variables cuantitativas y/o cualitativas permite observar las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado, en relación las metas o los objetivos previstos.

Teniendo en cuenta la imperiosa necesidad de realizar un seguimiento y control a las estrategias diseñadas para mejorar de forma significativa la imagen y reputación no solo del área, sino también de la Compañía Lagobo Distribuciones, se escogieron los siguientes objetivos estratégicos para ser medidos en el área de garantías:

Objetivo: Fidelizar los clientes

- ✓ Indicador: Cliente Integral

Fórmula: No. de clientes con 2 o más productos / No. de los clientes totales
compañía

Meta 13%

Objetivo: Garantizar la satisfacción de los clientes

✓ Indicador: Crecimiento en Clientes Satisfechos

Fórmula: Número de clientes Satisfechos a la fecha / Número de clientes Satisfechos al 31 de diciembre año inmediatamente anterior.

Meta: 15%

✓ Indicador: Índice de Satisfacción del cliente

Fórmula: Resultado de encuestas positivas / total de clientes encuestados

Meta: 95%

✓ Indicador: Nivel de satisfacción con la atención de quejas

Fórmula: Total de quejas atendidas satisfactoriamente* / total de quejas

*queja atendida satisfactoriamente es: queja que luego de ser atendida, responde a la encuesta satisfactoriamente

Meta: 90%

✓ Indicador: % de abandono de llamadas contestadas

Fórmula: Número de llamadas contestadas / Número de llamadas entrantes

Meta: 10%

Objetivo: Eficiencia en atención de garantías

✓ Indicador: Tiempo medio de Radicación de Garantías

Fórmula: Fecha de Tramite del área Garantía - Fecha de radicación de la Garantía por parte del cliente / Cantidad de Radicaciones de Garantías

Meta: 2 días.

✓ Indicador: Tiempo medio en Atención de la Garantía

Fórmula: Sumatoria (Fecha de reparación, remplazo u objeción - Fecha de

radicación por parte del cliente del daño.

Meta: 28 días

Objetivo: Productividad del área

✓ Indicador: Productividad del área

Fórmula: Garantías Gestionadas / Total de Garantías Radicadas

Meta: 90%

Objetivo: Disponer de una infraestructura tecnológica al servicio del cliente

✓ Indicador: Procesos Críticos sin automatizar

Fórmula: Total de Procesos manuales / total de procesos del área

Meta: 5%

✓ Indicador: Utilización de Clientes en redes Sociales

Fórmula: Total de clientes insatisfechos participantes en redes sociales de la Empresa / Total de Clientes Insatisfechos

Meta: 40%

Adicionalmente a las anteriores mediciones cuantitativas se pretende generar una mejor cultura del servicio para lo cual se implementará y realizará una herramienta de medición cualitativa llamada *Evaluación de Desempeño* la cual tiene por objetivo realizar conjuntamente entre jefe y colaborador los convenios de desempeño que detallen los objetivos y metas esperados. Revisar las competencias técnicas y de gestión que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos, determinar si existen necesidades adicionales de recursos para desarrollar el cargo y conseguir los resultados esperados. Acordar conjuntamente los pasos específicos para lograr los objetivos clave.

Los objetivos deberán ser:

- ✓ Medibles: se deben identificar los criterios de medición
- ✓ Alcanzables: retadores pero realistas
- ✓ Relevantes: que sea acorde a la estrategia de la compañía
- ✓ Acotados en el tiempo: debe tener plazo y fecha de cumplimiento
- ✓ Específicos: definir correctamente lo que hay que alcanzar y lo que hay que hacer para lograrlo.

Se realizará un diagnóstico para identificar los puntos fuertes y débiles del desempeño y establecer acciones de mejora.

Se realizará una revisión del cumplimiento total de los indicadores y metas propuestas en el convenio de desempeño. De esta fase se pueden desprender algunas acciones tales como:

Retribución: pagar el salario variable acordado en el convenio de desempeño de acuerdo al cumplimiento de los objetivos.

Desarrollo: identificar necesidades de formación que puedan contribuir a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano e identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación.

La razón principal para la implementación de este proceso de evaluación de desempeño es para ayudar a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del área y el día a día.

Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al

éxito y los resultados finales¹⁵.

En la elaboración de acuerdos de desempeño se tendrán en cuenta 3 componentes: Objetivos del área a la que se pertenece, proyectos asociados al cargo y competencias específicas para el cargo.

La evaluación de desempeño se realizará al final del año y para la medición de indicadores de tipo cuantitativo se realizarán de forma periódica mensual.

¹⁵ SANCHEZ MORENO, Yuri., Gerencie.com., La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones., Nov. 2014.

4. CONCLUSIONES

- ✓ La composición del mercado de los electrodomésticos a nivel nacional tiene gran relevancia para la empresa, pues la mayoría de los hogares Colombianos cuentan con alguna de las líneas (marrón, línea blanca y pequeños accesorios) que hacen parte del portafolio de productos de la empresa Lagobo. El mercado está cada vez más demandante gracias a la obsolescencia tecnológica que permite una dinámica progresiva de productos. Observándose que el televisor es el gran abanderado de la participación en los hogares con un 93% seguido de la nevera con una 80% y por último y no menos importante la lavadora con un 55%.

- ✓ Se pudo identificar en el análisis del entorno externo e interno, que la empresa tiene gran oportunidad de mercado toda vez que los avances tecnológicos están en constante dinamismo creciente y la compañía propende por estar a la vanguardia de la misma.

- ✓ La empresa Lagobo distribuciones tiene un amplio recorrido en el mercado de los electrodomésticos y una amplia participación de mercado en la ciudad de Pereira, lo que ha favorecido su posicionado dentro de las empresas más reconocidas del sector con una experiencia de más de 46 años y una amplia cobertura nacional con las de 48 puntos de atención en más de 40 ciudades.

- ✓ El reconocimiento y posicionamiento hacen que la empresa cuente con la confianza, recordación e intención de compra en la región. Todo esto hace que incrementen los ingresos de la empresa.

- ✓ Como se enuncio a lo largo de este documento una de las falencias más recurrentes en el área de calidad, es el incremento de las no conformidades con la atención de las garantías, entendidas estas como procesos externos de los cuales no se tiene plena autonomía para realizar modificaciones, por lo tanto se requiere

mejorar los procesos de contratación en la adquisición de las diferentes marcas de los productos que se comercializan.

✓ Si bien es cierto que la empresa tiene un procedimiento claro para la gestión de la garantía de los productos, éste no es de conocimiento amplio por el resto de funcionarios de diferentes áreas de la empresa. Se puede entrever que la empresa Lagobo distribuciones tiene diferentes debilidades en cuanto la estructura del área de garantías y funciones propias de los cargos. Adicionalmente se identificó la imperiosa necesidad de desarrollar un proceso interno de formación y capacitación en el que se fortalezca la comunicación y colaboración entre las diferentes áreas de la compañía con el fin de disminuir tiempos y garantizar mayor satisfacción a los clientes.

✓ No existe una vinculación activa y participante de los clientes en cuanto a la información oportuna de los procesos de garantía que permita así, disminuir o evitar las repetidas quejas y solución de las mismas, con pérdida de tiempos valiosos de atención y venta que es la razón de ser de la empresa.

✓ La empresa no cuenta con medidas de seguimiento y control que permita realizar una adecuada evaluación de desempeño y seguimiento a los procesos para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad amarrados a diferentes objetivos de interés para el control del área.

5. RECOMENDACIONES

- ✓ Formar permanentemente al personal de la empresa no solo los del área de garantías.
- ✓ Mejorar los canales de comunicación internos y con los proveedores.
- ✓ Establecer una adecuada implementación de procesos de atención a los clientes toda vez que estos aspectos son cruciales para el cumplimiento del objeto de la compañía y el incremento y mantenimiento en la satisfacción de los clientes.
- ✓ Implementar un plan de mejoramiento a razón de garantizar la calidad y satisfacción plena en el servicio al cliente, una herramienta importante que le permitirá a los colaboradores, clientes y proveedores dedicar más tiempo a las funciones concretas del cargo y no generar más pérdida de tiempo en trámites engorrosos e innecesarios.
- ✓ Ofrecer una adecuada formación al personal de cara al cliente y que éste a su vez, sea informado adecuadamente no solo del producto que adquiere, sino de las condiciones de la garantía, para que al momento de tener algún inconveniente tenga claridad frente al proceso, los tiempos de revisión, reparación, entrega y/o compensación de acuerdo a las condiciones particulares de cada caso.
- ✓ Fortalecer los canales de comunicación con el cliente, en los que no solo se le brinde asesoría acerca de los productos que adquiere con la compañía, sino también un acompañamiento permanente en caso de presentar daños o averías, y servir de mediador en la comunicación con la marca si así se requiere.
- ✓ Realizar actividades de acercamiento entre áreas, con el fin de mejorar los lazos, convivencia, respeto y consideración por el compañero.

- ✓ Establecer mecanismos de control de calidad a proveedores para así realizar contrataciones adecuadas y objetivas de los mejores proveedores.

- ✓ Ampliar la capacidad operativa del área de garantías que permita dar una respuesta más oportuna a cada caso.

BIBLIOGRAFÍA

BUSTAMANTE, Cristina. Revista Portafolio edición electrónica Clase media colombiana un mercado de mucha talla, <http://m.portafolio.co/economia/mercado-clase-media-colombia> 03 de Agosto de 2013 pág. 48

CALIDAD Y GESTIÓN. La Satisfacción Del Cliente Y Su Importancia Para La Empresa [en línea] <http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html> [citado 2011]

CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1480 de 2011. Diario oficial N° 48.220 de 12 de octubre de 2011.

Decreto número 0735 de 17 de abril de 2013.

EL TIEMPO ECONOMÍA. La economía colombiana creció 2,8 % en el primer trimestre de 2015 <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/resultados-del-pib-primer-trimestre-de-2015/15940805>. 12 de junio de 2015

ESTEBAN, A.; GARCÍA, J.; NARROS, M.; OLARTE, C.; REINARES, E.; SACO, M. Principios del Marketing, tercera edición. E sic Editorial. Madrid (2008), págs. 57-81.

ESTEBAN TALAYA, Águeda. Principios de marketing <https://books.google.com.co/books?id=86V4nK6j0vIC&pg=PT76&dq=que+es+un+ analisis+del+entorno+externo&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAmoVChMIzJLuu4XCyAIVQ5WACH39jQqJ#v=onepage&q=que%20es%20un%20 analisis%20del%20 entorno%20externo&f=false> ESIC Editorial, 2008. pág. 17

GIRALDO, Alejandro; CAYCEDO, Carlos; MADRIÑAN, Ramón. Comentarios al

nuevo estatuto del Consumidor. Primera Edición. Legis Editores. Colombia. 2012
pág. 51

GIRALDO ROJAS, David; OSORIO DÍAZ, Jeyferson. Plan de mejoramiento del
servicio post-venta en la empresa LAGOBO DISTRIBUCIONES S.A. LGB S.A.
Especialización en alta gerencia. Cohorte no. 45-5. Pereira. 2015.

KOTLER, Philip; LANE KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima
edición. Pearson Educación, México. 2006. [en línea]
<https://books.google.com.co/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA396&dq=garantia+de+productos&hl=es&sa=X&ved=0CDwQ6AEwB2oVChMlp8zvlceSxwIVC5seCh20dAZP#v=onepage&q=garantia%20de%20productos&f=false> Pearson
Educación, 2009

MONITORIZACIÓN Y MEDICIÓN [en línea] <<http://www.normas9000.com/iso-9000-52.html>> [citado 2011]

RAMIREZ B., María Carolina. Edición electrónica Diario La República. Solo 22%
de los hogares tienen una televisión inteligente según BrandStart
http://www.larepublica.co/solo-22-de-los-hogares-tienen-un-tv-inteligente-seg%C3%BAn-brandstrat_292061

RANKING 2013 LÍDERES ELECTRÓNICOS DE COLOMBIA
<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2013-lideres-electrodomesticos-de-Colombia.html> 08 de Julio de 2014

REVISTA DINERO. Crecimiento económico: cuáles sectores ganan, pierden y
quedan igual [en línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>. [Citado el 06 de diciembre de 2015]

SÁNCHEZ MORENO, Yuli Paola. La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones, <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html> 26 de noviembre de 2015, pág. 86

TÉLLEZ MARMOLEJO, Lina María. Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa. Recuperado de [en línea] <<http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>> (2006, marzo 6).

WIKIPEDIA. [En línea] <https://es.wikipedia.org/wiki/Electrodom%C3%A9stico>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista

ENTREVISTA PLAN DE MEJORA DEPARTAMENTO DE GARANTIAS

1. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que se reciben de los clientes en cuanto a garantías?
2. ¿Cuáles considera que son los aspectos que desde su área inciden en la insatisfacción de los clientes?
3. Describa su participación y/o función dentro del proceso de garantías.
4. ¿Qué información se brinda a los clientes acerca de la normatividad, políticas y procedimiento del servicio de garantías?
5. ¿Cuál considera usted que es la labor del departamento de garantías en cuanto al respaldo del servicio en los almacenes?
6. ¿Qué recomendaciones de mejora aportaría al departamento para su desarrollo y apoyo comercial?

Anexo B. Encuesta

ENCUESTA No. _____

OBJETIVO:

Identificar las principales falencias en el manejo y atención del proceso de garantías en los clientes insatisfechos de LAGOBO, para estar en capacidad de formular estrategias adecuadas y acordes con la realidad que redunden en el mejoramiento del servicio.

1. ¿Qué tanto interés muestran los integrantes del almacén en solucionar las dudas, problemas y/o necesidades que se presentan?
 - a. Alto
 - b. Medio
 - c. Bajo

2. ¿Cuánto fue el tiempo desde la solicitud del servicio de garantía a la visita del técnico?
 - a. Menos de una semana
 - b. De una a tres semanas
 - c. Más de tres semanas

3. Como califica a la empresa en cuanto al tiempo de respuesta de las quejas y reclamos
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente
 - e. Malo

4. Que otra herramienta quisiera tener para la radicación de solicitudes.
 - a. Línea gratuita de atención al cliente
 - b. Correo Electrónico
 - c. Redes sociales
 - d. CRM _____
 - e. Otra _____ Cual_____

5. En qué aspectos deberá mejorar la empresa para prestar un servicio al cliente de manera adecuada.
 - a. Información.
 - b. Comunicación.
 - c. Claridad en el servicio ofrecido.
 - d. Oportunidad de entrega.
 - e. Atención de quejas y reclamos.
 - f. Otra _____ Cual_____

6. Cuáles son los aspectos positivos de la empresa y la atención brindada
 - a. Información adecuada y real.
 - b. Comunicación efectiva.
 - c. Claridad acerca del producto.
 - d. Oportunidad de entrega.
 - e. Atención de quejas y reclamos.
 - f. Otra _____ Cual_____