



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE ESTUDIO PARA DETERMINAR LA FIDELIDAD DE LOS
CLIENTES, EN LA COMPRA DE HERRAMIENTAS Y BOMBAS DE LA
EMPRESA JAVAN S.A.”**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de “Magister en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial”

Profesor Guía

Ing. Bayardo Flores, MBA

Autores

Javier Alejandro Sosa Zambrano

Vanessa Uvidia Córdova

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Bayardo Flores

Magister

C.I.: 1001222817

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Javier Alejandro Sosa Zambrano

Ingeniero

C.I.:1714137898

Vanessa Uvidia Córdova

Ingeniera

C.I.: 1716231673

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios y a nuestros padres, por entregarnos su apoyo y cariño.

A nuestros profesores y compañeros, que nos han dado sus conocimientos y experiencia durante los meses de estudio de esta maestría, en especial, queremos agradecer al Ing. Bayardo Flores, MBA, por su tutoría en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Además queremos agradecer a nuestros familiares y amigos que estuvieron presentes apoyándonos durante todo este tiempo.

Agradecemos también a la empresa y sus colaboradores por brindarnos su apertura y facilidad en la obtención de datos.

DEDICATORIA

Por apoyar y empujar, por acompañar y aconsejar durante todos los proyectos que nos hemos comprometido hasta lograr cumplir un reto más de nuestras vidas, dedico este trabajo de titulación a Sofy.

También quiero dedicarlo a mis papis Pepe y Sandy por ser un soporte fundamental de mi vida, con su ayuda he logrado subir un escalón más. Y por último este trabajo va para mi amiga Vane, por todo el esfuerzo y empeño dedicado durante este tiempo, sin el equipo que formamos, no lo hubiésemos logrado.

Atentamente, Javier A. Sosa Z.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación me lo dedico, como un logro más en mi carrera, en el cual he puesto todo mi esfuerzo. Y también se lo dedico a mi amigo Javi.

Atentamente, Vanessa Uvidia Córdova

RESUMEN

JAVAN S.A. siendo una empresa con más de 50 años en el mercado, ha logrado generar una cartera de clientes importante (más de 60.000 activos), sin embargo ha visto que la empresa no sólo ha subido su nivel de ventas, sino que éstas corresponden a clientes y ventas puntuales, mas no por proyectos de ventas con clientes.

Por lo mencionado anteriormente, con el presente trabajo de titulación se busca mostrar una propuesta de estudio de fidelidad de los clientes de la empresa JAVAN S.A. en base a análisis de necesidades (satisfactores) de los mismos, análisis de frecuencia de sus compras y concatenándolas con el margen de ventas que generan a la compañía.

El desarrollo de un proyecto de ventas personalizado a los clientes principales, ayudará al área comercial a tener un enfoque más concreto, teniendo dentro de éste, los resultados del estudio de los satisfactores y como base un equipo de ventas capacitado y alíneado con los objetivos de la empresa.

La base de clientes podrá definir estrategias para monitorear y fidelizarlos, de acuerdo al comportamiento de compras de cada uno. El conocer los satisfactores ayuda a tener indicadores que ayuden a mejorar los mismos y acompañado con herramientas de software es importante para el desarrollo de una fidelización de clientes.

ABSTRACT

JAVAN S.A is a company with over 50 years of experience in the market, the business has managed to generate a significant number of clients (more than 60,000), however even though sales have increased, these numbers were due to onetime opportunities, and not because of projects developed with their customers.

Having said this, in the following proposal we are looking to offer a customer loyalty program that will be based on the client's needs (satisfaction factors) and frequency of purchase bringing it together with the amount of sales that they generate within the company.

We hope to develop a customized sales project for each main client, helping the commercial department to have a better and unique work practice towards them, based on the study of satisfaction factors and having a well qualified sales force aligned with the company's objectives.

The customer base will be able to define strategies in order to monitor as well as to retaining them in accordance to their purchasing behavior. Knowing satisfaction factors will help generate indicators and with the assistance of software tools they will be key factors to create customer loyalty.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Capítulo I Antecedentes	3
1.1 Antecedentes de la empresa	3
1.1.1 Productos.....	3
1.1.2 Servicios	4
1.1.3 Algunas Prácticas de Sistemas de Gestión	5
1.1.4 Organigrama empresa	6
1.1.5 Descripción a nivel de gerencias y jefaturas del área comercial.....	10
1.1.6 Nivel de ventas	11
1.1.7 Participación de ventas por línea	12
1.2 Bases teóricas	13
1.2.1 Definición de cluster.....	13
1.2.2 Despliegue Funcional de la Calidad QFD	15
1.2.3 Modelo de Kano.....	17
1.2.4 Fidelización de clientes.....	19
1.2.5 Sistemas de Planificación de Recurso Empresariales (ERP)	21
1.2.6 Customer Relationship Managment (CRM)	23
1.2.7 Forecasting	24
2. Capítulo II Planteamiento del problema.....	26
2.1 Planteamiento del problema.....	26
2.2 Objetivos.....	31
2.2.1 Objetivo General	31
2.2.2 Objetivos Específicos.....	31
2.3 Impacto potencial.....	31
3. Capítulo III Metodología.....	32

3.1	Diseño	32
3.2	Recursos	34
3.3	Procedimientos	36
3.3.1	Desarrollo de paretos de la empresa JAVAN S.A.....	36
3.3.2	Desarrollo de cluster de la empresa JAVAN S.A.	37
3.3.3	Desarrollo de QFD de la empresa JAVAN S.A.	39
4.	Capítulo IV Resultados y Discusión	42
4.1	Cluster de la empresa JAVAN S.A.	42
4.2	Análisis de Base de datos de la empresa JAVAN S.A.	44
4.2.1	Análisis de frecuencia	44
4.2.2	Análisis de Ventas	51
4.2.3	Análisis de Margen	58
4.3	QFD Fase I, Planificación de servicios para JAVAN S.A.	61
4.3.1	Diagnóstico 1: Punto crítico	63
4.3.2	Diagnóstico 2: Conflicto	64
4.3.3	Diagnóstico 3: Importancia técnica	65
4.3.4	Diagnostico 4: Ventaja competitiva	66
4.3.5	Diagnostico 5: Área de oportunidad.....	67
4.3.6	Diagnóstico 6: Indispensable mejorar	68
4.3.7	Diagnóstico 7: Evaluación pobre.....	69
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	72
	REFERENCIAS.....	73
	ANEXOS	75

INTRODUCCIÓN

Debido a la confidencialidad que requiere la empresa sobre la cual se realizó el estudio, JAVAN S.A. es el nombre que se aceptó para sustituirla, así como algunos nombres de marcas que se hacen referencia en el estudio.

El presente estudio se realizó para la empresa JAVAN S.A., la cual, se fundó el primero de junio de 1957. Se la considera una empresa familiar pese a estar conformada por cuatro accionistas, ya que la mayoría de sus acciones recae en la misma familia.

La empresa tiene ventas superiores a los 12 millones de dólares anuales, con una gran cartera de clientes (66.673 clientes activos), a los cuales, se los puede clasificar en industrias, canales de distribución y consumidores finales. La empresa por el momento no cuenta con una herramienta que le pueda ayudar a dar seguimiento de postventa a sus clientes, por lo que es posible que se pierdan futuras ventas, dejando de lado el análisis del nivel de fidelización que los actuales clientes tienen o podrían tener.

Mediante la siguiente propuesta de estudio, se determinará si existe fidelización de clientes en la compra de productos que generan mayor rentabilidad; se conocerá si los servicios ofertados son de interés y satisfacen los requerimientos de sus clientes, mediante herramientas y metodologías que sirven para la planificación estratégica y toma de decisiones.

La fidelización de los clientes, en una empresa que se dedica a la venta de productos que requieren mantenimiento preventivo y correctivo, es fundamental, ya que, además de la seguridad que sentirían los clientes, se puede crear una afinidad con ellos previo a lograr la fidelización.

En el primer capítulo, se dará a conocer los antecedentes de la empresa y las bases teóricas que se utilizaron en el estudio, en el segundo capítulo se encuentra el análisis de la problemática actual de la empresa y el planteamiento de los objetivos, en el tercero, se encuentran los procedimientos de la

metodología utilizada para el estudio y el último capítulo, presenta el análisis de los resultados obtenidos previo a las conclusiones.

1. Capítulo I Antecedentes

1.1 Antecedentes de la empresa

JAVAN S.A. se fundó el primero de junio de 1957. Se la considera una empresa familiar pese a estar conformada por cuatro accionistas, ya que la mayoría de sus acciones recae en la misma familia.

Gracias a la visión de dos prestigiosos inmigrantes alemanes, se creó JAVAN S.A; la empresa inició con la comercialización del hierro y sus derivados, como planchas, tubería y accesorios para la construcción.

Sus primeras oficinas se encontraban en el centro histórico de la ciudad de Quito, contaban con 18 colaboradores. Con el paso del tiempo aumentaron las necesidades de la industria y la construcción y se incorporaron nuevas líneas de productos, así como el recurso humano.

En el año de 1971, el desarrollo petrolero del país desencadenó un importante crecimiento de mercado, el cual, fue aprovechado por la empresa y lograron trasladarse a un lugar más amplio, donde funcionaron por 35 años en Quito e inauguraron su sucursal en Guayaquil.

El incremento en ventas iba de la mano con el de recursos para la atención de sus clientes, es así, que llegaron al centenar de colaboradores en el 2005, donde se decidió realizar un cambio de instalaciones donde se encuentran actualmente, con modernas oficinas, parqueaderos y bodegas que brindan mayor comodidad a sus clientes y colaboradores.

JAVAN S.A. se posiciona en el mercado como una compañía sólida, confiable y con los más altos estándares de seguridad y calidad en todas sus áreas. Proveedores, clientes y personal reafirman su compromiso de trabajo para continuar incursionando con éxito en el mercado ecuatoriano.

1.1.1 Productos

Actualmente se comercializa gran variedad de productos importados y nacionales, los cuales, se dividen en 4 principales líneas:

a) Línea de fluidos y vapor:

Es la división más importante de la empresa, cuenta con representaciones de marcas de renombre mundial, tanto en bombas de agua centrífugas, sumergibles, etc., como en válvulas, tubería específica y accesorios.

b) Línea de herramientas y maquinaria:

Esta línea tiene gran variedad de maquinaria y herramientas que se dirigen a todo tipo de industria como: petrolera, manufacturera, de construcción, entre otras.

c) Línea de implementos residenciales:

Mantienen gran variedad de acabados para la construcción residencial e institucional, con marcas ecuatorianas especializadas en sanitarios, grifería, cerámica, cerraduras y complementos residenciales.

d) Línea de productos genéricos

En productos relacionados al acero, ofrecen una extensa variedad en mallas, alambres, perfiles, barras y planchas. Además, esta línea es la encargada de todos los productos que se comercializan en la empresa pero que no pertenecen a las anteriores líneas.

1.1.2 Servicios

Los principales servicios ofertados son:

a) Entregas directas:

Las entregas se realizan de acuerdo a la necesidad del cliente, la empresa cuenta con sus camiones para realizarlas dentro de la ciudad, valles y cantones aledaños. Se tienen convenios con las empresas nacionales que en algunos casos la mercadería se despacha directamente desde el proveedor al cliente.

b) Capacitación:

El ser representantes exclusivos de marcas extranjeras tiene como beneficio la visita periódica de los asesores comerciales y técnicos de las marcas, lo cual, facilita la capacitación personalizada al departamento de ventas y técnico de la empresa. De acuerdo al cumplimiento de ventas, los asesores comerciales de JAVAN S.A., pueden asistir a capacitaciones en el extranjero.

Lo mismo sucede con las marcas nacionales, se organizan charlas a los asesores comerciales para mantenerlos al tanto de las innovaciones y/o nuevos productos.

La capacitación no es exclusivamente para el personal de la empresa, sino también para sus clientes, se publica periódicamente, las fechas del calendario de las capacitaciones, seminarios y cursos en la página web, donde pueden inscribirse a los mismos.

c) Asistencia técnica

Se agrupan en dos talleres específicamente, cada uno de ellos cuenta con el equipo adecuado y personal capacitado para brindar el servicio acorde a las necesidades del cliente.

El primero está enfocado a la línea de fluidos y vapor, realizan distintos trabajos como inspecciones previas, mantenimiento, instalaciones, etc.

El segundo, pero no menos importante, es el taller general, el cual, se encarga sobretodo de la línea de herramientas y maquinaria.

1.1.3 Algunas Prácticas de Sistemas de Gestión**a) Sobre calidad:**

La gestión en cuanto a calidad viene dada por sus proveedores, ya que ellos son quienes tienen sus procesos y normas internacionales reconocidas.

Así por citar algunos ejemplos:

AMANCO PLASTIGAMA: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:1999

TALME: ISO 9001:2000

FV: ISO 9001:2000

AGA: ISO 9001:2000

NOVACERO: ISO 9001:2000

CONDUIT: ISO 9001:2000

TUGALT: ISO 9001:2000

b) Sobre ambiental:

JAVAN S.A., por no tener procesos de producción, se enfoca en el control de desperdicios, que son en su mayoría papel, cartón y plástico, los cuales, son recolectados y enviados a empresas de reciclaje.

Los desperdicios de aceite, que salen de los talleres, son enviados periódicamente, a empresas calificadas por los municipios

c) Sobre seguridad:

Actualmente se está implementando las normas exigidas por el Ministerio de Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo que a seguridad y salud ocupacional se refiere.

Cada uno de los empleados tiene su certificación Comité Interinstitucional de Salud e Higiene del Trabajo y conoce del Plan de Autoprotección ante emergencias y desastres, el cual, está actualizado y avalado por el Cuerpo de Bomberos.

1.1.4 Organigrama empresa

La organización de la empresa es de manera vertical, como se observa en la Figura 1, su cultura es jerárquica, cada jefe tiene su campo de acción, pero siempre debe responder a las exigencias de los gerentes y accionistas. La cultura de liderazgo se identifica en ciertos departamentos de la empresa, pero

por ser una empresa jerárquica siempre se debe consultar antes de implementar los cambios.

A continuación la tabla 1, se detallan las características de la cultura organizacional de la empresa, de acuerdo a la observación realizada.

Tabla 1, Características de la cultura organizacional

	Muy Buena	Buena	Regular	Observaciones
Enfocados en el cliente		X		Pese a que se da un trato personalizado a cada cliente, no se puede asegurar la fidelidad o satisfacción del mismo, ya que no se lleva indicadores para este fin.
Estabilidad personal	X			La responsabilidad de la empresa para con sus colaboradores es muy buena, las obligaciones con el Ministerio de Relaciones Laborales e Instituciones Gubernamentales, se cumplen a cabalidad. Existe personal que tiene más de 40 años al servicio de la empresa y expresan su compromiso de seguirla apoyando. El personal nuevo que tiene la empresa, expreso sentirse estable y en su mayoría ya se encuentra con un contrato indefinido.
Trabajo en equipo y colaborativo		X		Cada área de trabajo tiene su equipo y manera de trabajar, pero existe un poco de resistencia al compartir con los demás departamentos.

Capacitación dirigida	X			Se tienen capacitaciones dirigidas al departamento comercial y técnico, por parte de los jefes de línea o de los proveedores de las marcas representadas.
Gente comprometida		X		Se puede asegurar que por cada área hay un grupo de personas comprometidas con la empresa, pero no su totalidad.
Práctica de valores institucionales		X		De acuerdo con el departamento de recursos humanos de la empresa, han existido contados casos, en los cuales se hayan faltado a los valores de la empresa.
Facilidad para la innovación			X	Al ser una empresa comercializadora de productos, la innovación va en la oferta de servicios y mejores prácticas de ventas. Por el momento se está realizando un estudio de mercado para tener una guía sobre los servicios que deberían implementar y/o mantener.

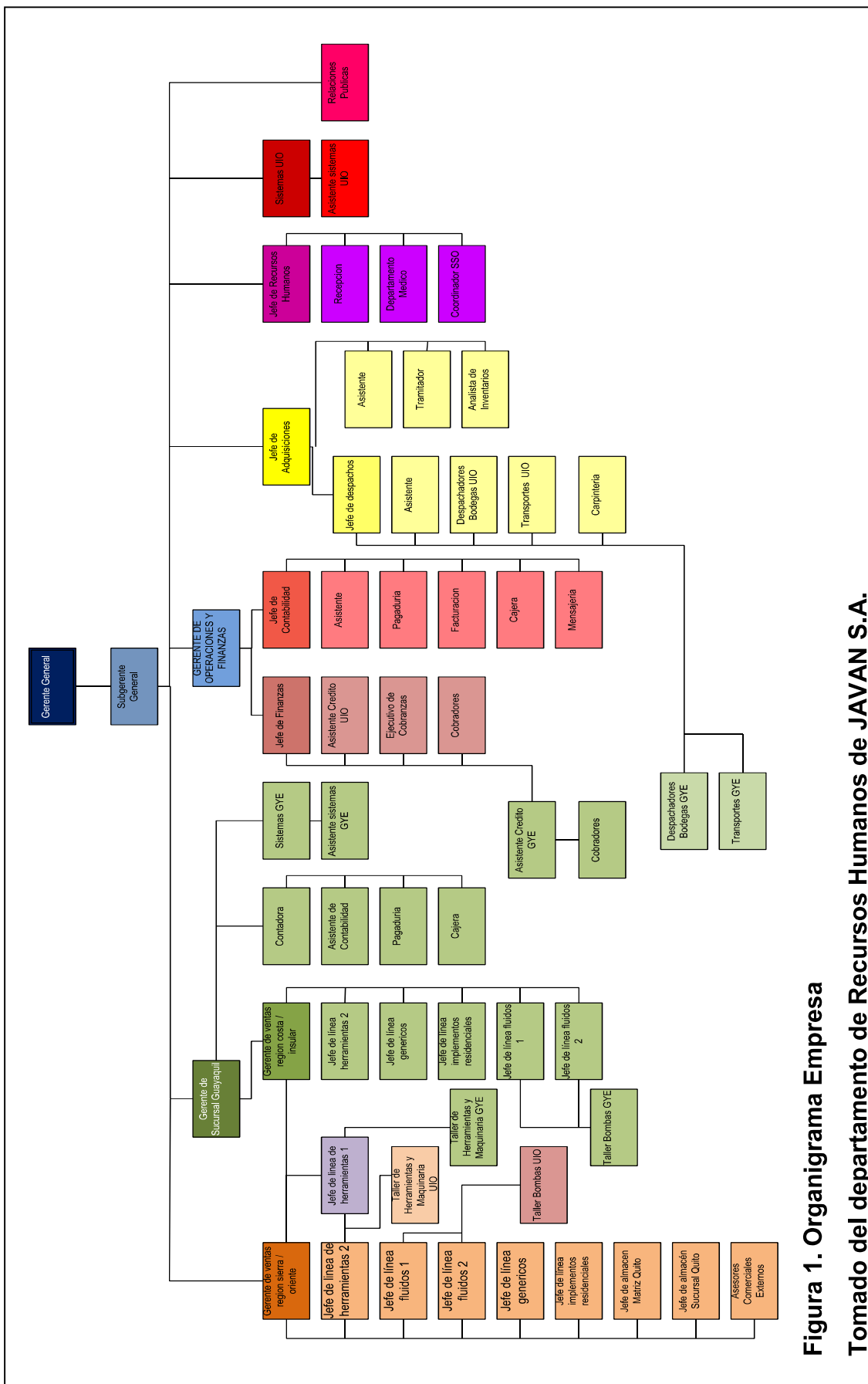


Figura 1. Organigrama Empresa

Tomado del departamento de Recursos Humanos de JAVAN S.A.

1.1.5 Descripción a nivel de gerencias y jefaturas del área comercial

Para el estudio se tomará como referencia el Departamento Comercial de la empresa, que tiene el siguiente organigrama:

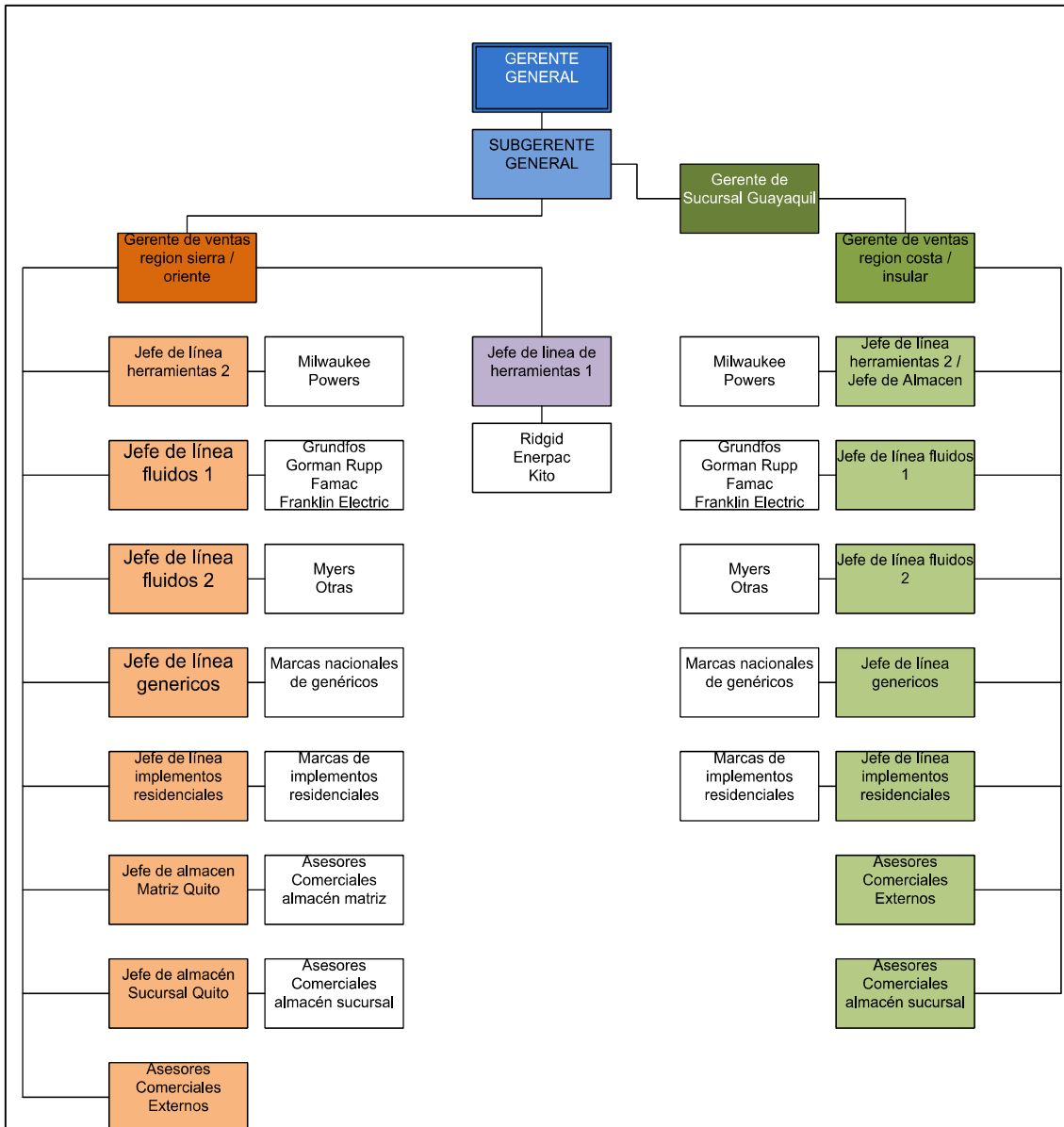
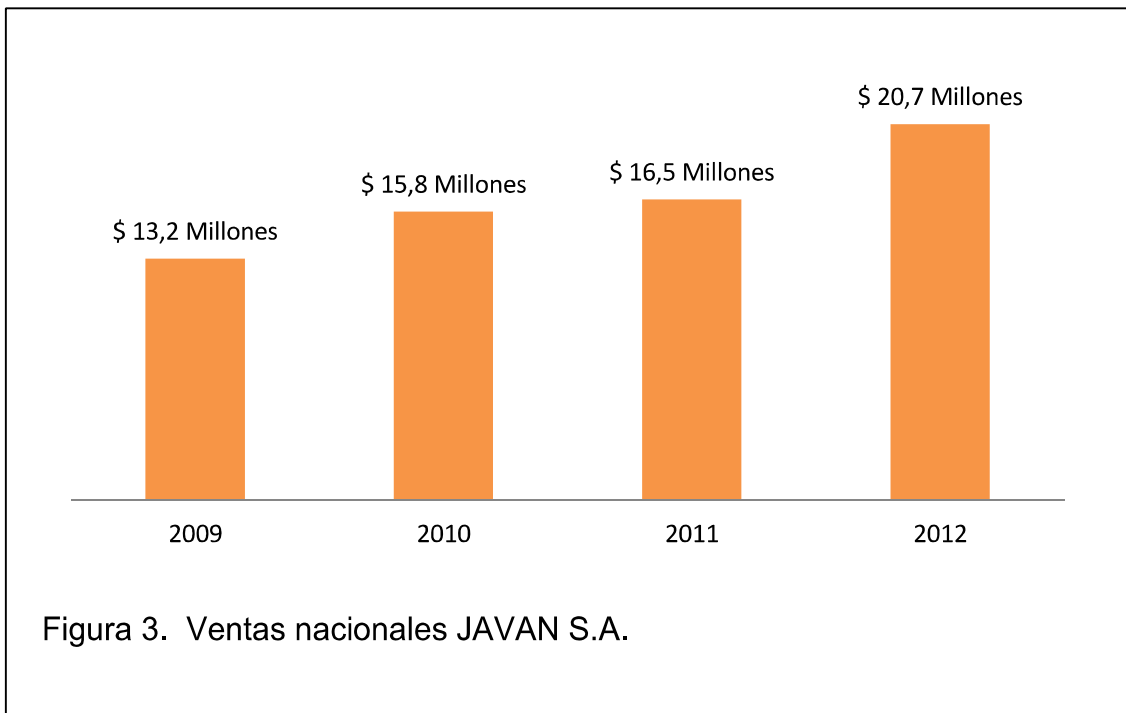


Figura 2. Organigrama área comercial

Tomado del departamento de Recursos Humanos de JAVAN S.A.

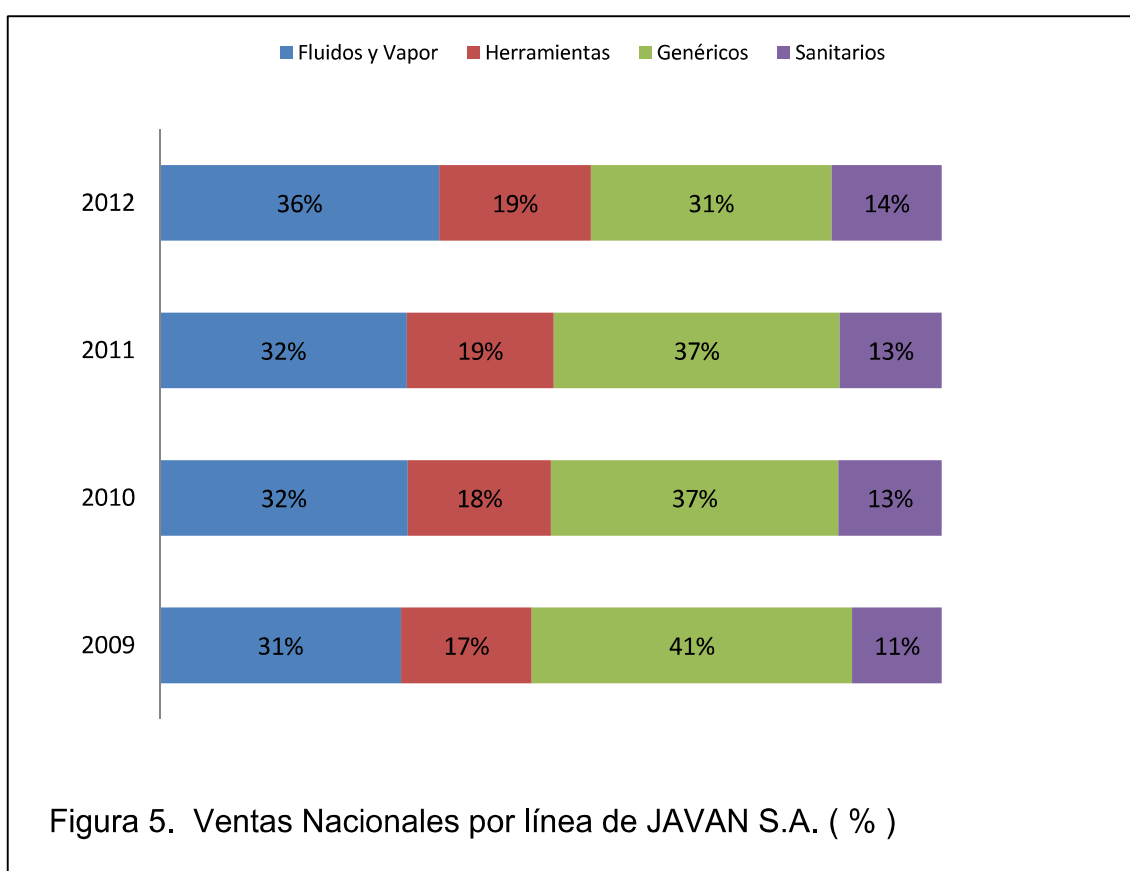
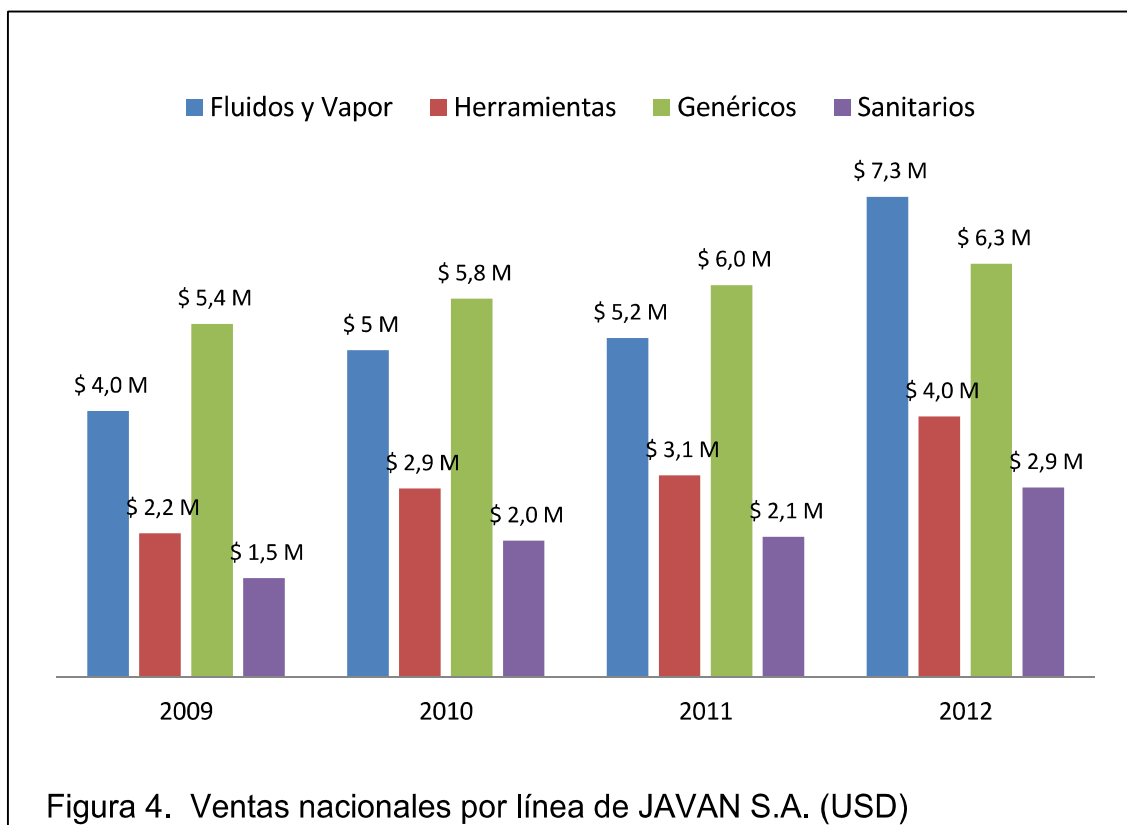
1.1.6 Nivel de ventas

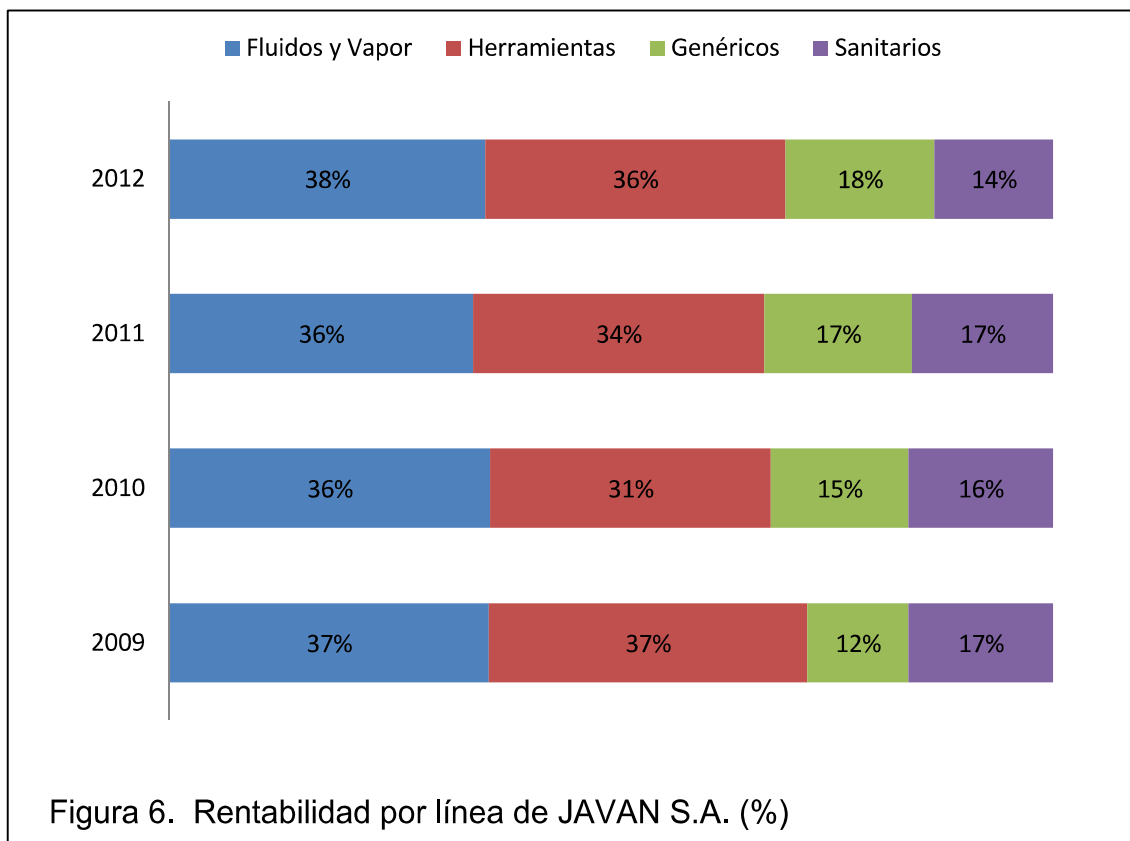
Para explicar el nivel de ventas de JAVAN S.A. se tomarán en cuenta los 4 últimos años que representan el crecimiento de la empresa.



1.1.7 Participación de ventas por línea

Las líneas de fluidos y vapor y de productos genéricos, son las que mayor ingreso en ventas producen a la empresa como se observa en las figuras 2 y 3. Sin embargo, la rentabilidad de ambas líneas difiere una de otra, como lo muestra la figura 4, donde las líneas de fluidos y vapor y de herramientas y maquinaria son las de mayor rentabilidad para la empresa.





1.2 Bases teóricas

1.2.1 Definición de cluster

Los Clusters representan una nueva perspectiva en la formulación de políticas de desarrollo. Ser parte de un Cluster significa estar dispuesto a mirar más allá de la cadena de valor interna y mirar como socios a los diferentes canales de distribución, intermedios y finales hasta llegar al consumidor final e incluir a las entidades, tanto públicas, como privadas en la calidad comercial (Flores, B. 2010, p.27)

Un cluster es una masa crítica de empresas en un campo determinado en un lugar determinado, si se trata de un país, un Estado o una región, o incluso una ciudad. Las agrupaciones tienen diferentes formas, dependiendo de su profundidad y sofisticación, pero la mayoría incluye un grupo de empresas, proveedores de

insumos especializados, componentes, maquinaria y servicios, y las empresas de las industrias relacionadas. Los clusters también suelen incluir las empresas de aguas abajo (canal, cliente) industrias, productores de productos complementarios, proveedores de infraestructuras especializadas y otras instituciones que ofrecen formación especializada, educación, información, investigación y asistencia técnica, tales como universidades, centros de estudios, centros de formación profesional y el establecimiento de normas agencias. Por último, muchos de estos grupos son las asociaciones comerciales y otros organismos colectivos que se integran como miembros del clúster.

Los clusters aumentan la productividad de outsourcing persona a persona o la integración vertical a través de la mejora del acceso a los insumos e información especializados, facilitando la complementariedad entre los participantes del cluster y la mejora de los incentivos y la medición del desempeño. Más importante, en muchos casos, es el papel de los clusters en la mejora de la rentabilidad y el éxito de la innovación. (Michael, E. Porter, p. 10)

Aunque la infraestructura de innovación común establece las condiciones básicas de la innovación, en última instancia son las empresas las que lanzan y comercializan las innovaciones. La innovación y la comercialización de nuevas tecnologías tienen lugar de manera desproporcionada en clusters, concentraciones geográficas de empresas e instituciones conectadas entre sí en un campo determinado. El entorno de la innovación específico de los clusters se refleja en la infraestructura del <<diamante>> que se presentó en 1993. Son cuatro los atributos del entorno económico de una ubicación los que afectan a la competitividad general, así como a la innovación: la presencia de insumos especializados y de gran calidad; un contexto que promueva la inversión junto con la intensa rivalidad local: la presión y el conocimiento obtenido de una

demanda local experta; la presencia en el ámbito local de industrias afines y que sirvan de apoyo.

Los clusters ofrecen ventajas potenciales a la hora de percibir tanto la necesidad como la oportunidad de la innovación. Igualmente importante, no obstante, es la flexibilidad y la capacidad que pueden proporcionar los clusters para convertir rápidamente las nuevas ideas en una realidad. Una empresa integrada en un cluster puede obtener más rápidamente los nuevos componentes, servicios, maquinarias y demás elementos necesarios para poner en práctica las innovaciones. Los proveedores y los socios locales pueden participar, y normalmente lo hace, en el proceso de la innovación; las relaciones complementarias necesarias para la innovación se pueden establecer más fácilmente entre participantes cercanos entre sí. La intensa presión competitiva, presión de las empresas equivalentes, presión de los clientes y presión derivada de la constante comparación, que es algo inherente en el ámbito del cluster, sirve de refuerzo a las ventajas de la innovación. (Michael E. Porter y Scott Stern. 2006, p.10-12)

1.2.2 Despliegue Funcional de la Calidad

La primera documentación de despliegue de calidad apareció en 1972, en un artículo titulado <<Development and Quality Assurance of new products: a system of Quality Deployment>>, en la revista mensual Standardization and Quality Control. Algo después, con la ayuda de los doctores Mizuno y Furukawa, el astillero Kobe de Mitsubishi Heavy Industries desarrolló una matriz de demandas del cliente y características de calidad. Dos años más tarde, el doctor Akao fundó y presidió el comité de investigación de la Japan Society for Quality Control (TQC) para el despliegue de las funciones de la calidad. Como presidente, ayudó a promover el desarrollo de QFD como una técnica para mejorar la transición desde el diseño a la fabricación a fines de los años setenta.

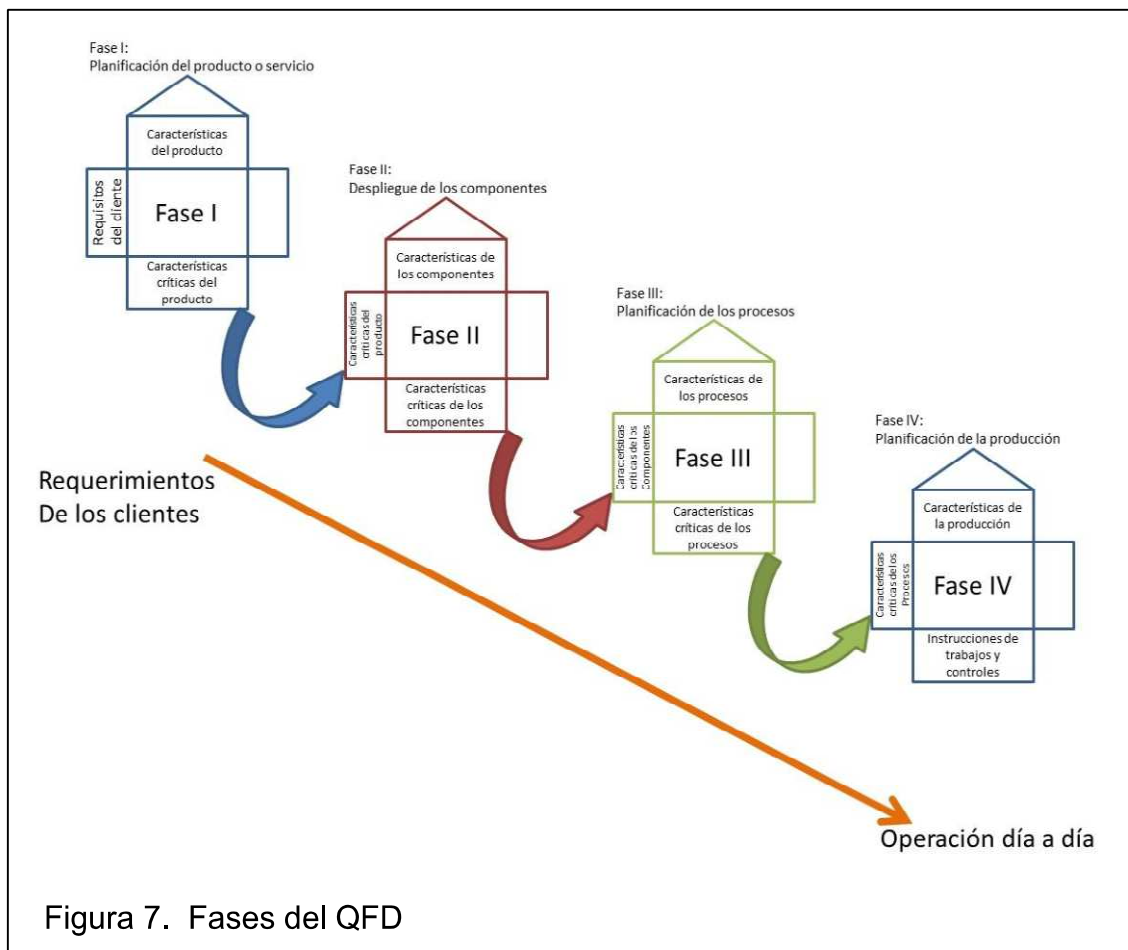
En 1978, los doctores Akao y Mizuno coeditaron un libro de artículos titulado *Quality Function Deployment: An approach to Total Quality Control* que sistematizaba las ideas y temas básicos del QFD. Esto demuestra que el concepto de despliegue de la calidad se había estado utilizando en las industrias desde 1972.

En octubre de 1983, Yoji Akao introdujo el Despliegue de Funciones de Calidad (QFD) en Estados Unidos en el breve artículo que apareció en *Quality Progress*, revista mensual de la American Society for Quality Control. A raíz de esto, en 1984, el doctor Clausing introduce el QDF en la Ford Motor Company. En Europa occidental se empieza a oír de QFD hacia 1986.

Su desarrollo en tan pocos años ha sido notable. La idea se ha introducido con resultados probados en cada aspecto del desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Con la reciente y fuerte promoción del TQC, la gama de aplicaciones del despliegue de calidad incluye la fabricación y la construcción y también los sectores de servicios y software. Las técnicas de despliegue de funciones de calidad se han introducido con gran éxito en la industria del automóvil.

Actualmente, el QFD es una herramienta de una potencia muy considerable en el esfuerzo por obtener la más elevada calidad a bajo coste, ya desde el diseño. (Cuatrecasas, L., 2005, p.100)

Las fases del QFD son:



1.2.3 Modelo de Kano

El modelo de Kano es una teoría del desarrollo del producto y la satisfacción del cliente, creado en la década de los 80 por el profesor Noriaki Kano, que clasifica a las preferencias del cliente en cinco categorías.

Factores atractivos o de entusiasmo: Son los atributos del producto que proporcionan satisfacción al cliente cuando están presentes, pero, que al mismo tiempo no causan insatisfacción cuando no están. Generalmente son atributos que no esperan los clientes, por lo que cuando se presentan, se busca crear una sorpresa de agrado en el consumidor.

Factores lineales o normales: Son las características que provocan en el cliente satisfacción cuando están presentes e insatisfacción cuando no lo están. Estas

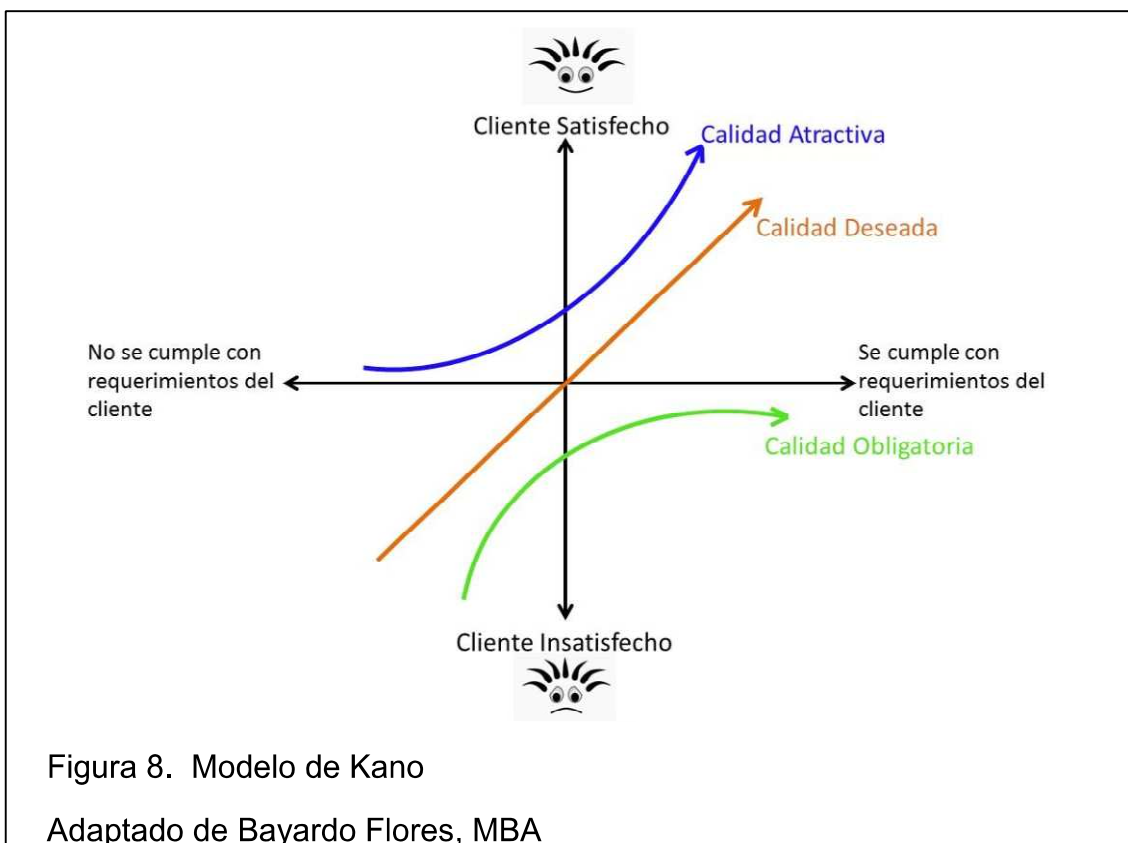
suelen ser las características principales del producto, por las cuales el cliente elige una u otra marca de producto.

Factores imprescindibles, básicos o que “deben estar”: Son los atributos se deben estar presentes y si no lo están, crean insatisfacción en el consumidor. Es decir, por añadirlos no se va a crear ningún tipo de satisfacción al cliente, pero su ausencia provoca la insatisfacción. Suelen ser las características básicas inherentes del producto.

Factores indiferentes: Se refiere a los atributos que no son percibidos como ni buenos ni malos, por tanto, no van a crear ningún tipo de emoción al cliente. Es por ello, que se pueden eliminar, ahorrando así, costes de producción y sin disminuir las ventas.

Factores de rechazo: Son los que, cuando están presentes, el cliente los percibe como negativos. Conviene evitarlos a toda costa porque suponen un gasto de producción y además quitan ventas.

Gráficamente se lo demuestra de la siguiente manera:



1.2.4 Fidelización de clientes

“La clientela ni crece ni se mantiene estable de manera indefinida. En un mercado cada vez más competitivo, la fuga de clientes es casi inevitable.

Fidelizar a los clientes consiste en utilizar diferentes métodos para conseguir que permanezcan fieles a nuestra empresa. Conviene tener en cuenta que: Cuesta menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo.” (Sanchez, M., 2010, p.406)

La competencia es cada vez más fuerte y el cliente tiene la posibilidad de elegir entre diferentes productos, marcas o empresas para satisfacer la misma necesidad. Por eso, la empresa y el personal deben cumplir las promesas y, más aún, conseguir la fidelidad del cliente. Esto supone aplicar ciertas estrategias de retención de clientes, para mantener durante mucho tiempo a los clientes más rentables.

Un plan de fidelización incrementa la frecuencia de compra y aumenta el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada; es decir, al cliente que tiene un producto le vendemos otros de una línea y familia diferente. (María José Escudero Serrano, 2011, p.228-229)

La implementación de medidas de fidelización generalmente lleva consigo una fuerte carga de incertidumbre y el director de marketing suele enfrentarse a un numeroso grupo de escépticos acostumbrados a las acciones de toda la vida.

Por ello, los objetivos de la fidelización deben dejarse bien claros a todas las personas interesadas. Hemos de dar a entender que no buscamos tan sólo un incremento directo de ventas o una disminución de bajas. Estamos poniendo nuestra primera piedra para generar una empresa sólida en el mercado en el mediano

plazo. ¿Cómo? A través de las consecuencias indirectas que aportará un buen modelo de fidelización:

- Fidelizar a los mejores clientes con un reconocimiento de su importancia (el programa de fidelización no es “pan para todos”).
- Mejorar nuestra oferta de calor, introduciendo nuevos servicios vinculados al programa de fidelización
- Obtener mayor y mejor información de los clientes (compras, preferencias, identificación).
- Establecer un nuevo canal de relación y comunicación con nuestros clientes.
- Detectar posibles acciones de la competencia sobre nuestra cartera.

Un buen modelo de fidelización no puede ser una mera promoción al estilo de los descuentos por volumen, ha de ser creativo, estar pensando para el cliente, atendiendo a su singularidad y ofreciéndole valores aspiracionales.

La fidelización puede implementarse de forma directa, mediante programas que informan a los clientes, o bien de forma implícita, mediante la propia prestación del servicio.

Como a nadie le gusta sentir que “tiene un precio”, la fidelización implícita es mucho más efectiva (aunque la más compleja de aplicar). (José Daniel Baquero, 2003, p.206-207)

Para el estudio es necesario rescatar que la mejor opción para la empresa es la fidelización como acción intrínseca al servicio.

“La mejor manera de fidelizar a un cliente consiste en generar acciones que integren dentro del servicio ofrecido de forma natural y que faciliten al cliente la repetición. Esta facilitación en ocasiones es ciertamente una obligación, pero si se presenta de forma elegante parecerá más bien una invitación”. (José Daniel Baquero, 2003, p.210)

“La efectividad del producto o servicio puede rendir grandes ahorros o mejoras en el funcionamiento. Invirtiendo la condición anterior, si el producto o servicio puede ahorrar al comprador tiempo y dinero si se desempeña bien, o puede mejorar el funcionamiento del producto del cliente, entonces el comprador tenderá a no ser sensible al precio”. (Michael E. Porter, 1987, p.134)

1.2.5 Sistemas de Planificación de Recurso Empresariales

Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. (Recuperado el 05 de Julio del 2013, de <http://es.wikipedia.org>).

Los sistemas de Planificación de Recurso Empresariales (ERP) son sistemas de información integrales que permiten la ejecución y automatización de los procesos de negocio de todas las áreas funcionales de un modo coordinado.

Estos sistemas necesitan de una plataforma de tecnología de la información común para toda la empresa y se concentran en paquetes de software que están a caballo entre un software hecho a medida y una aplicación estándar.

En general estas soluciones de sistemas de información suelen tener como consecuencia un uso más adecuado de los recursos y una reducción de costes frente a la opción de desarrollo de sistemas independientes. Además son más baratos que la opción de construir e implantar los llamados middleware o puentes de software entre distintos sistemas y plataformas para lograr la integración.

Dos de los aspectos clave para determinar un ERP son:

La integración en dos vertientes: la de la información y la de los procesos de negocio.

Con un ERP se crea un único almacén de datos que es capaz de alimentarse de datos de cualquier proceso de negocio y al tiempo proporcionar su acceso a cualquier otro proceso que lo necesite. Con esto se elimina la posible redundancia y falta de congruencia de la información.

Por otro lado, la estandarización del software y la plataforma tecnológica común que requiere admite una casi total compatibilidad y entendimiento entre las distintas funciones permitiendo, a su vez, un mejor desempeño de todos los procesos de negocio. Asimismo, se proporciona un entorno de programación con una gran capacidad de desarrollo de nuevas aplicaciones ante nuevos problemas.

La modularidad, estas aplicaciones empresariales ofrecen la posibilidad de ir implementando el sistema por módulos, casi siempre identificados con áreas funcionales, sin perder integridad ni independencia en el funcionamiento.

Aparte de todo esto los ERP son capaces de suministrar información para la toma de decisiones a todos los niveles directivos de la organización. Cada vez se están capacitando más para ofrecer a las empresas posibilidades de integración con los sistemas de información empresariales de los agentes de su entorno con los que

se relaciona más directamente, ya sean proveedores, distribuidores, clientes finales o empresas con las que coopere.

Como cualquier sistema de información que se crea y se implanta en una organización no está exento de problemas. Suponen cambios importantes en el modo de operar de las compañías en los que toda la empresa debe ser involucrada y que si no se asumen el ERP no producirá los beneficios deseados. Además necesitan de fuertes inversiones en tecnología y una clara definición de objetivos. Debido a su naturaleza mixta entre software a medida y de mercado no son complejos de manejar pero es necesaria una adecuada formación del personal y una ajustada personalización del software a las características específicas de la empresa para obtener un resultado efectivo. (Herederó C., López J., Romo S., Medina S., Montero A. y Nájera J., 2006, p.119-1120)

1.2.6 Customer Relationship Managment (CRM)

Es la administración de la interacción de los clientes y la empresa, a través del soporte de las personas y de los procesos involucrados, a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente.

El CRM es la herramienta que permite poner al cliente efectivamente en el centro de la empresa, integrando a partir de este concepto las funciones de ventas, marketing, provisión y servicio a clientes. La característica propia del CRM es lo que está agrupando bajo un único paraguas a aplicaciones que interactuando con los clientes, tradicionalmente se consideraron en forma independiente (automatización de la fuerza de ventas, soporte marketing, seguimiento de contactos y reclamos, etc.) y fueron patrimonio de cada área responsable de la función con limitados puntos de contacto.

Mirar al cliente como una unidad desde dentro de la empresa permite que el cliente también vea a la empresa como una unidad,

independientemente de cuál sea el canal de contacto que utilice en cada caso. (Horacio L. Croxatto, 2005, p.37)

1.2.7 Forecasting

Un pronóstico no es siempre perfecto, opiniones sobre lo que sucederá en el futuro siempre contienen errores. Cualquiera que haya intentado predecir lo sabe. Por otra parte, el pronóstico puede ser muy útil, si proporciona mejores respuestas que los métodos alternativos, de adivinar el futuro. La prueba relevante para cualquier pronóstico, pues, no es si los resultados contienen errores, sino como ocurre comparado con otras alternativas. Al igual que el viejo Henny Youngman en su cita "¿Cómo está tu esposa?", la respuesta adecuada siempre es "¿Comparado con qué?".

Esto significa que cualquier método de predicción, siempre se debe comprobar que el modelo proporciona mejores resultados que otros. (Michael K. Evans, 2002, p.6)

Es el uso de datos históricos para determinar la dirección de las tendencias futuras. Forecasting (Recuperado el 08 de Julio del 2013, de www.investopedia.com), es utilizado por las empresas para determinar cómo asignar sus presupuestos para un próximo período de tiempo. Esto se basa generalmente en la demanda de los bienes y servicios que ofrece, en comparación con el costo de su producción. Los inversores utilizan previsiones para determinar si los acontecimientos que afectan a la empresa, como las expectativas de ventas, aumentará o disminuirá el precio de las acciones de dicha sociedad. Forecasting también proporciona un punto de referencia importante para las empresas que tienen una perspectiva a largo plazo de las operaciones.

La importancia del forecast de una empresa, está íntimamente relacionado con el control de gastos operativos, ya que se pueden planificar mejor las compras, tener una negociación con

proveedores, planificar recursos humanos y materiales, planificar la producción, tener un control de inventarios, entre otros.

Como beneficios de la realización de un forecast podemos mencionar algunos como:

BENEFICIOS DE LA REALIZACIÓN DE FORECASTINGS
<p>GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Dimensionamiento ✓ Capacidad de reacción ✓ Medición de la eficiencia real
<p>GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de ventas perdidas ✓ Control de precios, productos ✓ Control de las promociones de productos ✓ Requerimientos de la satisfacción del cliente
<p>GESTIÓN DE STOCKS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución del stock de seguridad ✓ Disminución de las roturas de stock ✓ Disminución de los costes por obsolescencia del stock
<p>GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fiabilidad en las órdenes de compra ✓ Mejora de los términos de negociación con proveedores
<p>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación más eficiente, fiable y exacta
<p>GESTIÓN DE PEDIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización en la gestión de pedidos al controlar más la demanda
<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora en el servicio al cliente
<p>CONTROLECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión económica controlada

Figura 9. Beneficios de la realización de Forecastings

Tomado de PriceWaterhouseCoopers

PriceWaterhouseCoopers, es la firma de servicios profesionales más importante del mundo, es una red de firmas independientes y de propiedad local que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad. ((Recuperado el 20 de junio del 2013, de www.es.wikipedia.org)

2. Capítulo II Planteamiento del problema

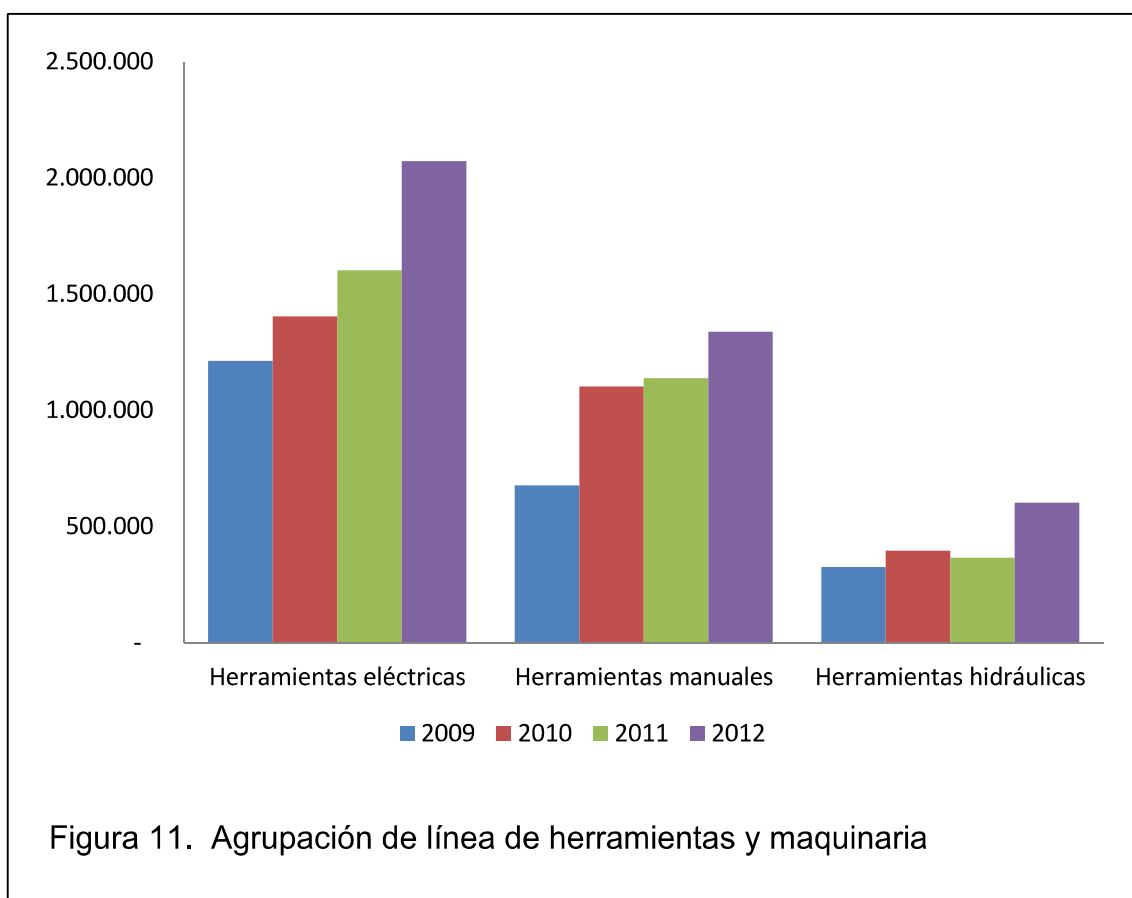
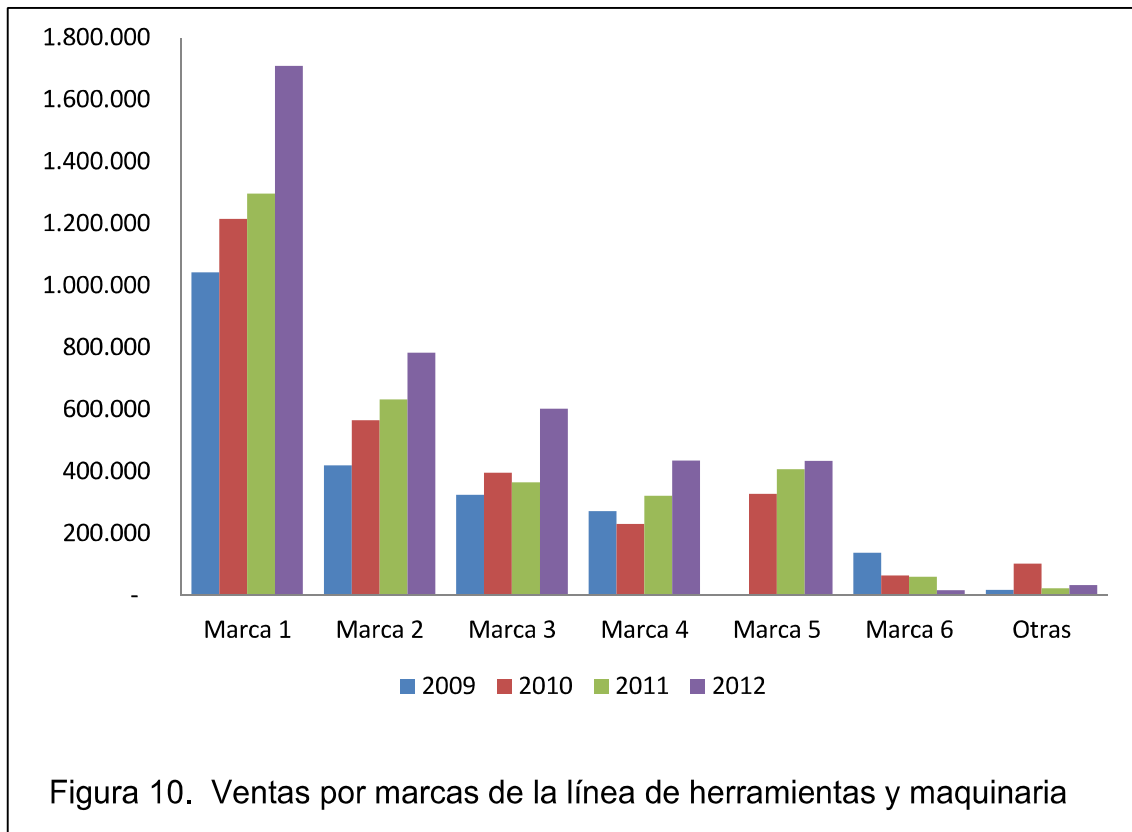
2.1 Planteamiento del problema

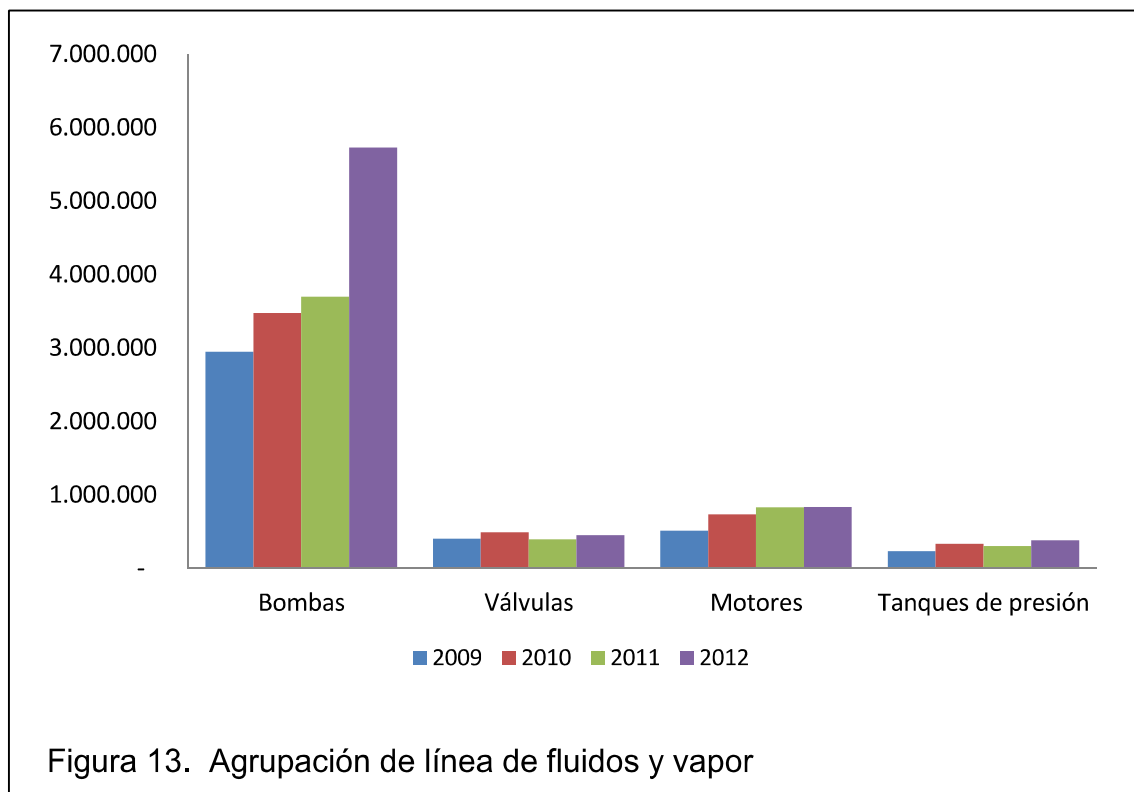
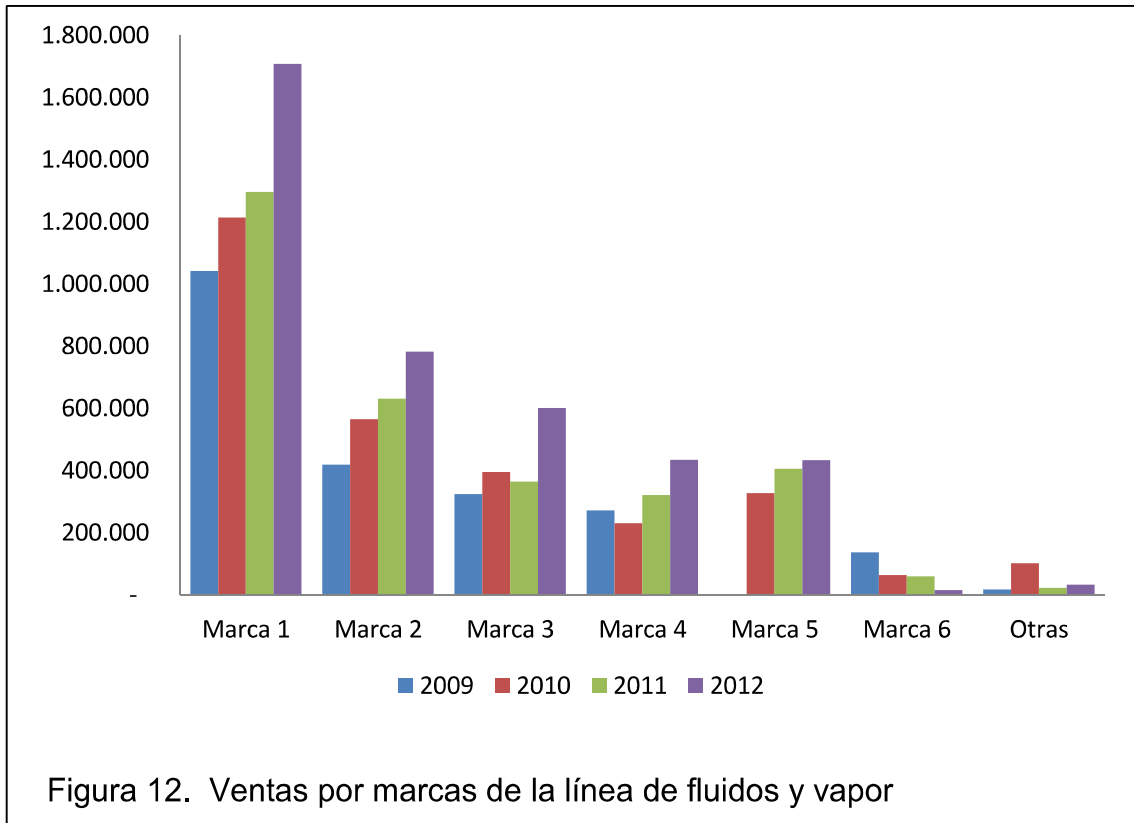
La empresa tiene ventas superiores a los 12 millones de dólares anuales, con una gran cartera de clientes (66.673 clientes activos), a los cuales, se los puede clasificar en clientes industrias, canales de distribución y consumidores finales. La empresa por el momento no cuenta con una herramienta que le pueda ayudar a dar seguimiento de postventa a sus clientes, por lo que es posible que se pierdan futuras ventas, dejando de lado el análisis del nivel de fidelización que los actuales clientes tienen o podrían tener.

Mediante la siguiente propuesta de estudio, tenemos la ambición de contribuir con la empresa en su planificación estratégica y toma de decisiones, ya que ayudará a implantar medidas para mantener y/o incrementar la fidelidad de los clientes ofertando mejores servicios postventa a los mismos.

Tomando en cuenta que la fidelización de los clientes, en una empresa que se dedica a la venta de productos que requieren mantenimiento preventivo y correctivo, es fundamental, ya que, además de la seguridad que sentirían los clientes, se puede crear una afinidad con ellos, previo a lograr la fidelización.

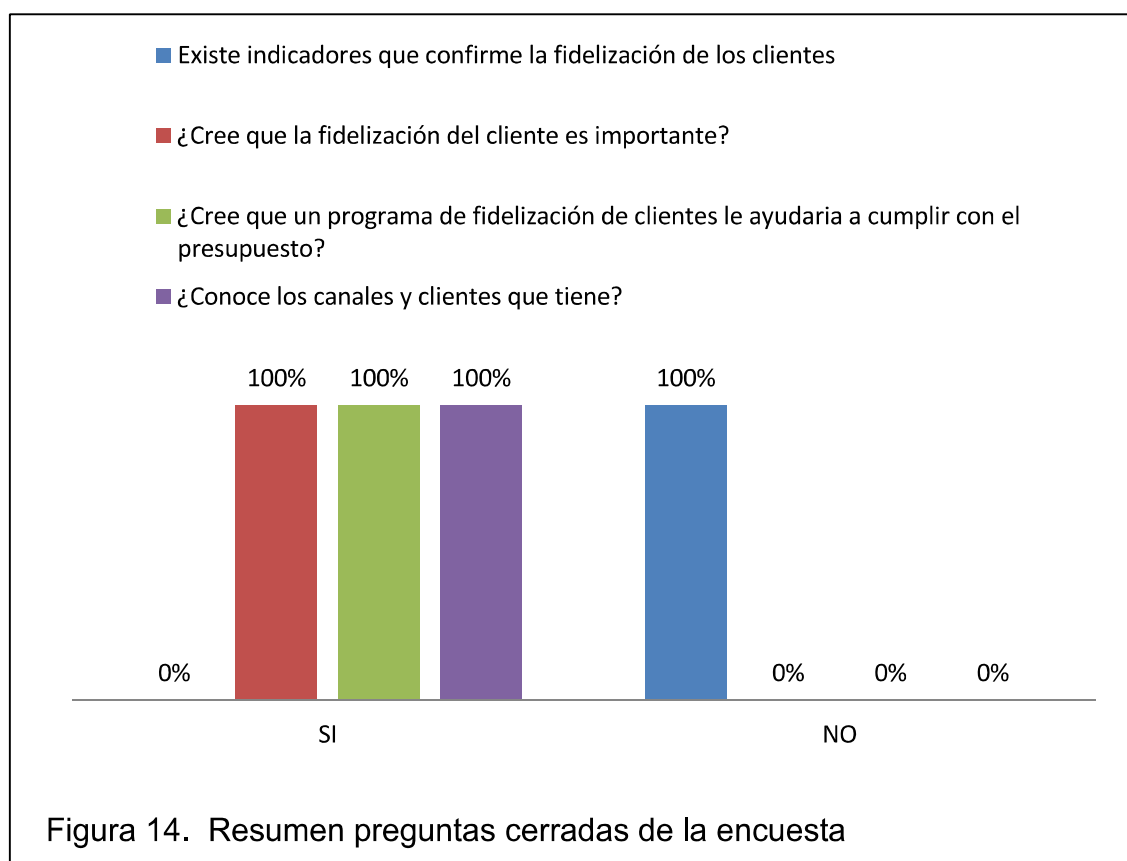
Por el abanico tan grande de productos ofertados por la empresa, para este estudio se tomarán los productos de la línea de herramientas y maquinaria (figuras 10 y 11) y solo las bombas de la línea de fluidos y vapor (figuras 12 y 13), ya que son las más rentables como se puede observar en la figura 6.





Adicionalmente, se realizaron 17 entrevistas, con un formato de preguntas abiertas y cerradas (Anexo 1), a los altos funcionarios de la empresa y jefes departamentales, donde podemos observar según los resultados, que no tienen una información que compruebe que existe una fidelización de los clientes, ya que no se llevan indicadores. En su mayoría, opinaron que tienen una percepción de fidelidad de los clientes, sin saber si ésta es hacia la empresa, marcas o asesor comercial.

De acuerdo al Figura 9, todos los entrevistados están de acuerdo que un programa de fidelización de los clientes es importante y que ayudaría con el cumplimiento de sus presupuestos con mayor rentabilidad.



Al pedir la opinión sobre qué atributos creen serían interesantes para fidelizar a los clientes, se obtuvo un listado, al cual, se le asignó una calificación de acuerdo al grado de cumplimiento que tienen en la empresa, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2. Listado y calificación de atributos

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	No se cumple
2	Rara vez se cumple
3	Se cumple en casos específicos
4	Se cumple con frecuencia
5	Siempre se cumple

Obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3. Listado y calificación de atributos

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN
Atención al cliente	3
Asesoría	4
Stock	4
Servicio postventa	2
Servicio técnico	3
Capacitación	4
Beneficios adicionales	3
Precio competitivo	4
Productos de calidad	5
Empresa seria	5
Imagen corporativa	3
Programa de fidelización de clientes	1
Diferenciación de clientes	3
Personal calificado	4
Conocer necesidades de los clientes	3
Realizar visitas periódicas	4

Tomando en cuenta los antecedentes e información obtenida por la empresa, se plantearán los objetivos de la presente investigación.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de estudio para determinar la fidelidad de los clientes, en la compra de herramientas y bombas de la empresa JAVAN S.A.

2.2.2 Objetivos Específicos

Determinar si los servicios ofertados post-venta por la empresa son de interés para los clientes.

Determinar los satisfactores para los diferentes tipos de clientes de la empresa.

Determinar si las medidas de la planificación estratégica, que hasta el momento se han implementado, están dando resultados.

2.3 Impacto potencial

Dar el punto de partida para las futuras estrategias comerciales para cada canal y planificación estratégica de la empresa.

Conocer cuáles son las variables que pueden atraer al consumidor y aprovecharlas.

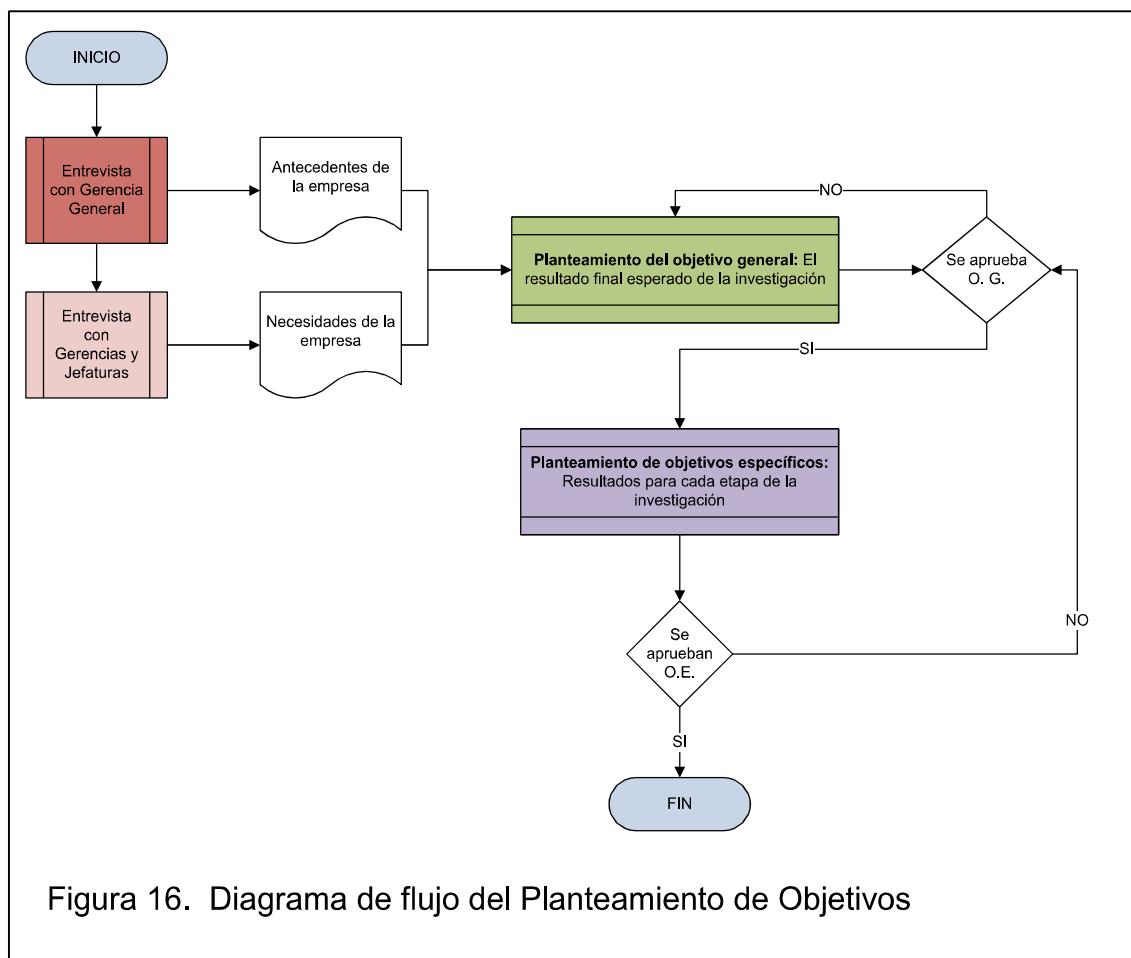
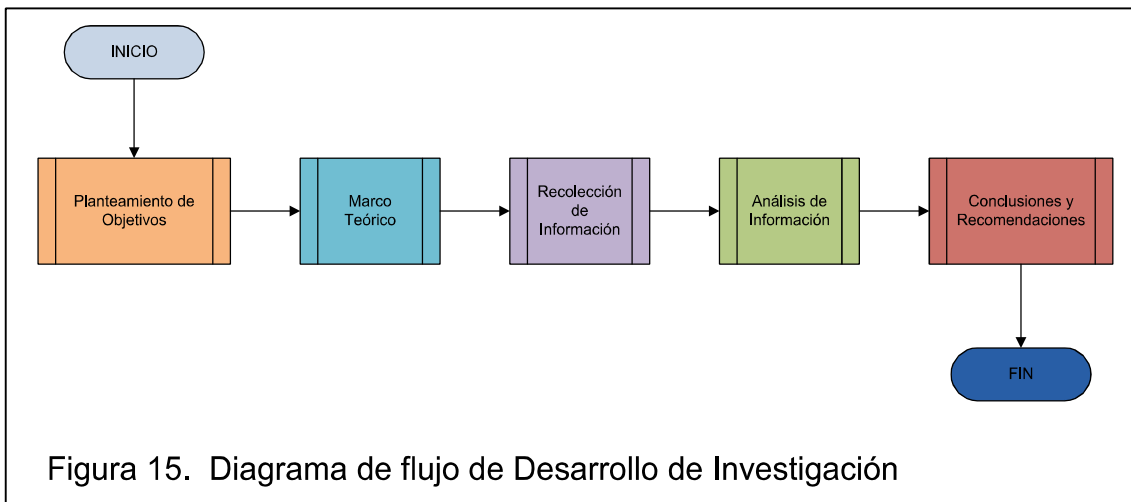
Proponer un programa de fidelización de clientes dirigido a los diferentes segmentos y tipos de clientes, generando así una mayor rentabilidad.

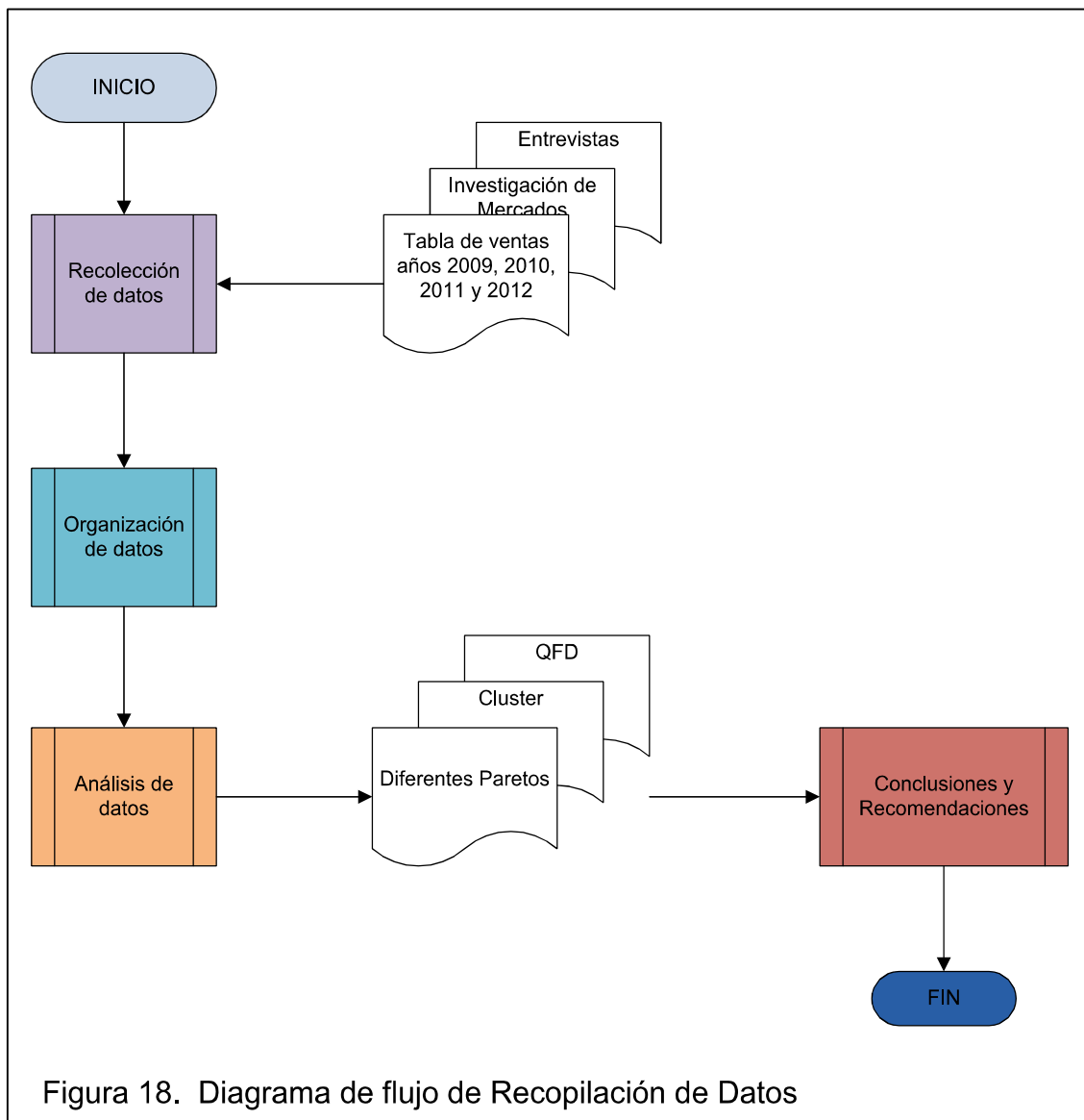
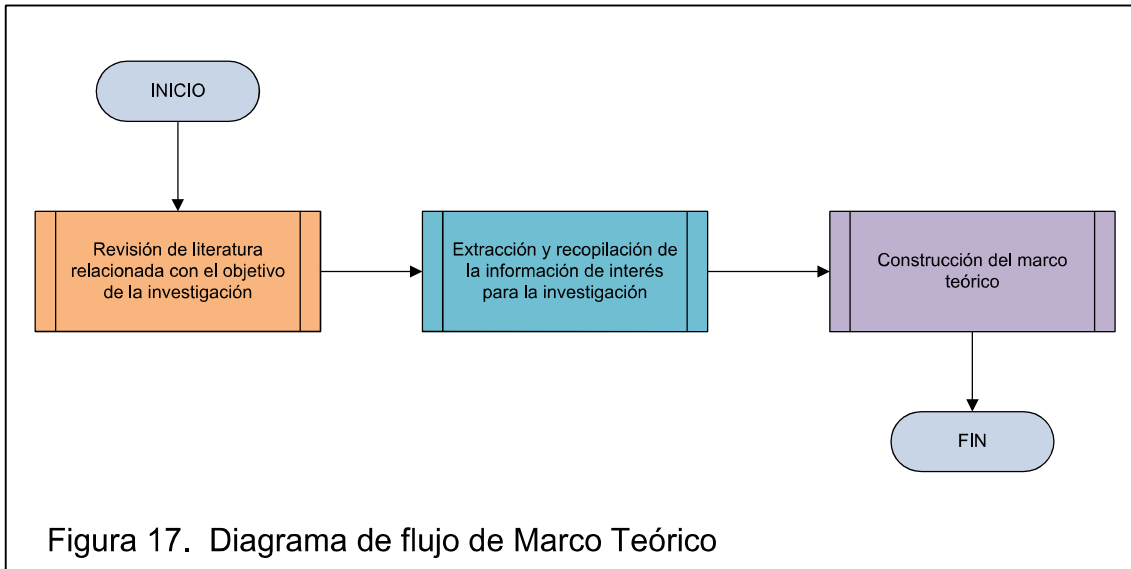
Promover la utilización de equipos informáticos que apoyen a la gestión de postventa de la empresa y seguimiento de clientes.

3. Capítulo III Metodología

3.1 Diseño

De acuerdo a los objetivos propuestos, el diseño para realizar la presente investigación, se desarrollará de acuerdo al siguiente flujo:





3.2 Recursos

Para el desarrollo del presente estudio, se emplearon los siguientes recursos:

- Recursos Informáticos, son la fuente de donde se tomó la información para el análisis de toda la investigación, la base de datos de la empresa, y la realización del estudio.

Tabla 4. Listado de Recursos Informáticos

RECURSOS INFORMÁTICOS		
HARDWARE		Laptops
		Desktop
		Impresora
SOFTWARE	Programas de Microsoft Office 2007	Excel
		PowerPoint
		Project
		Visio
		Word
	ERP	Phobos

Nota explicativa: Phobos es el sistema que tiene la empresa como un ERP, (Anexo 2)

- Recursos Económicos, al ser una propuesta de estudio, no se emplearon mayores recursos económicos para la realización del mismo, son valores por realizar la propuesta.

Tabla 5. Listado de Recursos Económicos

RECURSOS ECONÓMICOS	
Movilización	\$ 100.00
Copias	\$ 20.00
Impresiones	\$ 50.00
Otros	\$ 30.00
TOTAL	\$ 200.00

- Recursos Bibliográficos, todas las fuentes bibliográficas, consultadas y mencionadas, fueron obtenidas de las siguientes bibliotecas.

Tabla 6. Listado de Recursos Bibliográficos

RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS
Biblioteca UDLA
Biblioteca Ing. Bayardo Flores MBA
WEB

- Recursos Humanos, el desarrollo del estudio estuvo a cargo de los integrantes del mismo, bajo la supervisión del tutor. Además de contar con el apoyo y apertura de los funcionarios de la empresa, para contestar preguntas y entregar información como aporte.

Tabla 7. Listado de Recursos Humanos

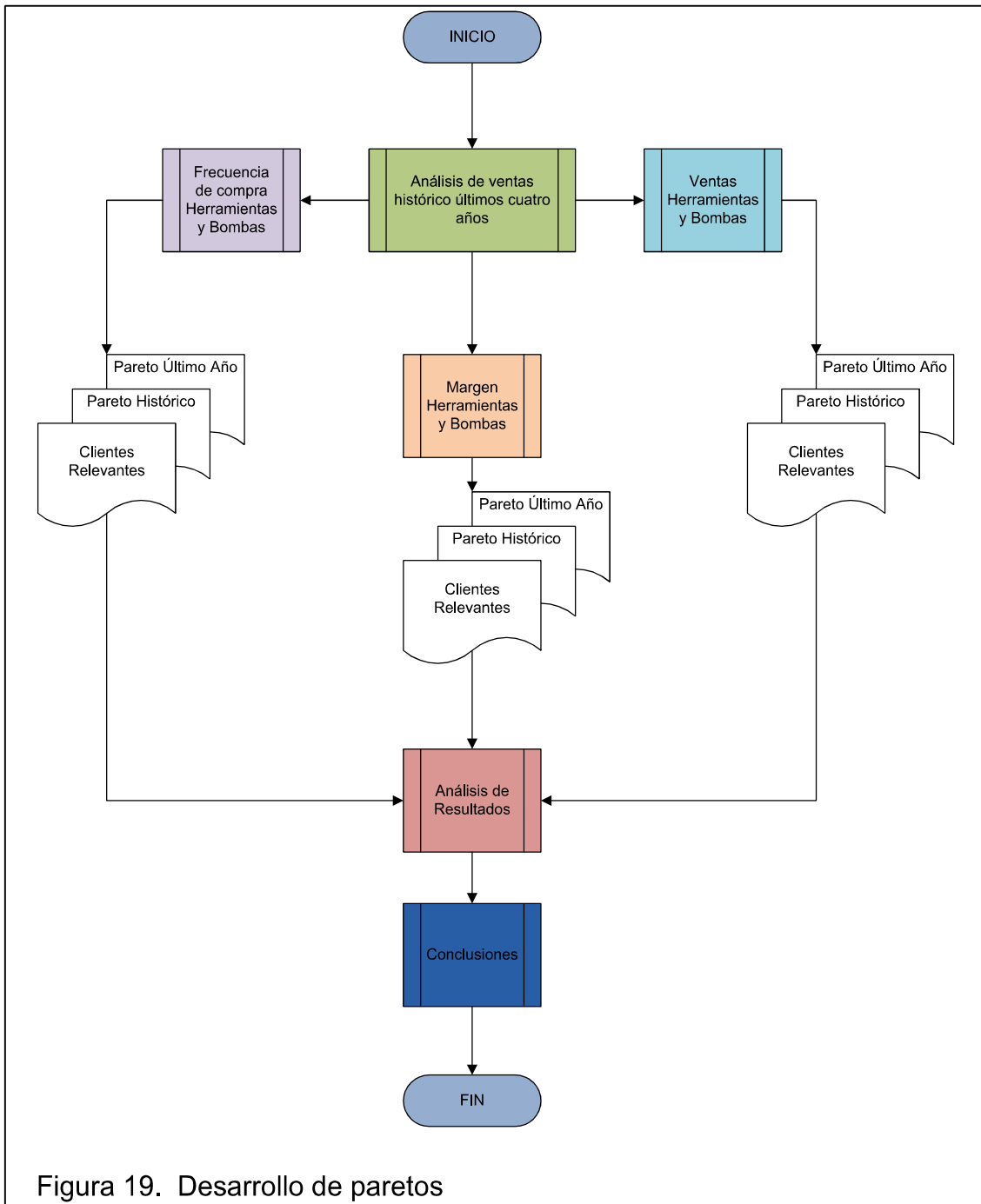
RECURSOS HUMANOS
Javier Alejandro Sosa Zambrano
Vanessa Uvidia Córdova
Ing. Bayardo Flores MBA
Ejecutivos empresa JAVAN S.A.

3.3 Procedimientos

3.3.1 Desarrollo de paretos de la empresa JAVAN S.A.

El estudio quiere demostrar la fidelidad de los clientes en la compra de herramientas y bombas, para lo cual, se utilizará una base de datos de las ventas de los últimos cuatro años, ya que son los más representativos.

Para el análisis de la base de datos, se realizaron varios paretos, los cuales, siguieron el siguiente procedimiento:



3.3.2 Desarrollo de cluster de la empresa JAVAN S.A.

Un cluster de la empresa reflejará, de manera gráfica, los diferentes tipos de clientes y canales de venta que mantienen, su manera en la cual interactúan entre sí y posibles mercados que no se hayan tomado en cuenta. Así se podrán desarrollar estrategias específicas para atacar a cada uno de sus canales.

El cluster se lo hizo en base a la entrevista realizada a las gerencias y jefaturas del área comercial (Anexo 1), base de datos de ventas del 2009 al 2012 (Anexo 3) y consultas a personal de diferentes departamentos en la empresa, siguiendo el procedimiento a continuación:

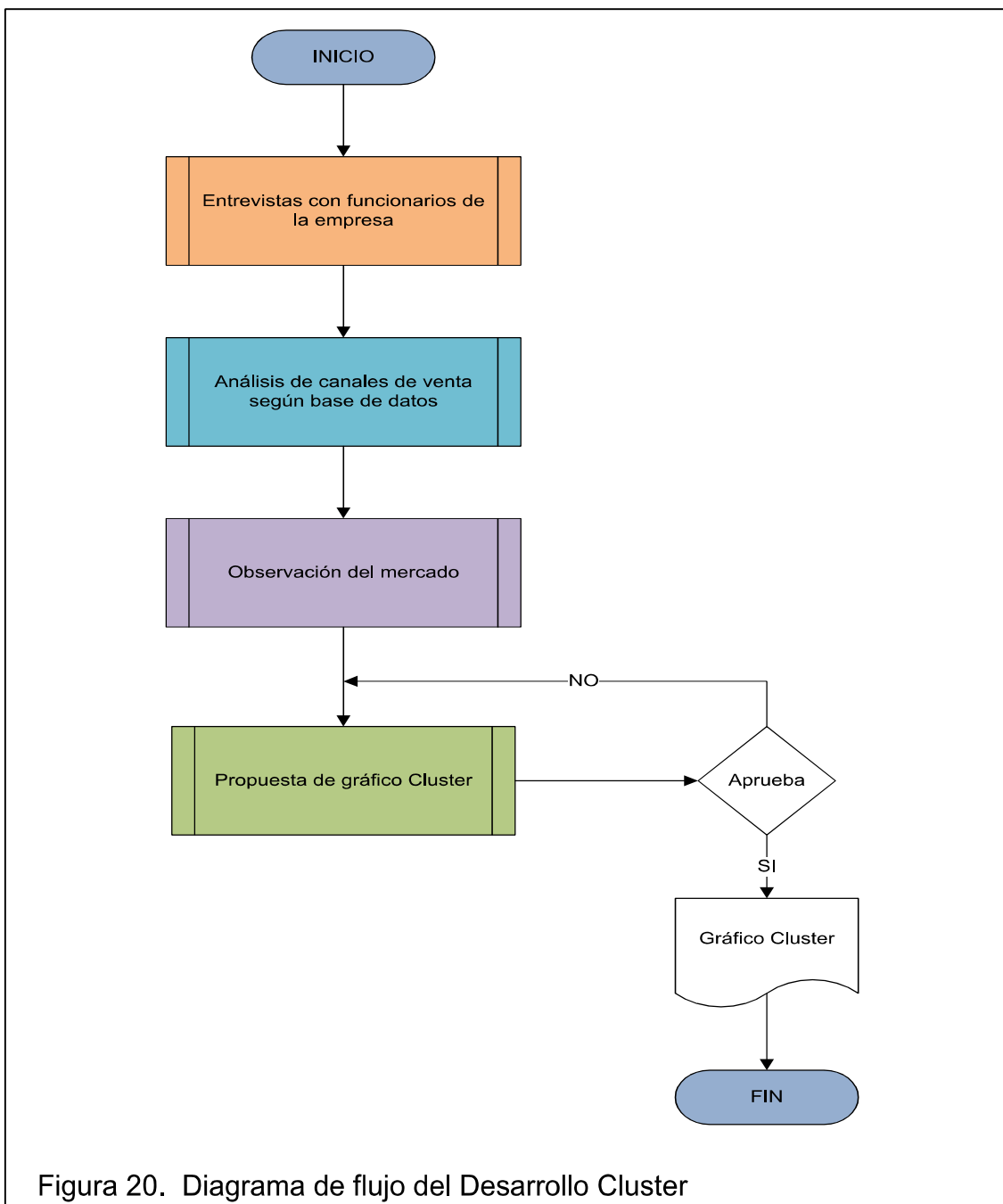


Figura 20. Diagrama de flujo del Desarrollo Cluster

3.3.3 Desarrollo de QFD de la empresa JAVAN S.A.

El despliegue de la función de calidad QFD es un procedimiento para traducir lo que quiere el cliente en objetivos de la empresa.

Entre los varios beneficios que se obtienen al aplicar esta metodología se encuentran resultados como:

- El ciclo de desarrollo de un producto se reduce entre un 30% y 60%
- Las modificaciones del producto y del proceso se reducen entre una 30% y 50%
- Los costes de lanzamiento se reducen entre un 20% y 60%
- Las reclamaciones de los clientes se reducen en unas proporciones que alcanzan hasta el 50%

Sin embargo, se trata de conocer si el QFD permite aumentar la satisfacción del cliente y mejorar los resultados de la empresa. Los ejemplos de empresas que han aplicado esta metodología y la siguen llevando a cabo, demuestran, que en efecto, se logran tales objetivos. (Cuatrecasas, L., 2005)

Según W. Edwards Deming, en su libro salir de la crisis, 1989, “las utilidades de una empresa provienen principalmente de los clientes repetitivos. El cliente repetitivo es capaz de generar beneficios financieros a una empresa hasta 10 veces mayores que el cliente impactado por campañas publicitarias”.

Tomando en cuenta estos conceptos se desarrollará la primera fase de la metodología del QFD como aporte adicional al presente estudio, dando un punto de partida para la planificación estratégica de la empresa aprovechando la información resultante.

Para el desarrollo de la fase de planificación del producto o servicio, se construye la casa de la calidad, que tiene la siguiente estructura:

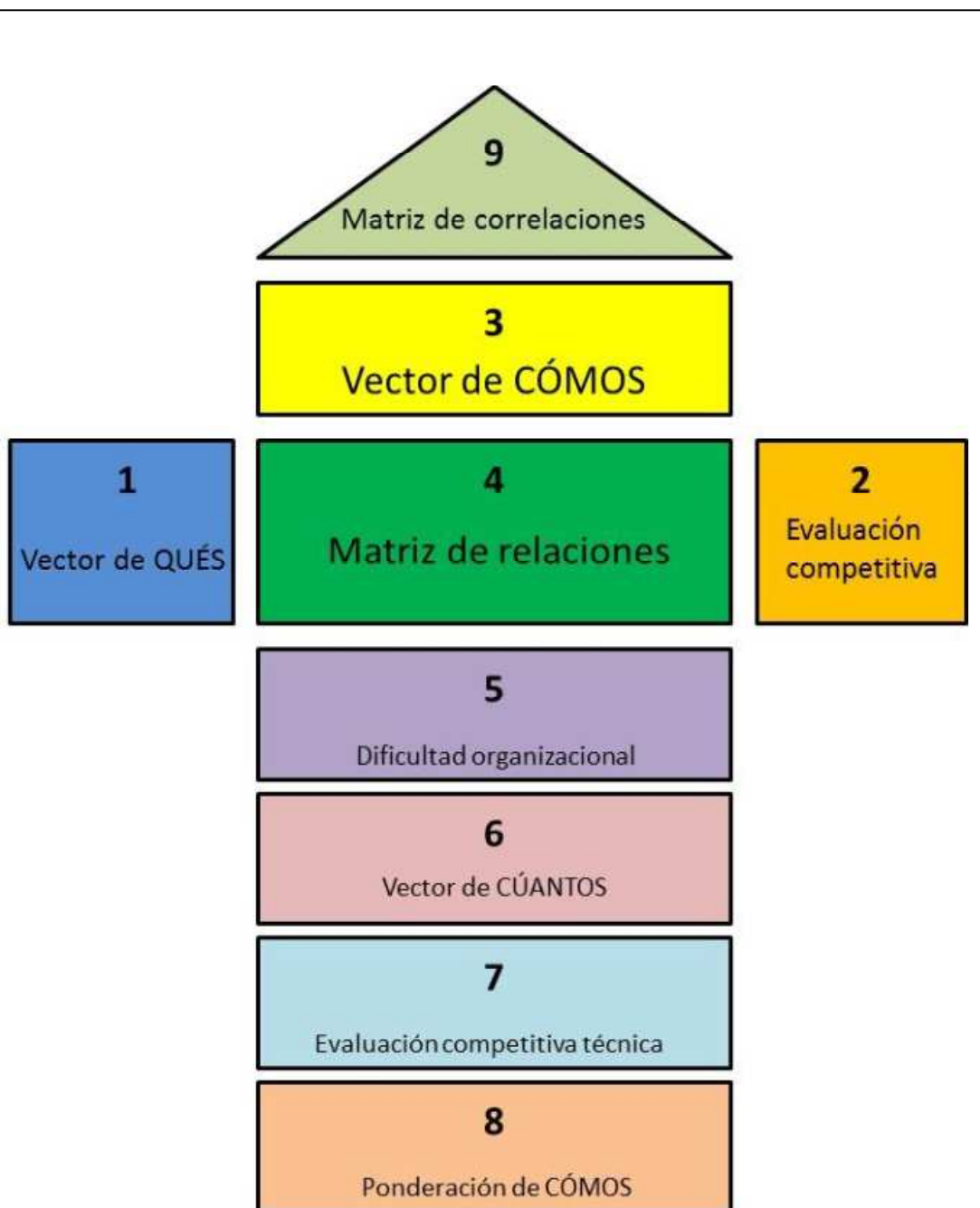
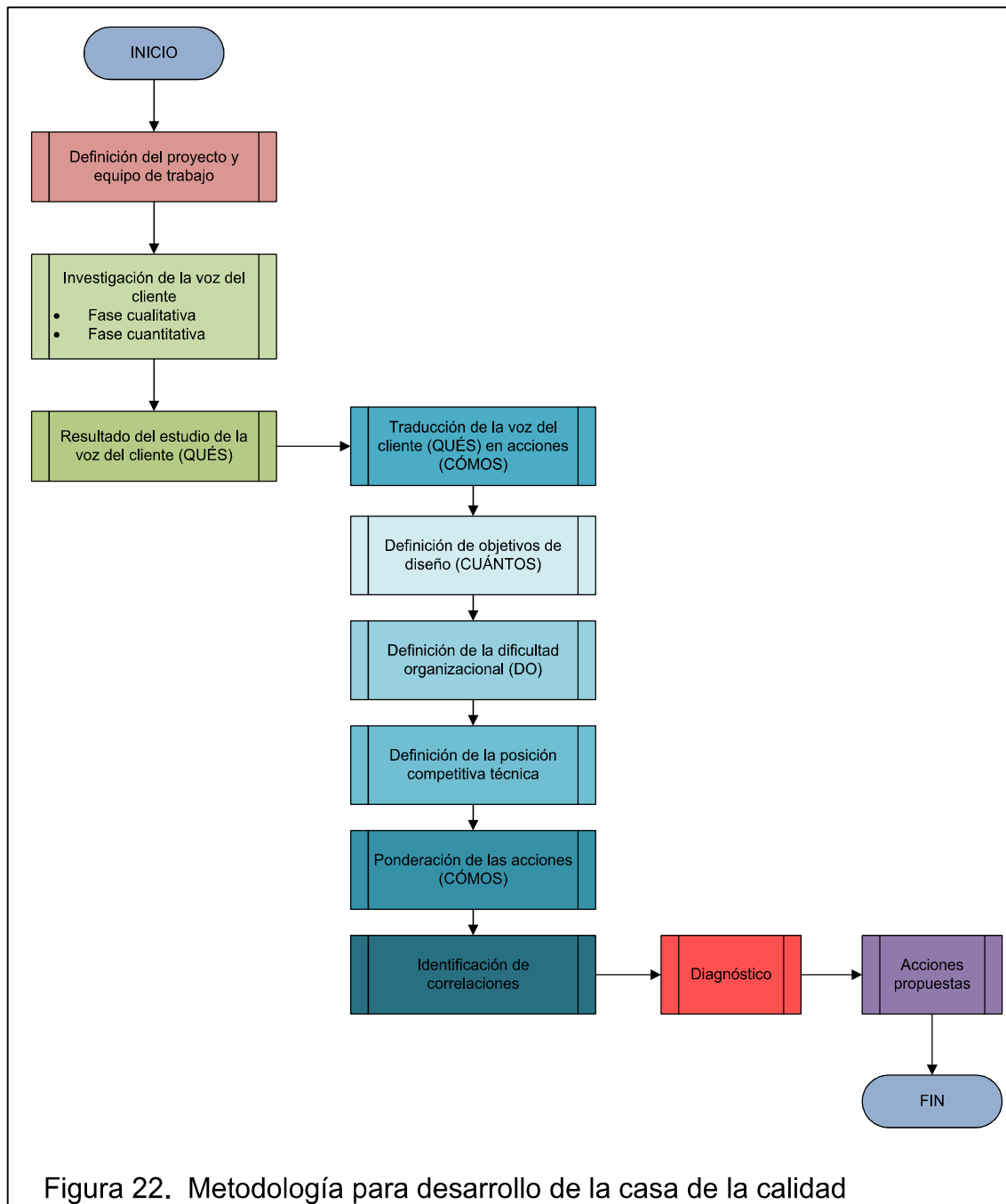


Figura 21. Estructura de la casa de la calidad

Adaptado de Bayardo Flores

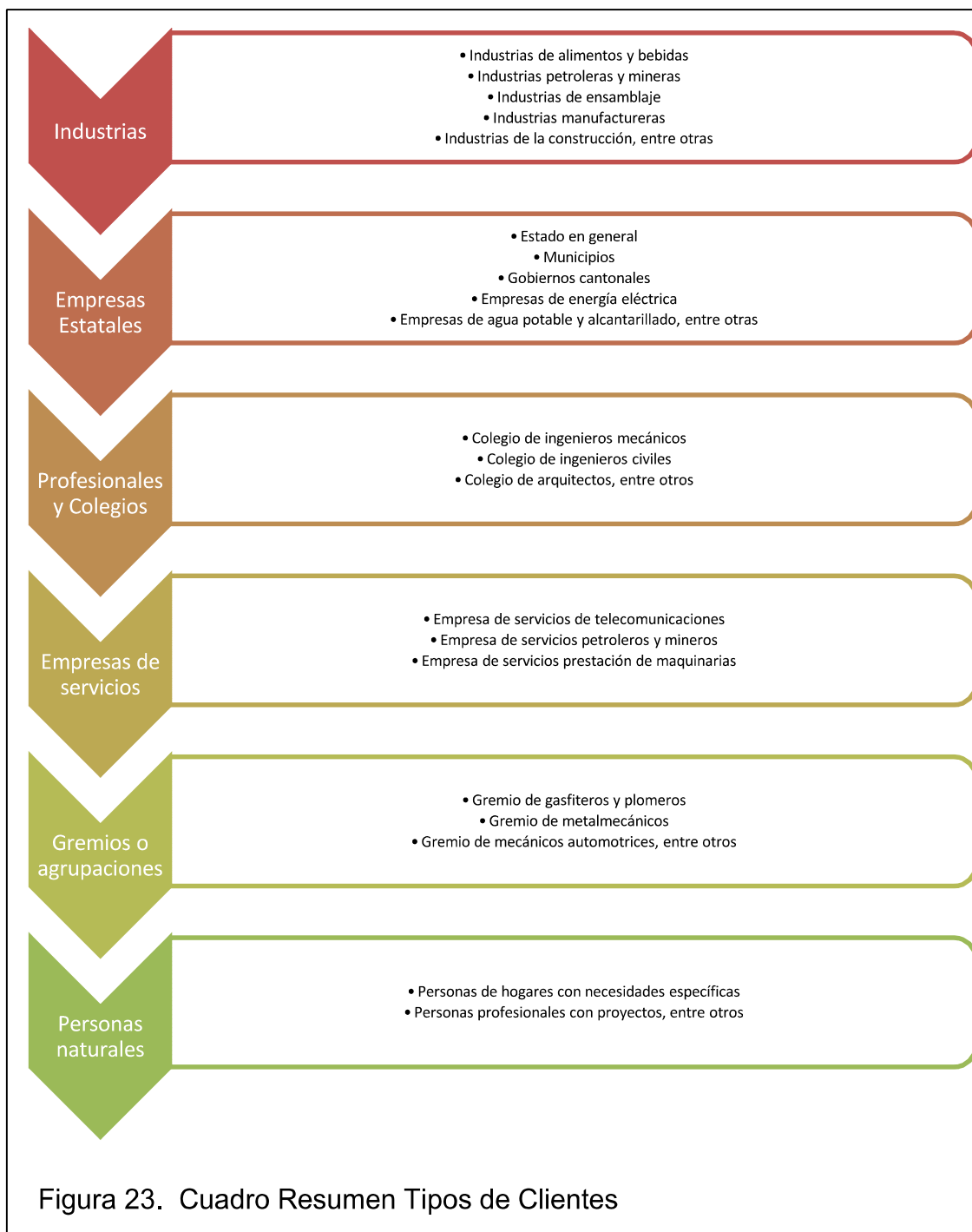
La cual, se desarrolla con la metodología siguiente:



4. Capítulo IV Resultados y Discusión

4.1 Cluster de la empresa JAVAN S.A.

En relación a las entrevistas realizadas a los ejecutivos de la empresa, podemos decir que se conoce los diferentes tipos de clientes o canales de venta, representados en las siguientes figuras.



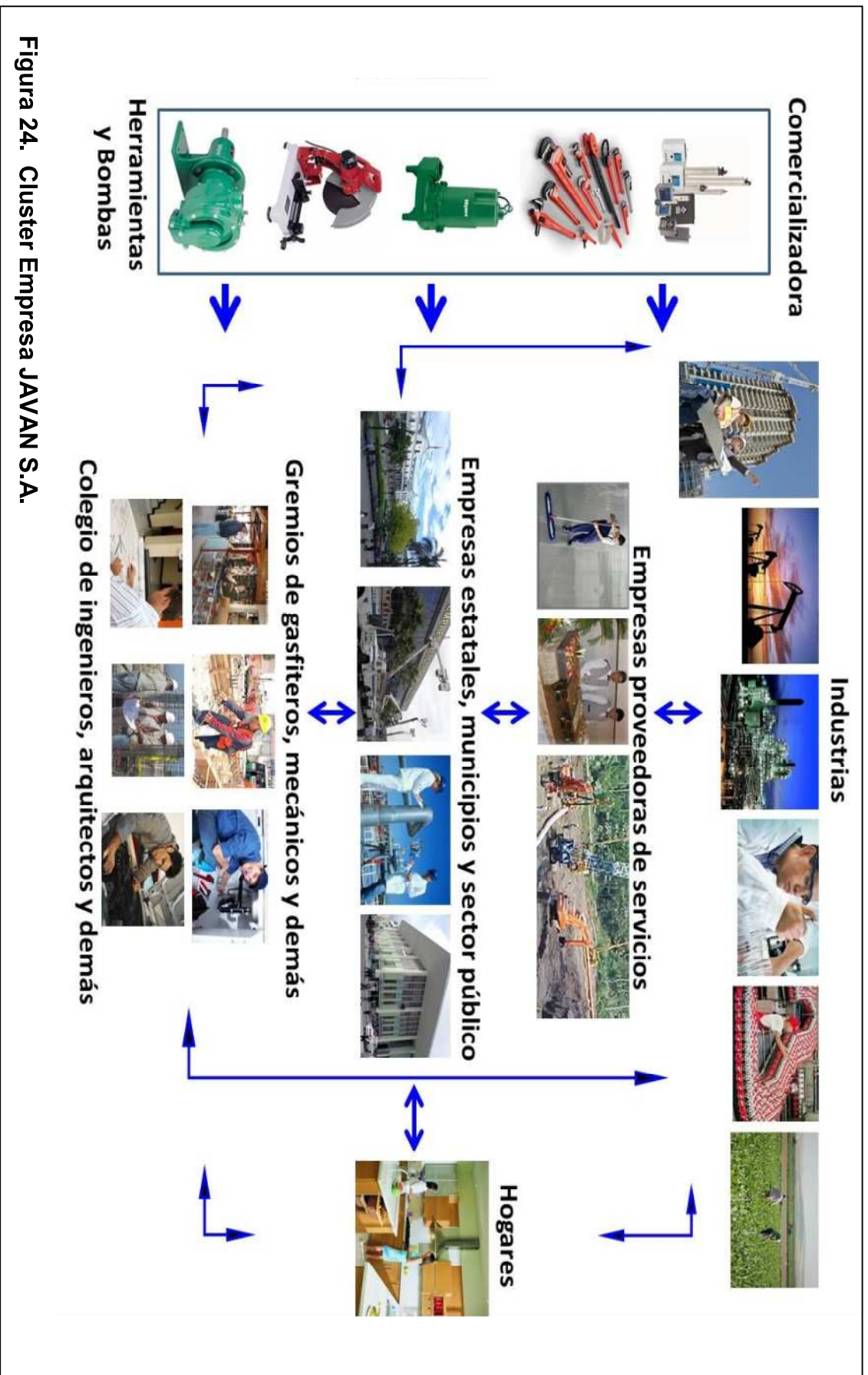


Figura 24. Cluster Empresa JAVAN S.A.

4.2 Análisis de Base de datos de la empresa JAVAN S.A.

De acuerdo a la base de datos entregada por la empresa (Anexo 3), se realizaron varios análisis para el estudio.

4.2.1 Análisis de frecuencia

El cuadro a continuación muestra el listado de empresas que representan el 20% de las mayores frecuencias de compras históricas (2009-2012), en la línea de Herramientas.

Tabla 8. Frecuencias de compras historicas de Herramientas

	CLIENTE	% de participación en ventas	Compra durante los 4 años
1	Galarza Villavicencio René Vicente	1.0%	✓
2	EP Petroecuador	1.0%	
3	Adelca	0.9%	✓
4	Sedemi	0.7%	✓
5	Azulec	0.6%	✓
6	Ideal Alambrec	0.6%	✓
7	Ramhs	0.6%	✓
8	Tecnintegral	0.6%	
9	Cecuamaq	0.5%	✓
10	C G Services	0.5%	✓
11	Novacero	0.5%	✓
12	Coelec	0.5%	✓
13	Montajes Y Fundiciones Industriales	0.5%	✓
14	Jurado Tapia Cesar Hernán	0.5%	✓
15	Rengifo Bustillos Zoila	0.5%	✓
16	Barzallo Correa Jose Eduardo	0.5%	✓
17	Sermaco	0.5%	
18	Ferrottools	0.5%	
19	Energypetrol	0.4%	✓

20	Ulloa Arroba Edison Alirio	0.4%	✓
21	Esycmet	0.4%	✓
22	Baker Hughes International Branches	0.4%	✓
23	Sertecpet	0.4%	✓
24	Imecanic	0.4%	✓
25	AVS Ingeniería	0.4%	✓
26	Conduto Ecuador	0.4%	✓
27	Comercial Kywi	0.4%	
28	Finpac	0.3%	✓
29	Sahi Sanchez-Hidalgo Anclajes Y Fijaciones	0.3%	✓
30	Tecnofijación	0.3%	✓
31	Celec EP	0.3%	
32	Aquacobre	0.3%	✓
33	Santoscmi	0.3%	✓
34	Sanango Macancela Rusbel Orlando	0.3%	
35	Pronaca	0.3%	✓
36	Neplos Fuji	0.3%	✓
37	Mega Pernos	0.3%	
38	Sermaco	0.3%	
39	Chu Wu Esteban Ka Tsun	0.3%	✓
40	Ferrottools	0.3%	
41	Ferremotors	0.3%	✓
42	Vasco Córdova Patricio Edmundo	0.3%	✓
43	Ramos Tuquerres José Ricardo	0.3%	
44	La Casa Del Perno	0.3%	
45	Acindec	0.3%	✓
46	Otros	80.0%	

Del listado de 45 clientes, 7 de ellos son personas naturales, siendo el primero un cliente que utiliza los descuentos otorgados por JAVAN S.A., para revender los productos en Cuenca y funcionar como Distribuidor “no oficial”.

Las marcas de “visto” junto a los nombres de los clientes indican que éstos realizaron compras durante los 4 años del estudio.

El siguiente cuadro muestra el listado de empresas que representan el 20% de las mayores frecuencias de compras del 2012.

Tabla 9. Frecuencias de compras 2012 de Herramientas

CLIENTE		% de participación en ventas
1	EP Petroecuador	2.3%
2	Montajes Y Fundiciones Industriales	1.2%
3	Coelec	0.9%
4	Galarza Villavicencio René Vicente	0.8%
5	Novacero	0.8%
6	Gerencia De Oleoducto-Petroecuador	0.8%
7	Sedemi	0.8%
8	Adelca	0.6%
9	Celec EP	0.6%
10	Ulloa Arroba Edison Alirio	0.6%
11	Ideal Alambrec	0.5%
12	Imecanic	0.5%
13	C G Services	0.5%
14	Sahi Sanchez-Hidalgo Anclajes Y Fijaciones	0.5%
15	Nobahorm Constructora Noboa	0.5%
16	Jurado Tapia César Hernán	0.4%
17	Esycmet	0.4%
18	Pronaca	0.4%
19	Toledo Gutiérrez Milton Robelio	0.4%
20	Tecnintegral	0.4%
21	Sistemas De Estructuras Metálicas	0.4%
22	Avs. Ingeniería	0.4%
23	Ferrottools	0.4%

24	Arreaga Pisco Jimmy	0.4%
25	Cecuamaq	0.3%
26	Baker Hughes International Branches	0.3%
27	Barzallo Correa José Eduardo	0.3%
28	Aquacobre	0.3%
29	Bautista Toapanta Patricio Ramiro	0.3%
30	Azulec	0.3%
31	Comercial Kywi	0.3%
32	Boyes Cristian	0.3%
33	Ambatol	0.3%
34	Tonello Soluciones Integrales	0.3%
35	Gómez Vizcaíno Silvio Roberto	0.3%
36	Weatherford South América	0.3%
37	Industrias Clavec	0.3%
38	Espinoza Apolo Freddy Oswaldo	0.3%
39	Siscontav	0.3%
40	Otros	80.0%

A continuación, se muestra el listado de empresas que representan el 20% de las mayores frecuencias de compras históricas (2009-2012), en la línea de bombas.

Tabla 10. Frecuencias de compras historicas de Bombas

CLIENTE		% de participación en ventas	Compra durante los 4 años
1	Relco	2.0%	✓
2	Abad Sarmiento René Antonio	1.4%	✓
3	Maqhiraz	1.2%	✓
4	Coelec	1.1%	✓
5	Hidrosistemas Ecuador	0.8%	✓
6	Raul Parreño - Inssahipa	0.7%	✓

7	Pronaca	0.6%	✓
8	Carvajal Ríos Víctor	0.5%	✓
9	Dismaconcobre	0.5%	
10	Rodríguez Correa Rosa Ayde	0.5%	✓
11	Aquieta Masapanta Héctor Iván	0.5%	✓
12	Arboleda Faini Juan Xavier	0.5%	✓
13	Andino Carrera José	0.4%	✓
14	Soluciones Agrícolas	0.4%	✓
15	Aquacobre	0.4%	✓
16	Vivanco Castillo Tito Humberto	0.4%	✓
17	Gob. Aut. Desc. Mun. Cantón Balzar	0.4%	✓
18	Caibe Jiménez Ángel José	0.3%	
19	Cemimex	0.3%	✓
20	Cobresistemas	0.3%	✓
21	Comercial Cano Lastra	0.3%	✓
22	Etica	0.3%	
23	La Casa Del Constructor	0.3%	✓
24	Hidrotherm Ingeniería	0.3%	✓
25	Gob. Aut. Desc. Mun. Franc. Orellana	0.3%	✓
26	Reyes Plaza Luis Alberto	0.3%	✓
27	Water Projects.	0.3%	✓
28	Cárdenas Gustavo	0.3%	✓
29	E.C Distribuidora De Mangueras	0.3%	
30	Imecanic. Ingeniería Mecánica	0.3%	✓
31	Kraljevic Pinto Shtefko Mario	0.3%	✓
32	Tecnibombas	0.2%	✓
33	Servimath Cia.Ltda.	0.2%	✓
34	Tonello Soluciones Integrales	0.2%	
35	Proveedores Industriales	0.2%	✓
36	Adelca	0.2%	✓
37	Torre Fuerte Pozos Y Bombas	0.2%	✓

38	Pazmiño Mazacon Elizabeth	0.2%	
39	Agroconsultores	0.2%	✓
40	Zevallos Huerta Luis	0.2%	✓
41	Reybanpac	0.2%	✓
42	Gaibor Gaibor Marcia Guadalupe	0.2%	
43	Promacofi	0.2%	✓
44	Ferrome	0.2%	✓
45	Solano Martin	0.2%	
46	Avs. Ingeniería	0.2%	✓
47	Quina Cabascango Beatriz	0.2%	✓
48	Otros	80.3%	

Las marcas de “visto” junto a los nombres de los clientes indican que estos clientes realizaron compras durante los 4 años del estudio.

La tabla a continuación muestra los clientes que mayor frecuencia en compras tuvieron en el 2012.

Tabla 11. Frecuencias de compras 2012 de Bombas

CLIENTE		% de participación en ventas
1	Abad René	1.7%
2	Maquidraz	1.7%
3	Relco	1.5%
4	Coelec	1.3%
5	Hidrosistemas Ecuador	1.0%
6	Dismaconcobre	0.9%
7	Tonello Soluciones Integrales	0.9%
8	Pazmiño Mazacon Elizabeth	0.8%
9	Raul Parreño – Inssahipa	0.7%
10	Rodriguez Correa Rosa Ayde	0.6%

11	Pronaca	0.6%
12	Carvajal Ríos Víctor	0.5%
13	Solano Córdova Martín Gerardo	0.5%
14	Aquacobre	0.5%
15	Aquieta Masapanta Héctor Iván	0.4%
16	Comercial Cano Lastra	0.4%
17	Imecanic	0.4%
18	Proveedores Industriales	0.4%
19	Corporación Favorita	0.4%
20	Arboleda Faini Juan Xavier	0.3%
21	Etica	0.3%
22	La Casa Del Constructor	0.3%
23	Vivanco Castillo Tito Humberto	0.3%
24	Córdova Hidalgo Pedro Gustavo	0.3%
25	Andino Carrera Jose	0.3%
26	Adelca	0.3%
27	Ecofroz	0.3%
28	Gob. Aut. Desc. Munc.Francisco De Orellana	0.3%
29	Reybanpac	0.3%
30	Ulcuango Cualchi Miguel Angel	0.3%
31	Celec EP	0.3%
32	Extractora Rio Manso	0.3%
33	Barzallo Correa José Eduardo	0.3%
34	Reyes Plaza Luis Alberto, Ing.	0.3%
35	Gaibor Gaibor Marcia Guadalupe	0.3%
36	Otros	80.0%

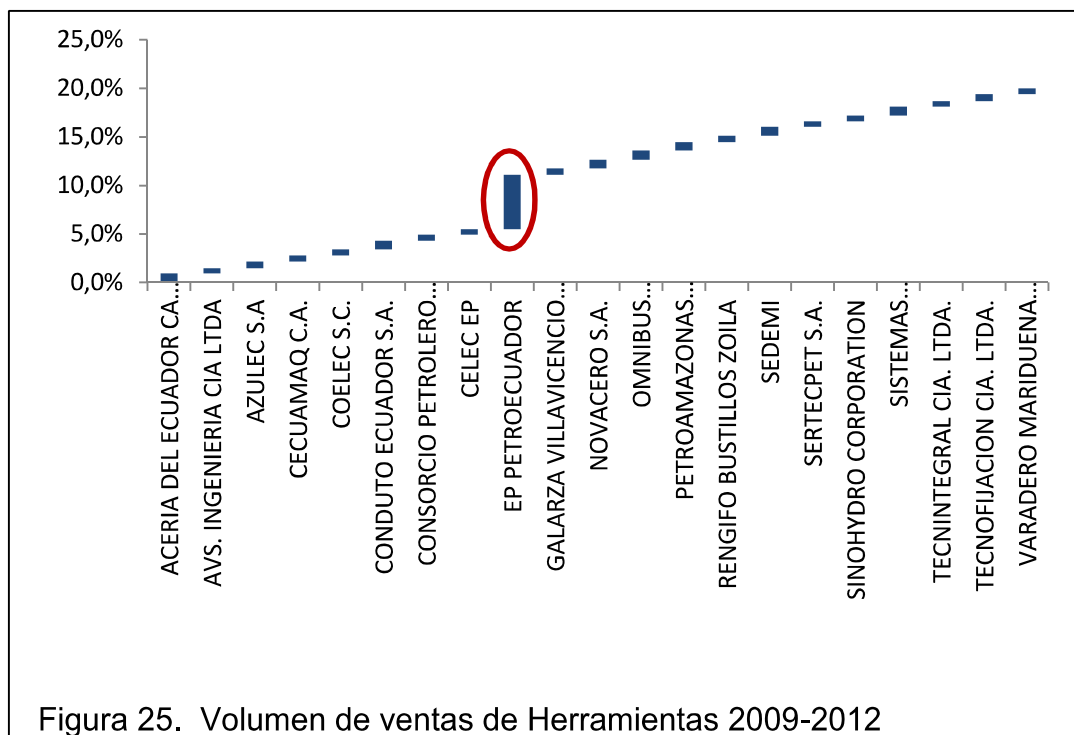
4.2.2 Análisis de Ventas

La siguiente tabla indica el número de clientes totales que realizaron las compras de herramientas y bombas y el número de clientes que representan el 80% del total de las ventas.

Tabla 12. Número de clientes en ventas de Bombas y Herramientas

		Total Clientes	80/20	Total Ventas
2009	Herramientas	1333	206	2,213,175.82
	Bombas	1714	413	2,927,860.05
2010	Herramientas	1973	288	2,900,967.08
	Bombas	1797	397	3,434,083.58
2011	Herramientas	1989	274	3,104,042.70
	Bombas	1669	331	3,665,654.85
2012	Herramientas	2132	278	4,011,227.31
	Bombas	1845	237	5,647,609.94

Debido al gran número de clientes que tiene la empresa, en la figura a continuación se presenta sólo los clientes que generan el 20% del volumen de ventas de Herramientas en la empresa.



Demostrando, que la cantidad de clientes que cuentan con una alta frecuencia de compras, no necesariamente generan un volumen de venta representativo para la empresa.

En la tabla a continuación, mostramos cuál de los clientes que generan un volumen de ventas alto, que también constan en la lista con frecuencia alta de compras y a su vez, han realizado compras continuas durante los 4 años de estudio.

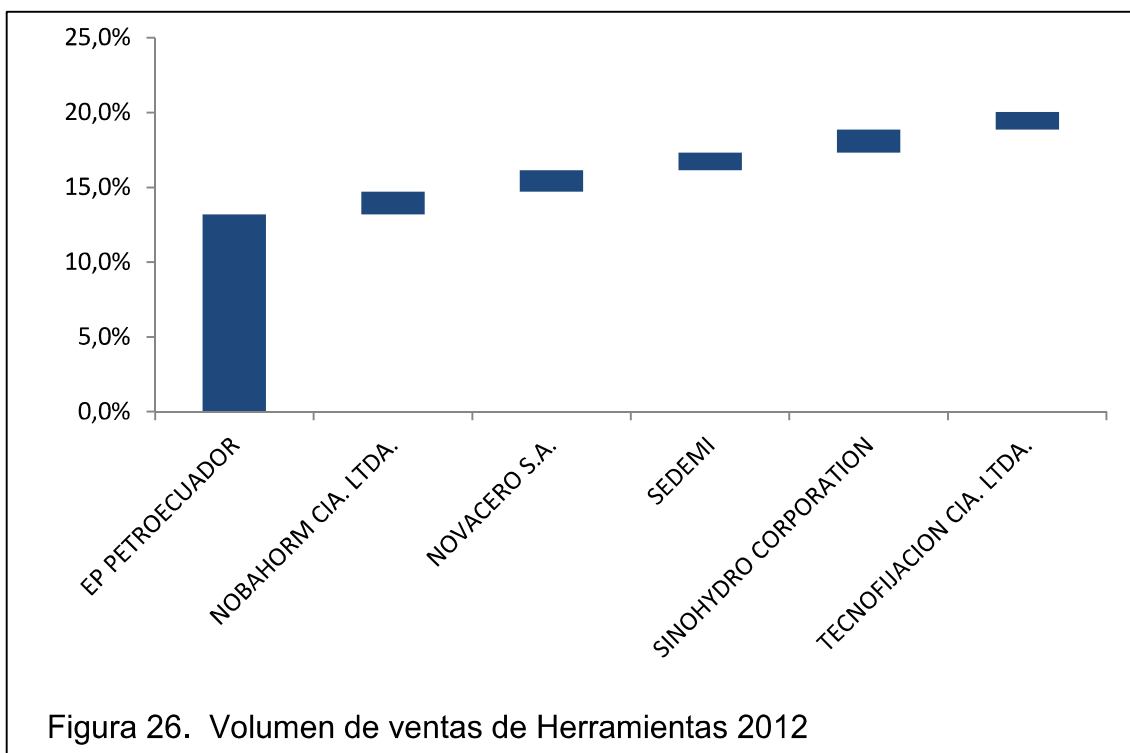
Tabla 13. Volumen de ventas y frecuencia de Herramientas

CLIENTE	FRECUENCIA	CONTINUIDAD
EP Petroecuador	✓	
Omnibus B.B.Transportes		✓
Adelca	✓	✓
Sistemas Construlivianos		
Sedemi	✓	✓
Conduto Ecuador	✓	✓
Novacero	✓	✓
Petroamazonas Ecuador		

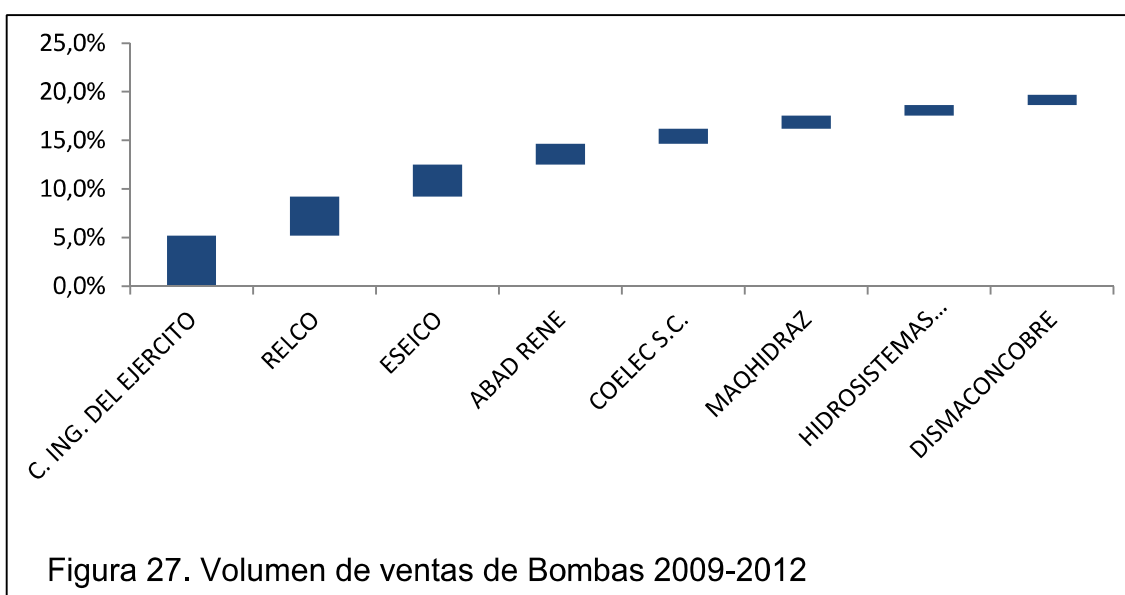
Tecnofijación	✓	✓
Azulec	✓	✓
Rengifo Bustillos Zoila	✓	✓
Galarza Villavicencio René Vicente	✓	✓
Coelec	✓	✓
Cecuamaq		✓
Consortio Petrolero Bloque 18		
Celec EP	✓	
Sinohydro Corporation		
Varadero Maridueña		
Sertecpet	✓	✓
Tecnintegral	✓	
AVS Ingeniería	✓	✓

Se puede apreciar que, no todos los clientes de mayor volumen de compra, realizan compras frecuentes. Sin embargo, un buen porcentaje de las empresas que realizan compras frecuentes, también lo han hecho durante los 4 años de estudio.

De la misma forma, la figura a continuación muestra los clientes con mayor volumen de compra en el 2012, indicando así que el 20% del volumen de ventas es dado apenas por 6 empresas.



En la gráfica a continuación se muestran los clientes que generan el 20% de ventas de Bombas. Se puede apreciar que el 4to cliente más importante es una persona natural, la misma que aparece dentro de los que realizan compras con alta frecuencia



En la tabla a continuación, se muestra cuáles de los clientes que generan un volumen alto de ventas, también constan en la lista de clientes con frecuencia de compras y a su vez hayan realizado compras continuas durante los 4 años de estudio.

Tabla 14. Volumen de ventas y frecuencia de bombas

CLIENTE	FRECUENCIA	CONTINUIDAD
C. Ing. Del Ejército		
Relco	✓	✓
Eseico		
Abad René	✓	✓
Coelec	✓	✓
Maquidraz	✓	✓
Hidrosistemas Ecuador	✓	✓
Dismaconcobre	✓	

A diferencia del caso de herramientas, gran porcentaje de los clientes que realizaron mayor volumen de compras, también realizan compras frecuentes y continuas.

La figura a continuación muestra los clientes que generaron más del 20% de las ventas del último año (2012), se deben a compras puntuales.

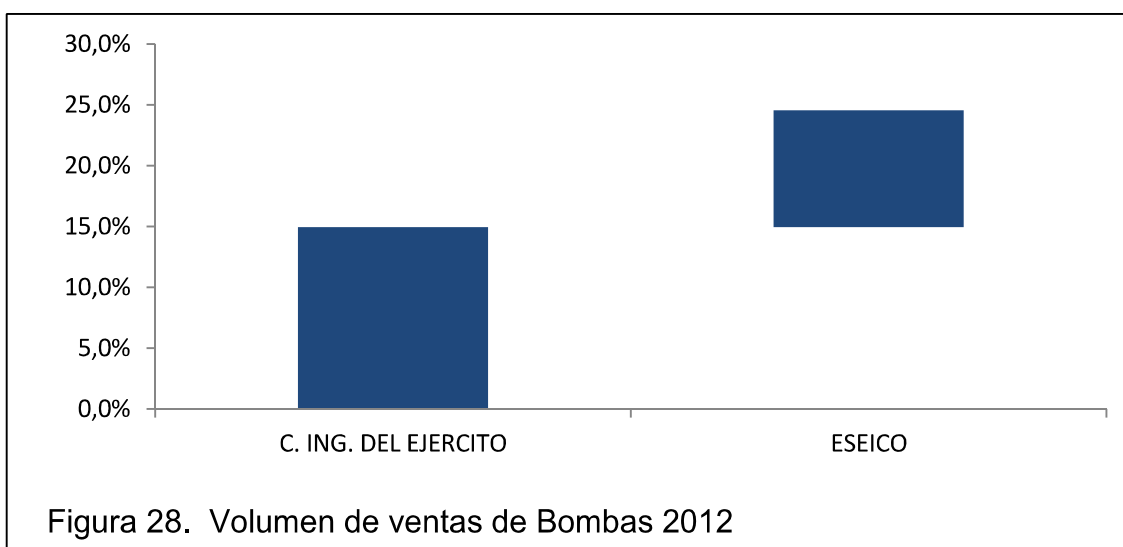


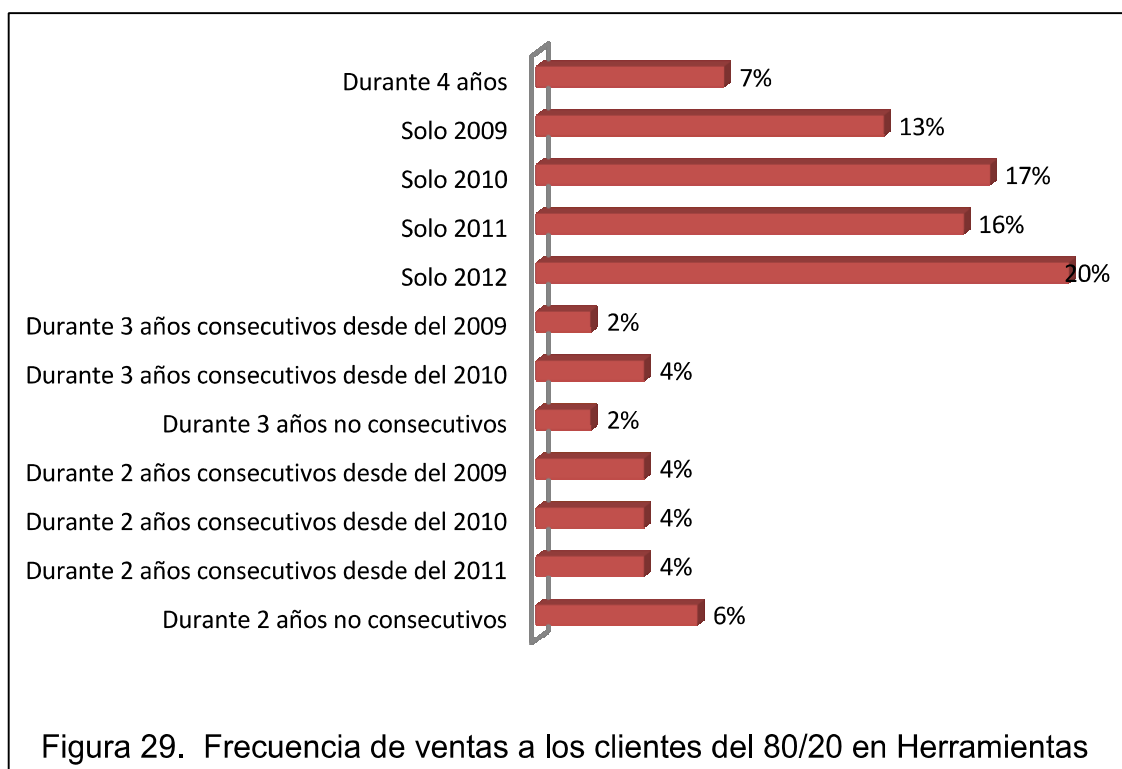
Figura 28. Volumen de ventas de Bombas 2012

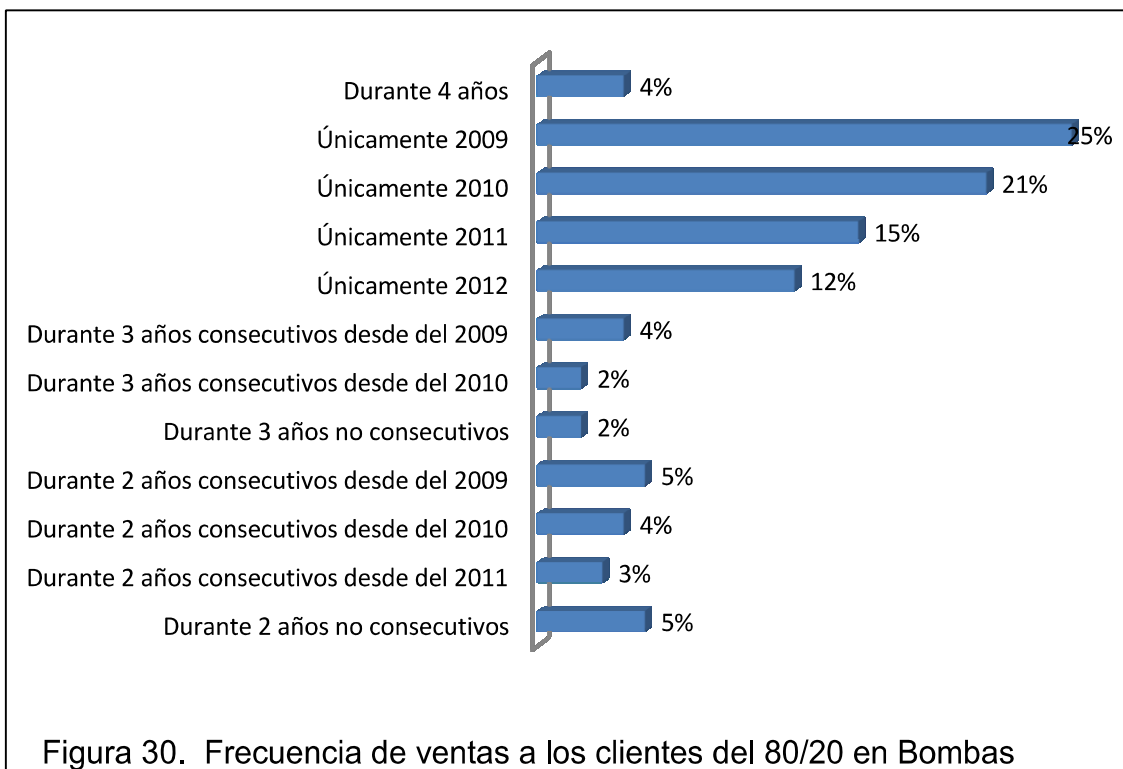
Al separar los clientes que estuvieron dentro del 80% de las ventas, en cada año del estudio, obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 15. Clientes que son parte del 80% de ventas

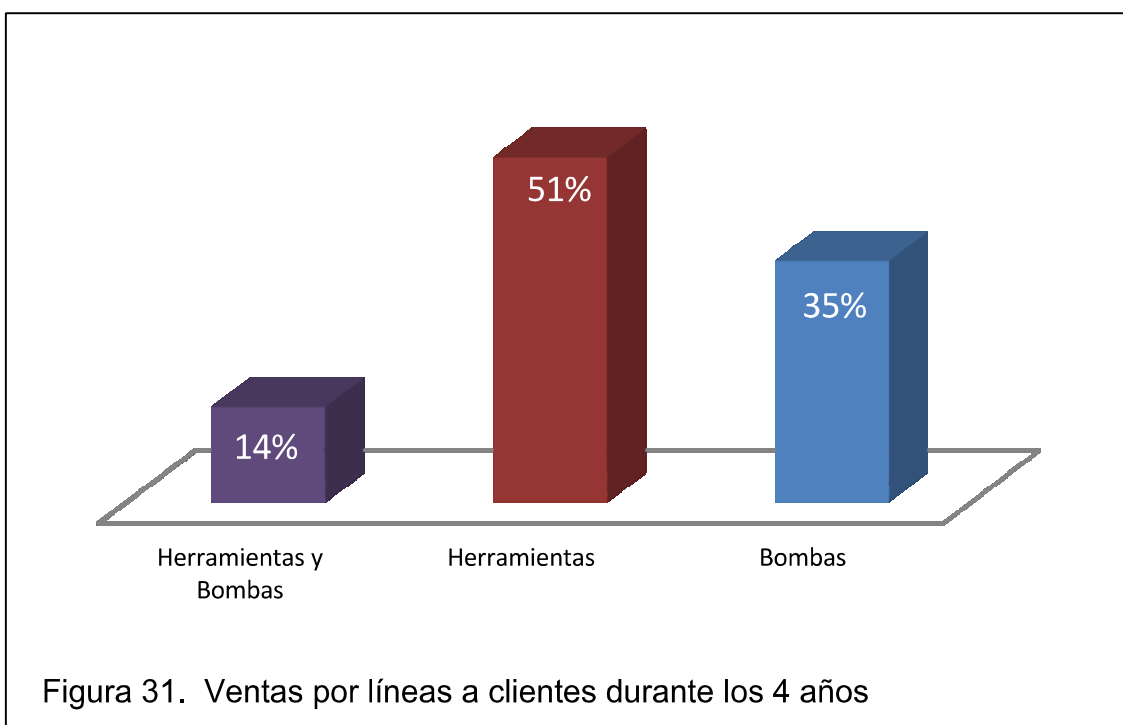
	Total de Clientes	Cuatro Años	Tres Años	Dos Años	Un Año
Herramientas	656	49	54	115	438
Bombas	951	40	72	152	687

Con las siguientes figuras se demuestra que la falta de seguimiento a los clientes, hace que las compras de los clientes no llegue al promedio para que se encuentren en el 80/20 de la empresa.





De los clientes que generan el 80% de las ventas en bombas y herramientas, se obtiene que el 14% tiene un mix entre herramientas y bombas, que están representados por 11 clientes.



4.2.3 Análisis de Margen

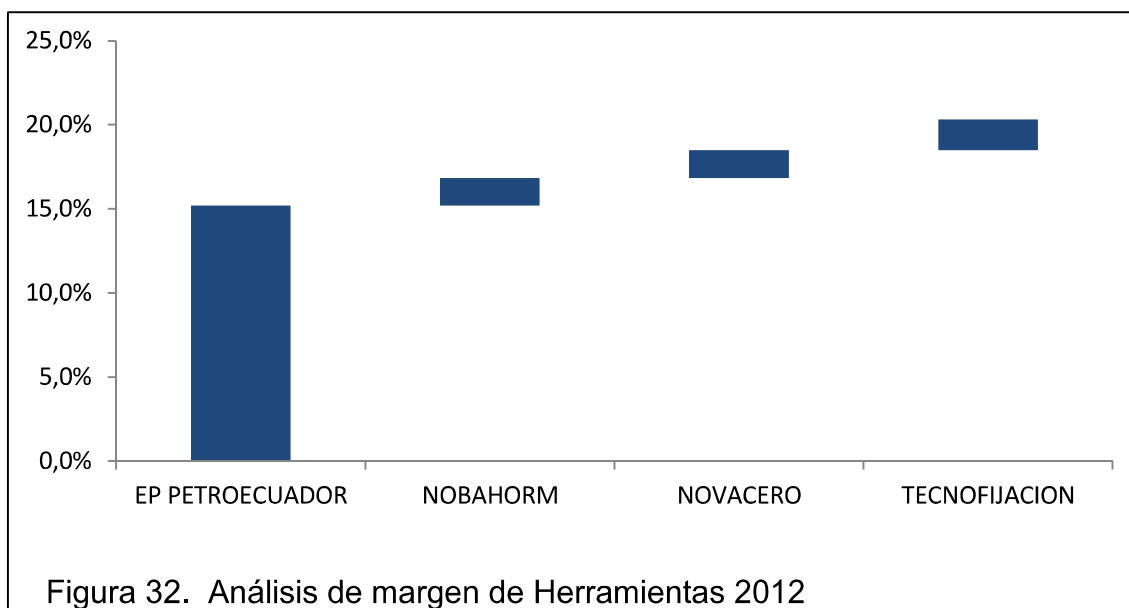
En el cuadro a continuación se puede apreciar a los clientes que han generado el 20% del margen de la compañía de los últimos 4 años (2009-2012).

La columna de frecuencia indica que estos clientes han realizado compras durante los 4 años de estudio.

Tabla 16. Clientes que generan 20% del margen

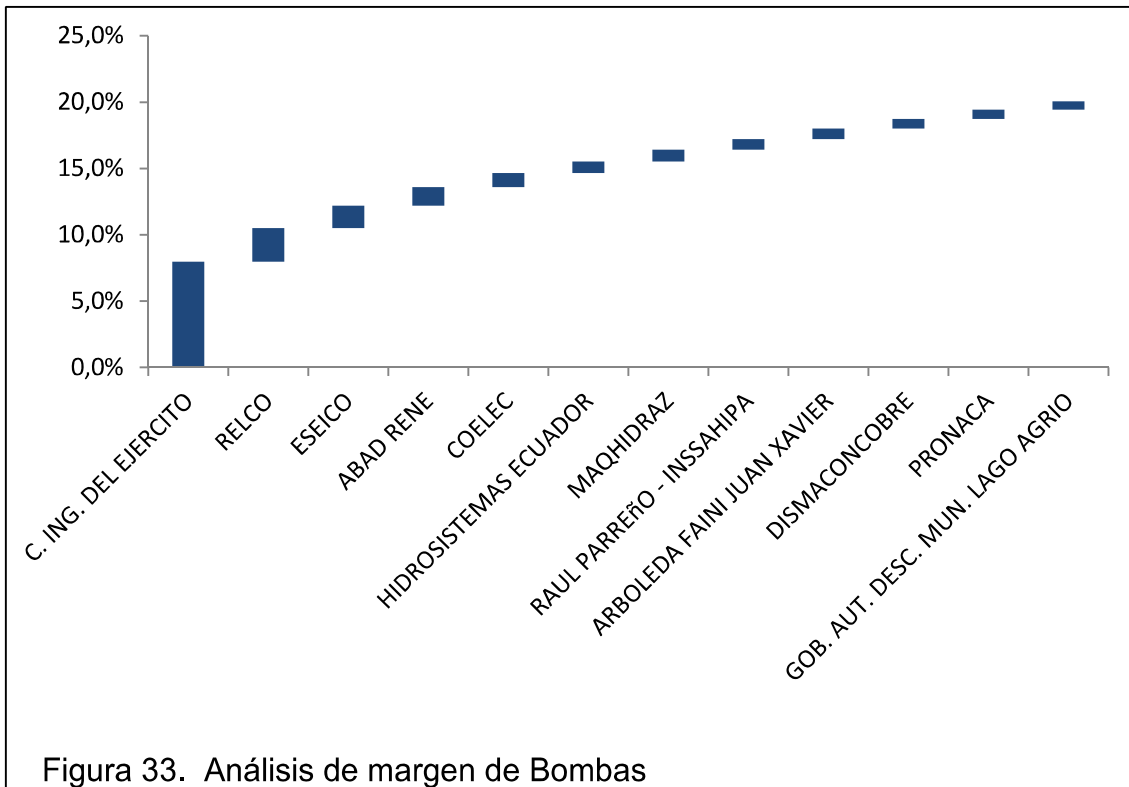
CLIENTE	% MARGEN	FRECUENCIA
Adelca	0.9%	✓
AVS Ingeniería	0.5%	✓
Azulec	0.7%	✓
Cecuamaq	0.6%	✓
Conduto Ecuador	0.9%	✓
Consorcio Petrolero Bloque 18	0.6%	
Celec EP	0.6%	
EP Petroecuador	6.4%	
Energypetrol	0.5%	✓
Galarza Villavicencio Rene Vicente	0.5%	
Melaine Engineering	0.8%	✓
Nobahorm	0.6%	✓
Novacero	1.0%	
Omnibus B.B.Transportes	0.7%	✓
Petroamazonas EP	0.5%	✓
Rengifo Bustillos Zoila	0.6%	
Sedemi	0.9%	✓
Sertecpet	0.5%	✓
Sinohydro Corporation	0.5%	✓
Tecnofijación	0.9%	
Varadero Maridueña	0.7%	✓
Otros	80.1%	

En la figura a continuación se puede apreciar a los clientes que han generado el 20% del margen de la compañía en el 2012.



Esta figura muestra la oportunidad de desarrollo que se tiene con los clientes. Una base mayor a 4500 clientes, se reduce a 4 clientes con mayor relevancia, más los dos clientes de mayor relevancia en la historia de la compañía, se genera una nueva base de 6 clientes, con los cuales se pueden desarrollar proyectos de fidelización, analizando los productos que compran, y al mismo tiempo, garantizar que los servicios que brinda la compañía sean utilizados por los clientes. Adicionalmente se puede desarrollar forecast de ventas con estos clientes, analizando sus necesidades y ofertando nuevos productos.

La figura a continuación muestra el 20% de los clientes que generaron el mayor margen a la compañía en los 4 años de estudio. Podemos apreciar que el listado de clientes que generan este margen, es mayor al listado de las empresas con mayores ventas, siendo así que no todas las empresas producen el mismo margen a la compañía.



En el 2012 únicamente un cliente produjo el 22% de margen a la compañía.

4.3 QFD Fase I, Planificación de servicios para JAVAN S.A.

Para realizar el Despliegue de calidad de JAVAN S.A., se analizó el estudio de mercado que tenía la empresa (Anexo 4), evaluando aquellos servicios que realmente tienen relevancia para los clientes (Anexo 5) y desarrollando el cómo cumplirlos de acuerdo al análisis de espina de pescado (Anexo 6).

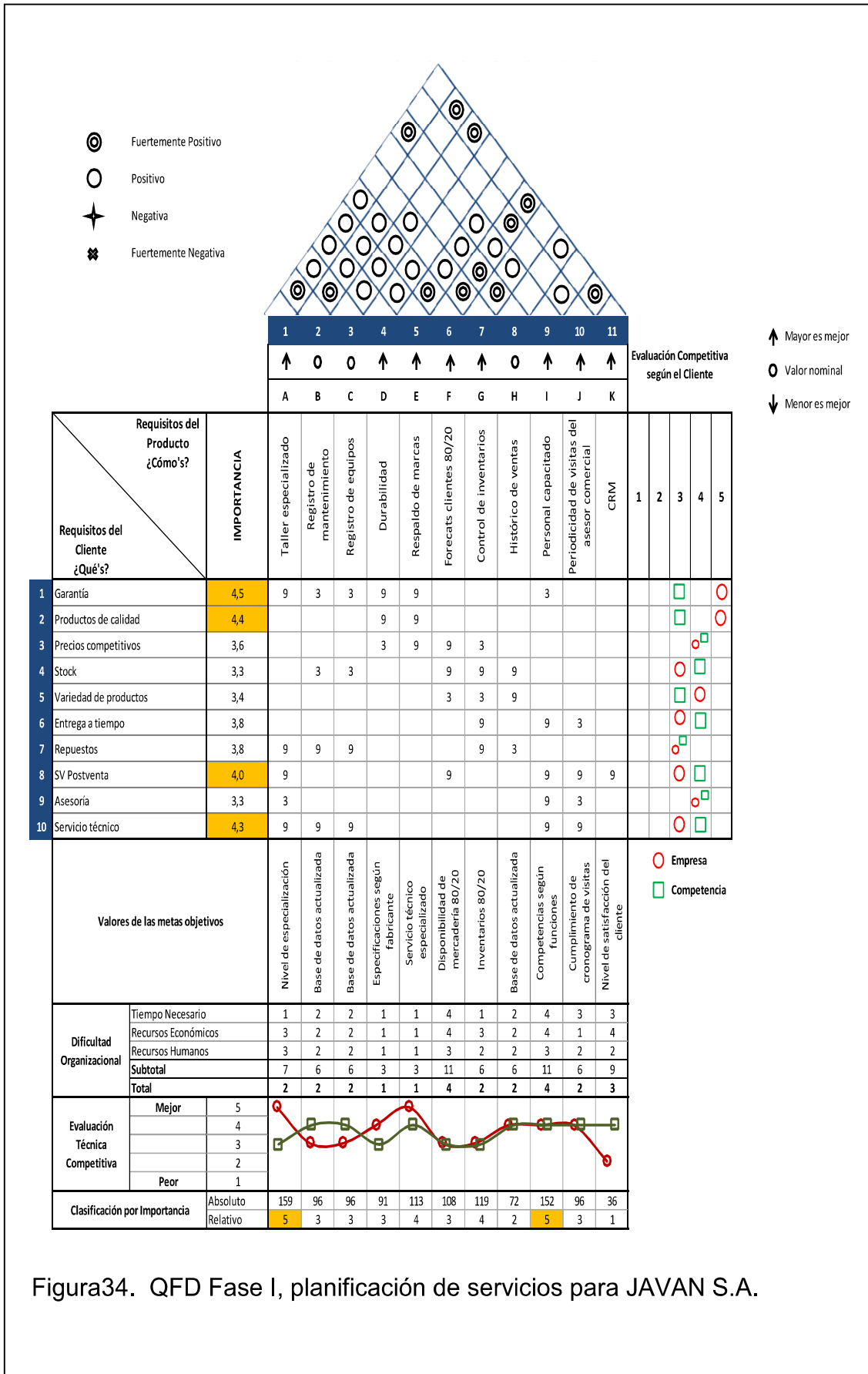


Figura34. QFD Fase I, planificación de servicios para JAVAN S.A.

4.3.1 Diagnóstico 1: Punto crítico

Los puntos críticos ocurren cuando la evaluación competitiva del cliente que es un requerimiento muy importante y la evaluación competitiva técnica muestran una verdadera área de oportunidad para la empresa. (Flores, B. 2011, p.33)

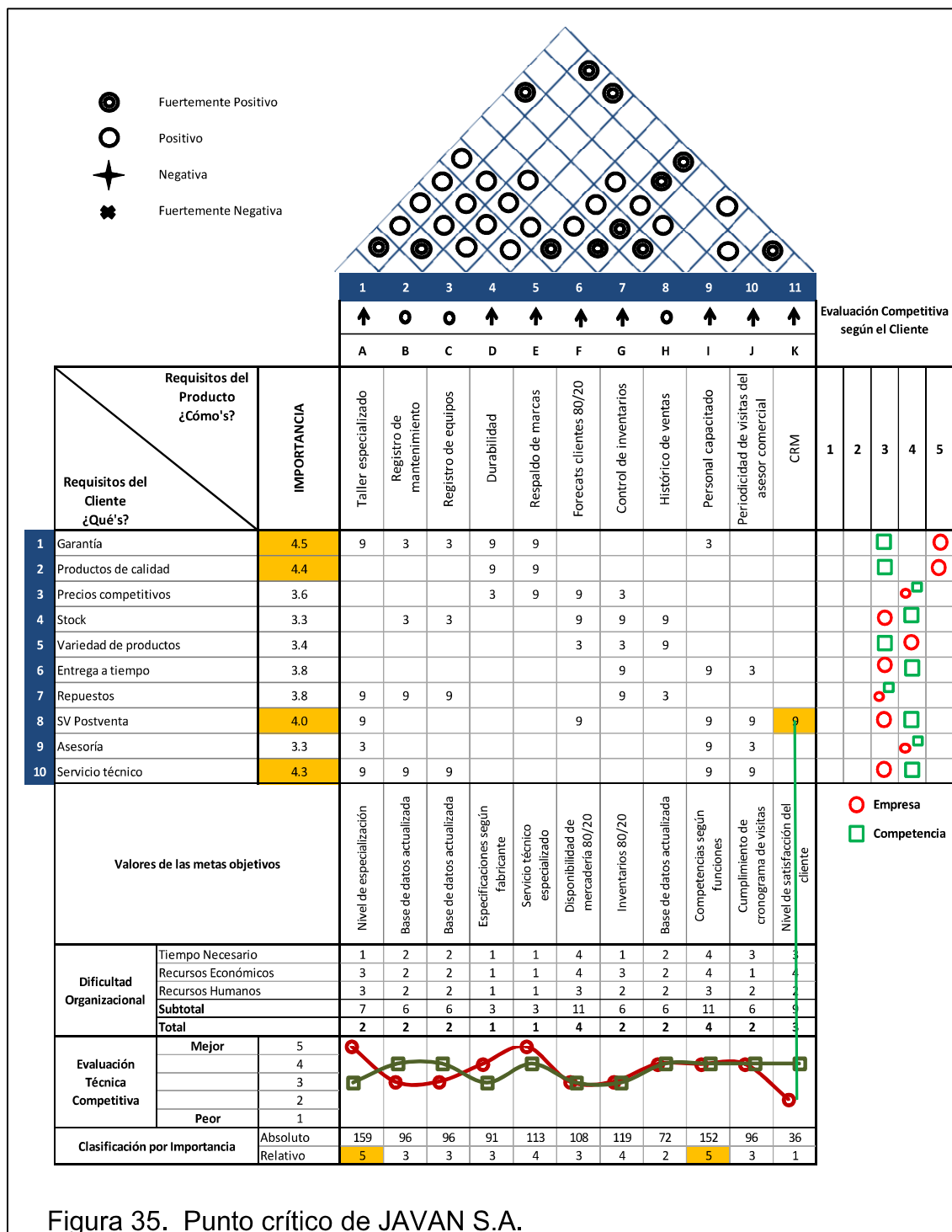


Figura 35. Punto crítico de JAVAN S.A.

4.3.2 Diagnóstico 2: Conflicto

El conflicto ocurre cuando la opinión del cliente, que es un requerimiento muy importante, a través de la evaluación cuantitativa, difiere del concepto o percepción del servicio que se ofrece. (Flores, B. 2011, p.33)

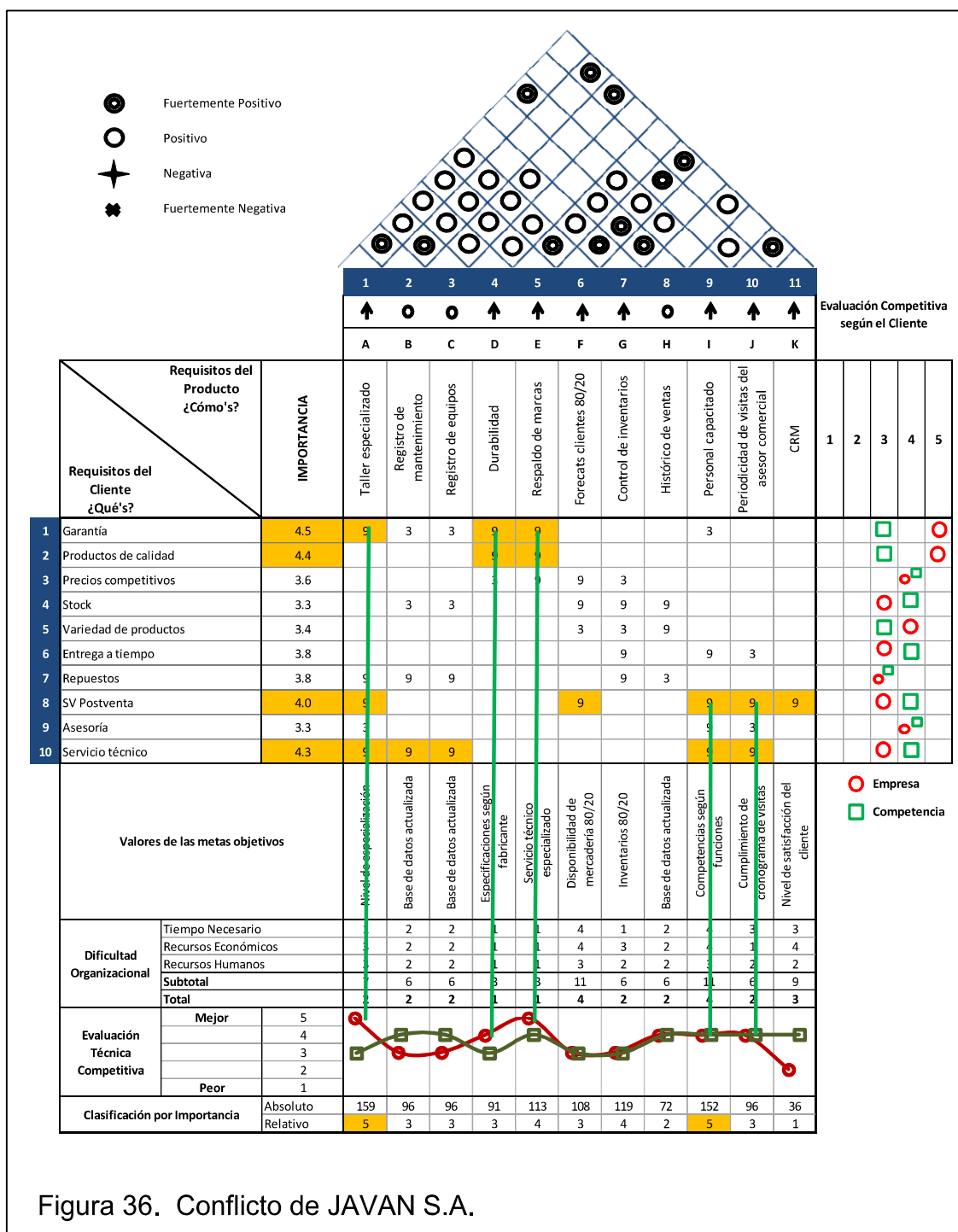


Figura 36. Conflicto de JAVAN S.A.

4.3.3 Diagnóstico 3: Importancia técnica

Este diagnóstico consiste en identificar los CÓMOS de mayor peso, ya sea absoluto o relativo. (Flores, B. 2011, p.34)

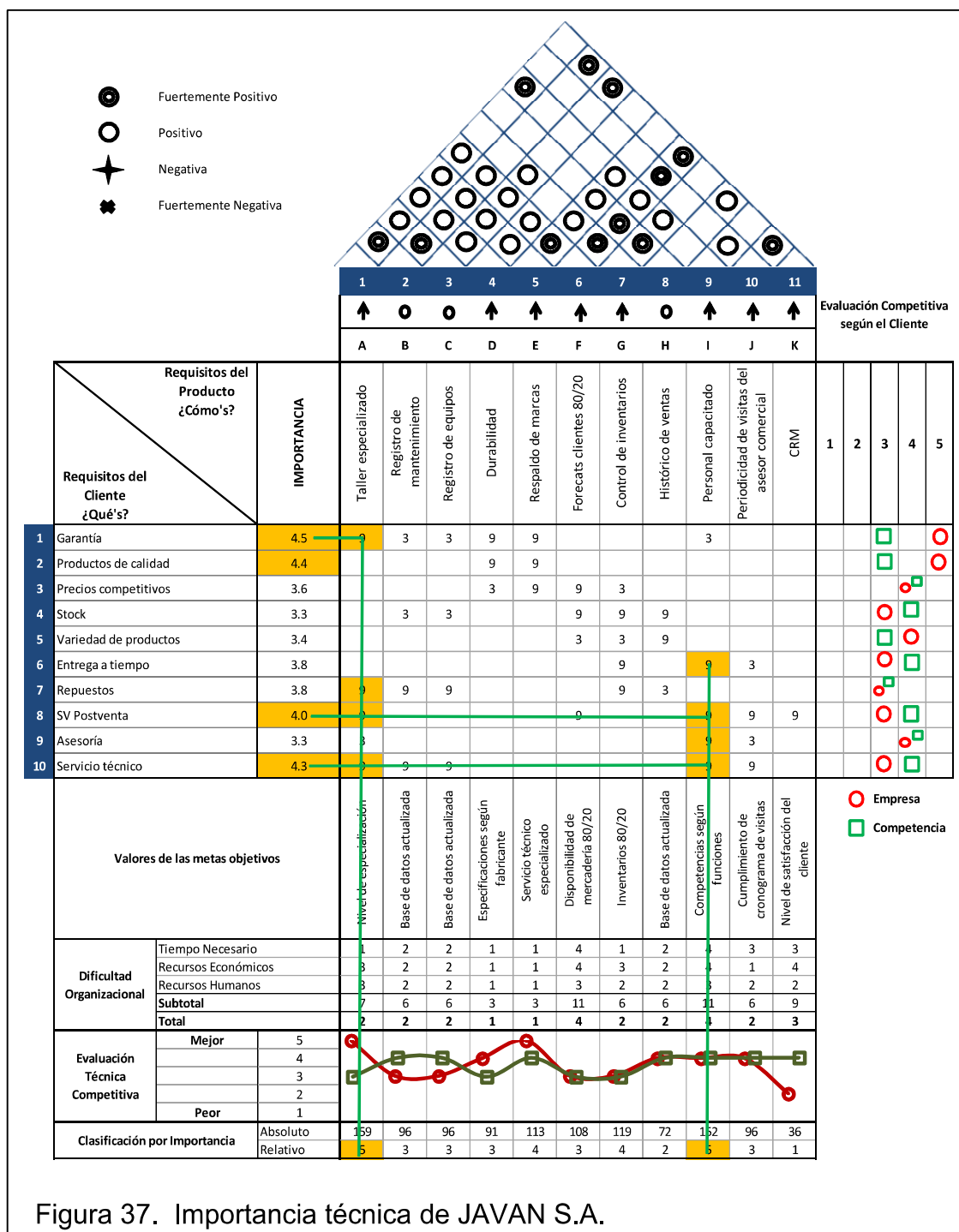


Figura 37. Importancia técnica de JAVAN S.A.

4.3.4 Diagnostico 4: Ventaja competitiva

La ventaja competitiva sucede cuando la opinión del cliente sobre el requerimiento con un grado de importancia alto es excelente. (Flores, B. 2011, p.34)

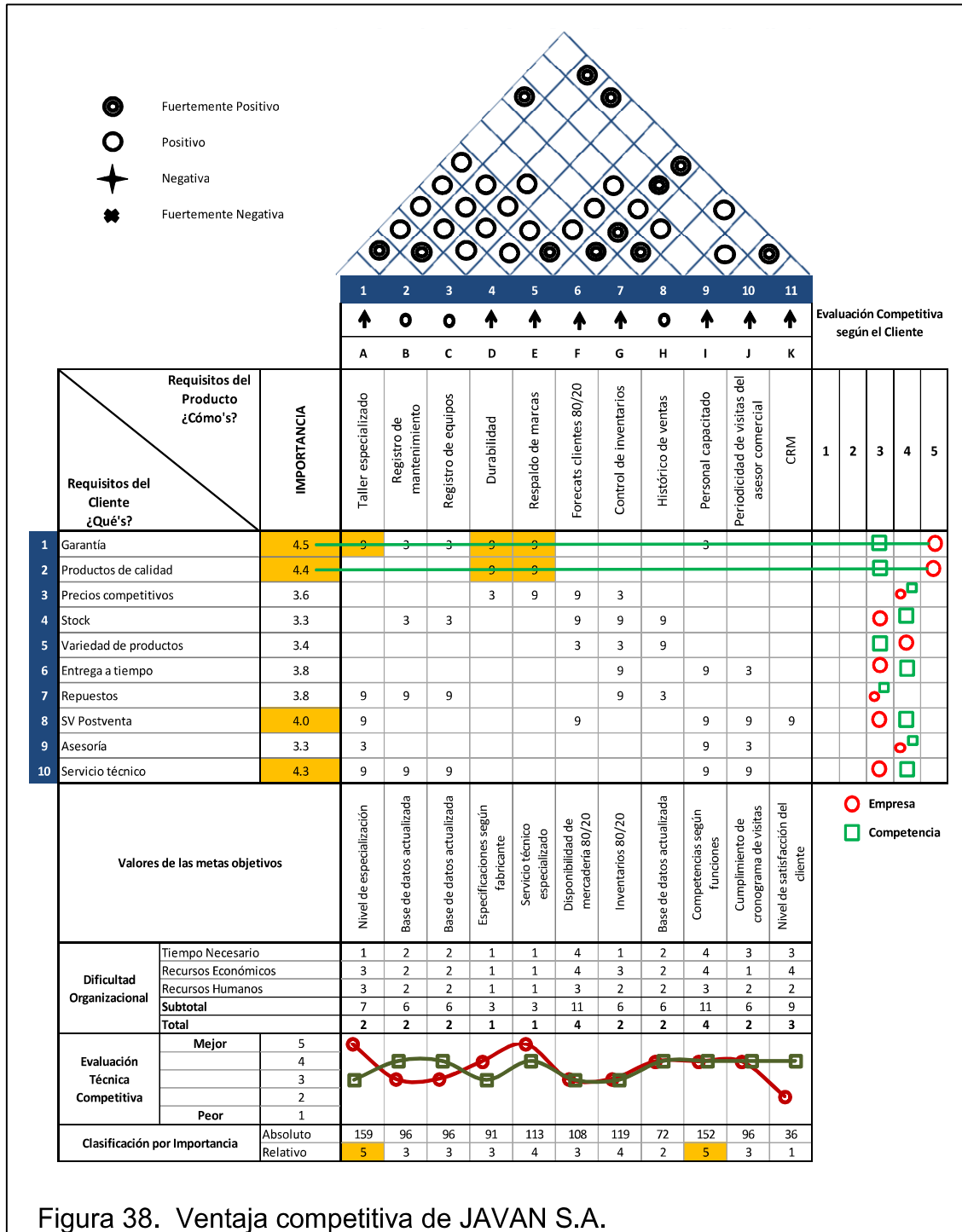


Figura 38. Ventaja competitiva de JAVAN S.A.

4.3.5 Diagnostico 5: Área de oportunidad

El área de oportunidad se presenta cuando existe un requerimiento que puede marcar la diferencia con la competencia, es decir, todos los competidores están muy mal evaluados por el cliente, que es un requerimiento muy importante. (Flores, B. 2011, p.35)

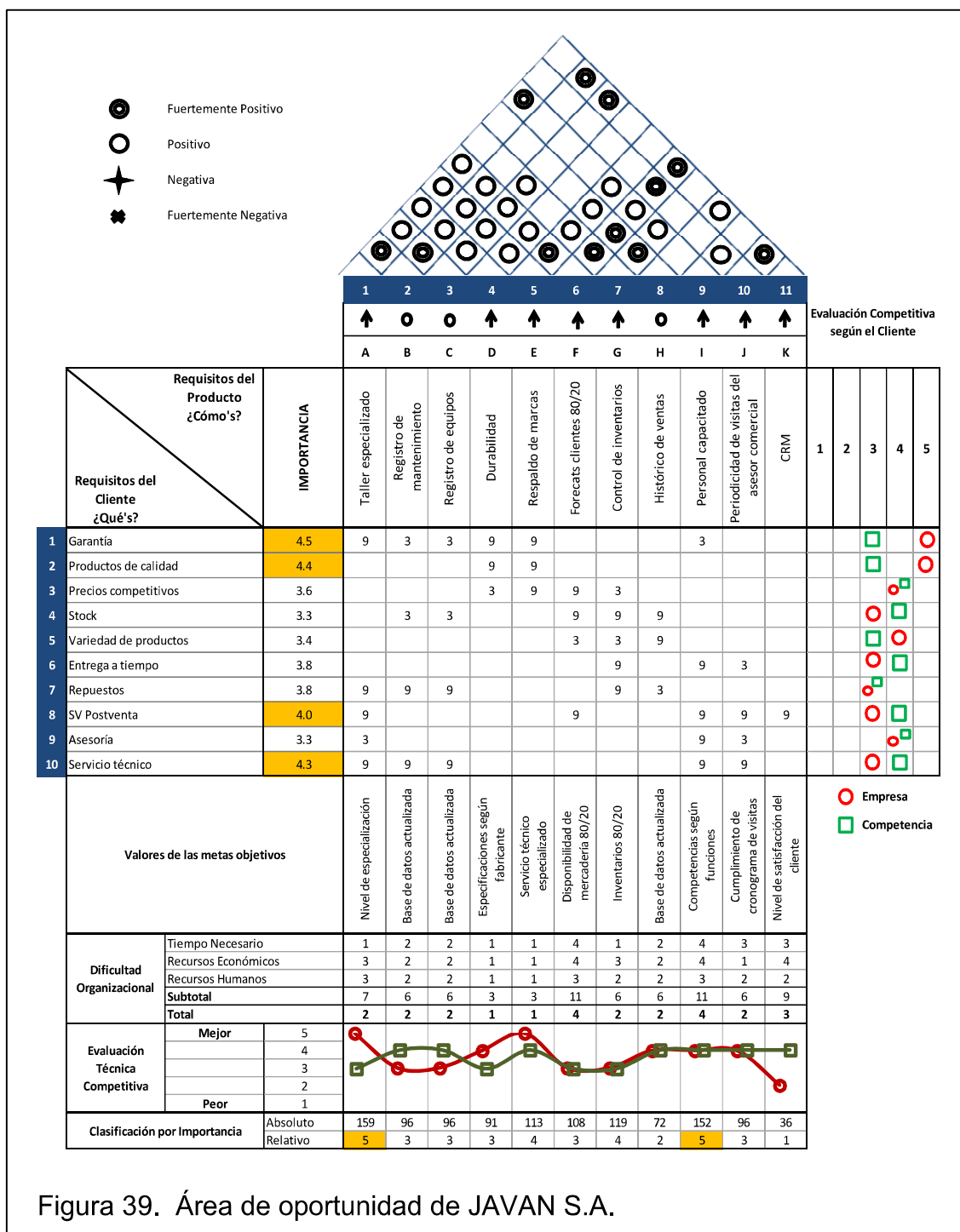


Figura 39. Área de oportunidad de JAVAN S.A.

4.3.6 Diagnóstico 6: Indispensable mejorar

Un requerimiento muy importante para el cliente lo cumple satisfactoriamente sólo la competencia. (Flores, B. 2011, p.35)

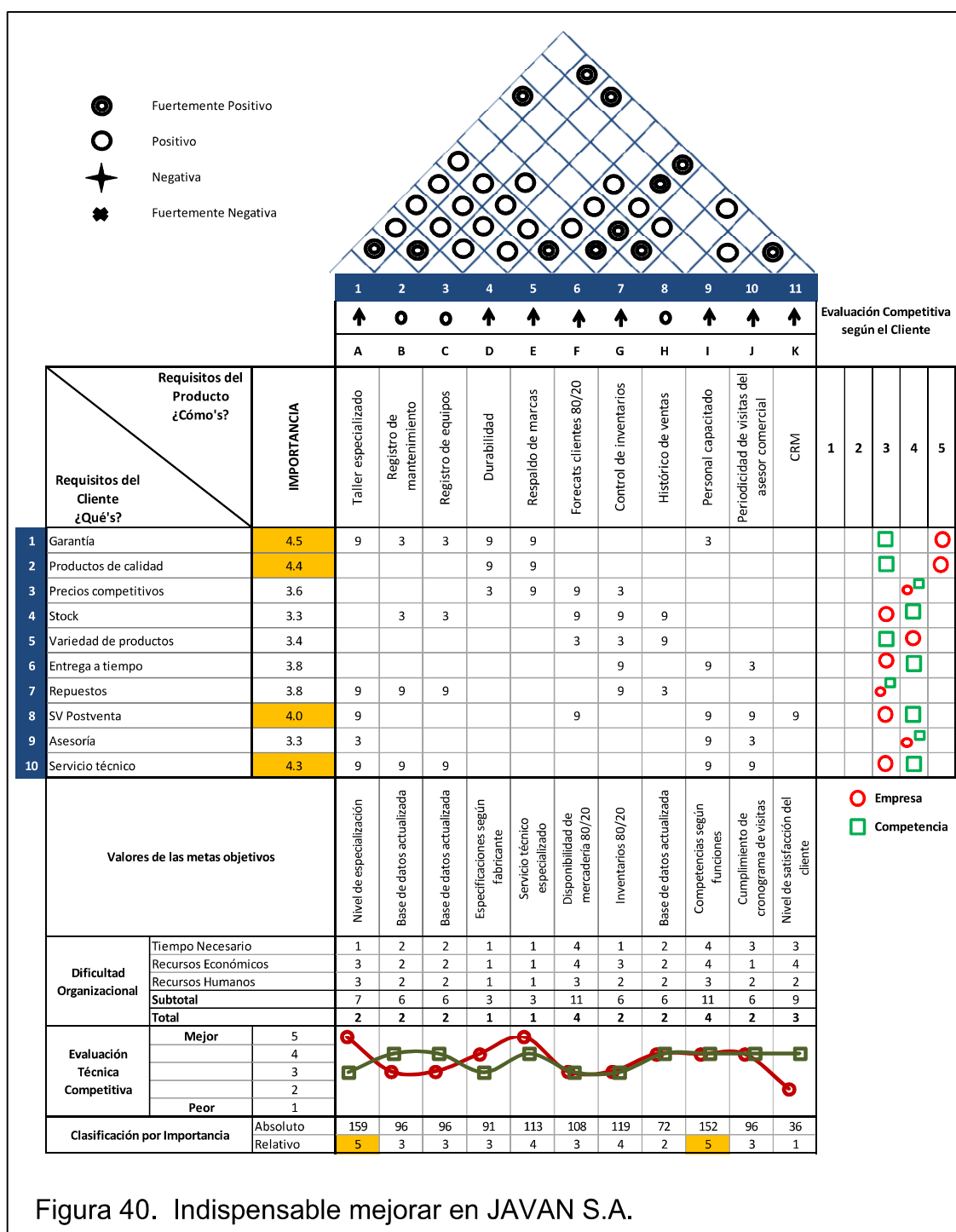


Figura 40. Indispensable mejorar en JAVAN S.A.

4.3.7 Diagnóstico 7: Evaluación pobre

La opinión del cliente sobre el requerimiento es pobre, sin embargo, la importancia que le asignó el cliente es baja. (Flores, B. 2011, p.36)

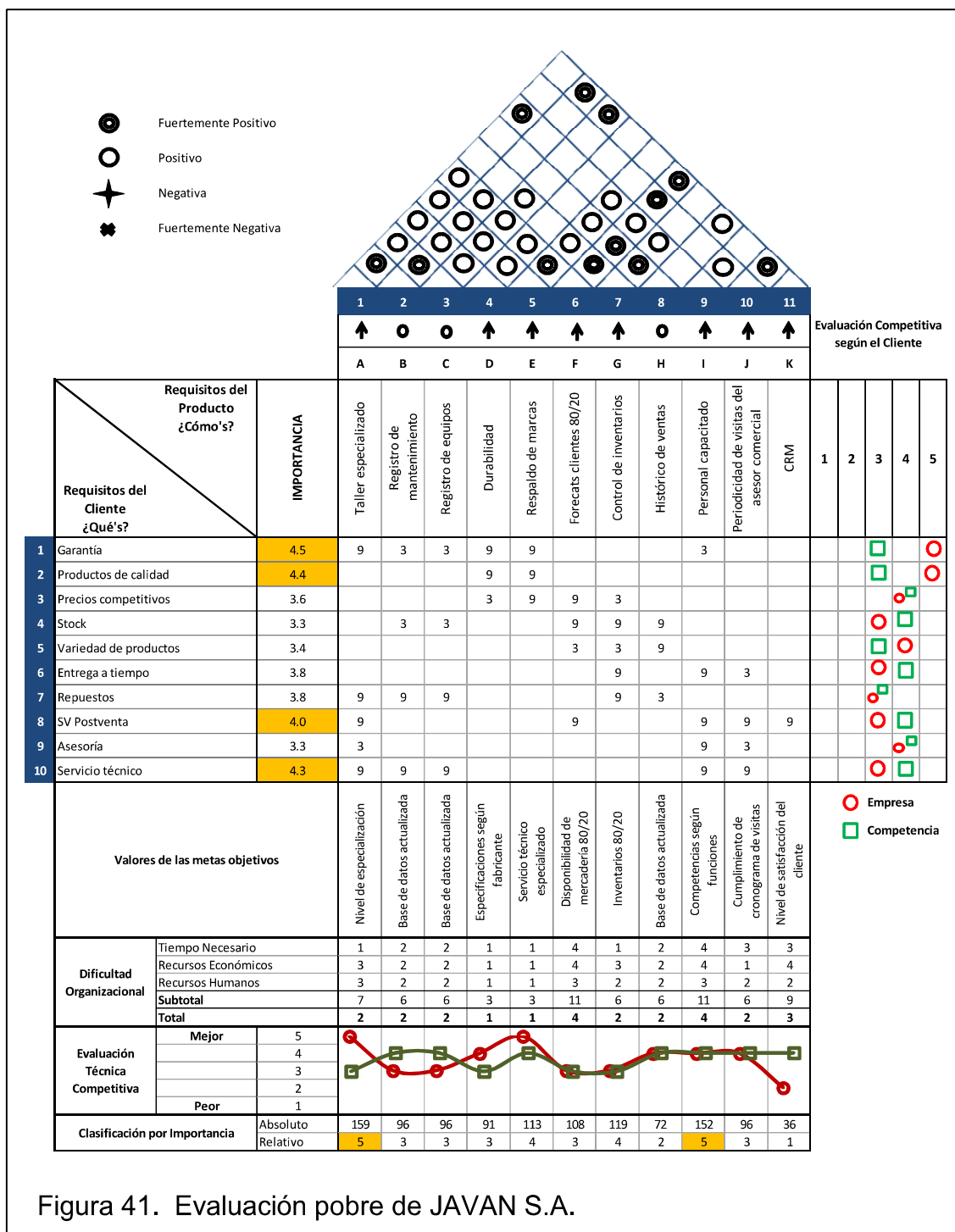


Figura 41. Evaluación pobre de JAVAN S.A.

Después de realizar los siete diagnósticos de la casa de la calidad, obtenemos lo siguiente:

Tabla 17. Forma 4 para matriz de diagnóstico

Diagnostico No.	QUE's	COMO's	DO
3	Garantía	Taller especializado	2
3	Servicio Postventa	Taller especializado	2
3	Servicio Técnico	Taller especializado	2
3	Servicio Postventa	Personal capacitado	4
3	Servicio Técnico	Personal capacitado	4

Donde la matriz de diagnóstico muestra las siguientes situaciones más críticas

Tabla 18. Matriz de diagnóstico

	Taller especializado	Personal capacitado
Garantía	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio Postventa	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Servicio Técnico	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Esto significa que la empresa deberá enfocar sus recursos en Servicio Postventa y Servicio técnico, ya que los clientes prefieren estos servicios. Para cubrir estos requerimientos un taller especializado y personal capacitado, sería lo apropiado. Los cuáles serán medidos por competencias según funciones y nivel de especialización de los talleres.

CONCLUSIONES

- De los clientes que generan el 80% de las ventas de la empresa JAVAN S.A., apenas el 5% de éstos, han realizado compras durante los cuatro años de estudio. Continuando con el estudio se podrían definir estrategias para monitorear el comportamiento de compras de los clientes y así fidelizarlos con los servicios que ofrece la empresa.
- La base de datos es sumamente grande de clientes (con más de 60 mil clientes), sin embargo, ésta no es una herramienta de trabajo, la base muestra únicamente compras que han realizado los clientes y no genera indicadores que puedan ayudar a sus seguimientos.
- El tener diferentes canales de distribución, ayuda a que la empresa tenga nuevas oportunidades de llegar al mercado directa o indirectamente.
- No se aprovecha la base que se tiene para realizar análisis de ventas, desarrollando proyectos de ventas con los principales clientes.
- La estructura de la empresa debe rediseñarse, ya que con una reingeniería con procesos claros, será de ayuda para tomar acciones sobre la marcha y no esperar una aprobación de gerencia, que limita a los jefes departamentales poner en practica nuevas ideas y tomar acción.
- El ofrecer una garantía, servicio postventa y técnico es importante, ya que son los satisfactores que el cliente busca en una empresa comercializadora. Al contar con dos talleres especializados tanto en Quito como en Guayaquil, es una fortaleza para la empresa, ya que cubren los servicios requeridos por el cliente, pero la empresa no los está potencializando, por lo que no cubre las necesidades de los clientes, el no tener indicadores sobre estos servicios hace que la empresa se tarde en tomar correctivos y acciones para evitar reclamos.

RECOMENDACIONES

- Se debe tener una base de datos, actualizada y depurada con datos que ayuden a la gestión de fidelización y seguimientos de los clientes y que ésta sirva de herramienta de trabajo para todos los vendedores.
- Realizar un manual de procesos
- El contar con tecnología es imperativo para la empresa, un ERP y CRM deben ser desarrollados para el control de la base de datos de los clientes.
- Se puede considerar crear una nueva posición de “Analista de Ventas”, con un perfil de profesional graduado entre 1 a 3 años, con la responsabilidad de generar análisis de ventas con respecto a productos más vendidos y qué clientes son los que compran esos productos, ayudando a generar un forecast de ventas para los clientes principales y por ende una proyección acertada de la compañía.
- Trabajar en capacitaciones para el personal, apoyarán al buen servicio y seguimiento de los clientes, buscando oportunidades de nuevos negocios y alianzas con los mismos.
- Desarrollar las siguientes fases del QFD debe llevarse a cabo para transformarlo en acciones diarias que mejoren los servicios ofertados por la empresa.
- Desarrollar un plan de fidelización de clientes

La propuesta de estudio con la correlación de herramientas para toma de decisiones, puede lograr que la empresa ponga en marcha varios proyectos para obtener mejor rentabilidad. Al ser una empresa que ofrece productos de calidad y servicios que son apreciados por los clientes, que por tener una administración familiar y aprovechándose de su nombre y tiempo en el mercado, no ha desarrollado estrategias agresivas para evitar que la competencia gane terreno. Al ver las posibilidades que se abren con las herramientas propuestas, se diseñará un plan estratégico que apoye a la empresa a conseguir sus metas.

REFERENCIAS

- Baquero, José Daniel, Carlos Rodríguez de Llauder, Fernando Huertas y Mario Barquero, (2003). Marketing de Clientes, Como mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes. España: José Manuel Cejudo
- Croxatto, Horacio L., (2005). Creando valor en la relación con sus clientes. Buenos Aires: Editorial Dunken
- Cuatrecasas, Lluís (2005). Gestión Integral de la Calidad. Barcelona: Ediciones Gestion 2000
- Definition of Forecasting, (s.f.). Recuperado el 08 de julio del 2013, de <http://www.investopedia.com/terms/f/forecasting.asp>
- Deming, W. Edwards, (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. México: Ediciones Díaz de Santos
- ERP. (s.f.). Recuperado el 05 de julio del 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales
- Evans, Michael K., (2002). Practical Business Forecasting. United Kingdom: Blackwell Publishers.
- Flores, Bayardo MBA, (2010). ¿Qué es un clúster?. Memorias de la calidad, Corporación ecuatoriana de la calidad total 1(1), 27.
- Flores, Bayardo MBA, (2011). Material pedagógico, del sitio web de la Universidad de las Américas, en Maestría Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial, primera promoción http://maestriasonline.udla.edu.ec/file.php/238/UDLA_QFD_HERRAMIENTAS_GER.pdf
- Modelo de Kano. (s.f.). Recuperado el 20 de junio del 2013, de <http://www.pdcahome.com/kano-analisis/>

- Modelo de Kano. (s.f.). Recuperado el 20 de junio del 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Kano
- Porter, Michael, E., (1987). Competitive Strategy Technique for Analyzing Industries and Competitors. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, Michael, E., (1998). The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the “New” Microeconomics of competition. This Adam Smith Address fue dado en el 39th Annual Meeting of National Association for Business Economics, New Orleans, LA, Septiembre 14-17, 1997. National Association for Business Economics. Enero, 1998, 10.
- Porter, Michael, E., (2006). Estrategia y ventaja competitiva. España: Ediciones Deusto
- PriceWaterhouseCoopers. (s.f.). Recuperado el 20 de junio del 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/PriceWaterhouseCoopers>
- Sanchez, María Pilar, (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Editex
- Sewell, Carl y Paul B. Brown, (1994). Clientes para Siempre. México: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1

Formato de entrevista a los altos funcionarios de la empresa y jefaturas.

Objetivo:

Conocer la opinión de altos funcionarios y jefes departamentales sobre la importancia de la fidelidad de los clientes

Desarrollo:

Entrevista de acuerdo a cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

Cuestionario:

Nombre:.....

Puesto:.....

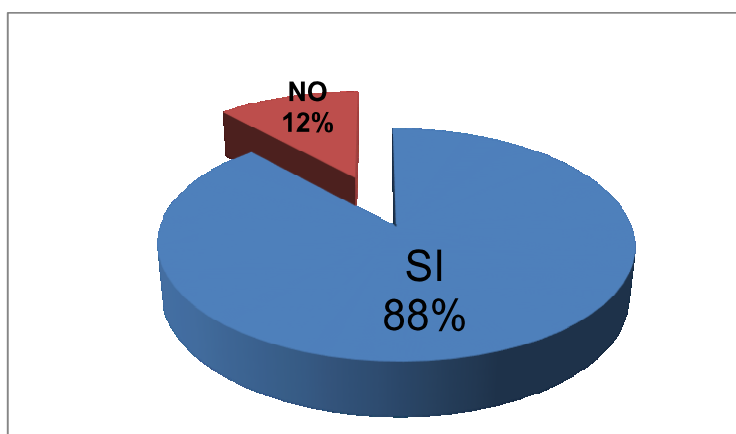
Descripción de su puesto:.....

.....

¿Qué es para Ud. La fidelización de clientes?

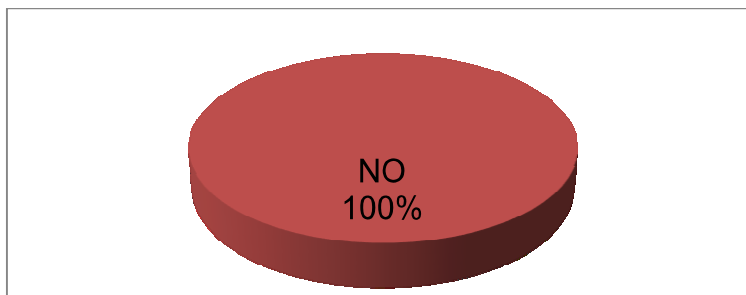
.....

¿Cree que existe fidelización de clientes? SI NO



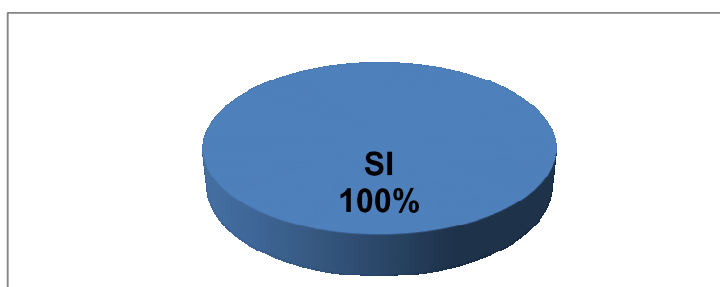
¿Cómo lo sabe?.....

¿Existe algún indicador que lo confirme? SI NO

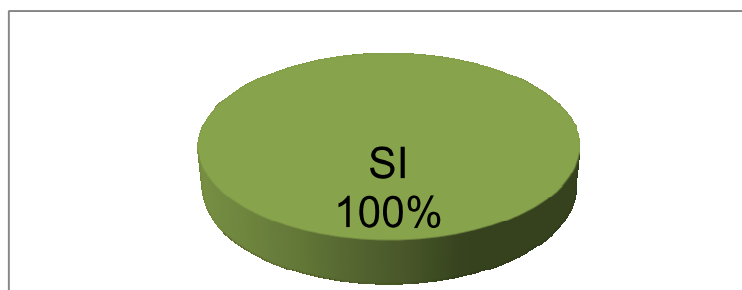


¿Cuál?.....

¿Cree que es importante la fidelización de clientes? SI NO



¿Cree que un programa de fidelización de clientes lo ayudaría a cumplir con su presupuesto? SI NO



¿Por qué ?.....

.....

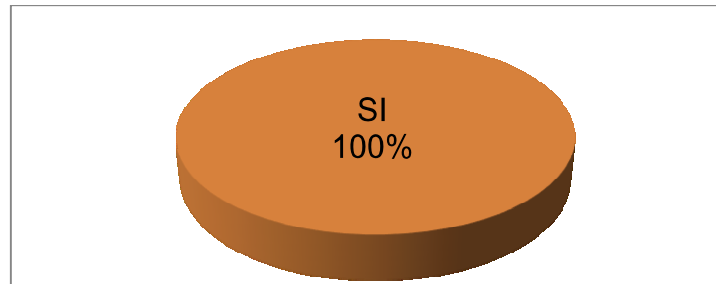
¿Qué atributos cree debe tener la empresa para fidelizar clientes? Por favor enumere según su orden de importancia

ATRIBUTO
Atención al cliente
Asesoría
Stock
Servicio postventa
Servicio técnico
Capacitación
Beneficios adicionales
Precio competitivo
Productos de calidad
Empresa seria
Imagen corporativa
Programa de fidelización de clientes
Diferenciación de clientes
Personal calificado
Conocer necesidades de los clientes
Realizar visitas periódicas

Califique estos atributos de acuerdo al grado de cumplimiento que tienen en la empresa, siendo 1 no se cumple, 2 rara vez se cumple, 3 se cumple en casos específicos, 4 se cumple con frecuencia y 5 se cumple

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN
Atención al cliente	3
Asesoría	4
Stock	4
Servicio postventa	2
Servicio técnico	3
Capacitación	4
Beneficios adicionales	3
Precio competitivo	4
Productos de calidad	5
Empresa seria	5
Imagen corporativa	3
Programa de fidelización de clientes	1
Diferenciación de clientes	3
Personal calificado	4
Conocer necesidades de los clientes	3
Realizar visitas periódicas	4

¿Conoce los canales y clientes que tiene? SI NO

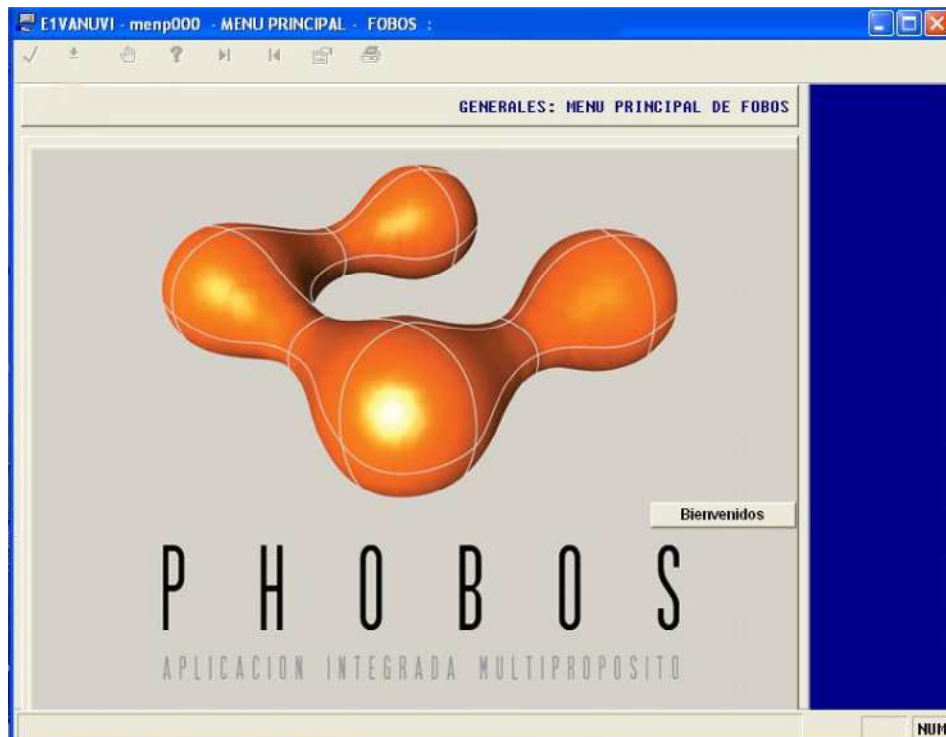


Por favor descríbalos.....

.....

Anexo 2

Pantallas de Sistema Phobos



Anexo 3

Base de datos ventas 2009 - 2012

Ventas2009-2012.xls [Modo de compatibilidad] - Microsoft Ex...

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

R30

	A	D	E	F	G	H	I	K
1	Línea de Negocio	Clase	Descripción	Item	Cliente	Vendedor	Cantidad	Ventas
2	FLUIDOS	BOMBA TIPO JE	MQ3-45 1 HP	2268830	Cliente	Vendedor	1	\$ 499.96
3	FLUIDOS	BOMBA CENTRIF	3SVB6F50-4-S D	93619	Cliente	Vendedor	2	\$ 2,593.89
4	FLUIDOS	MOTOR ELEC	SL6C3F DE 20 HP.	99408	Cliente	Vendedor	1	\$ 1,439.02
5	FLUIDOS	BOMBA SUMERG	NINPHAEA 2500	98596	Cliente	Vendedor	1	\$ 108.91
6	FLUIDOS	IMPULSOR DE H	27161681102 D	48996	Cliente	Vendedor	1	\$ 82.44
7	FLUIDOS	BOMBA CENTRIF	2C-200 2 HP	1190311	Cliente	Vendedor	1	\$ 986.00
8	GENERICOS	PLACA SUPERAL	ROJO ARCILLA	100527	Cliente	Vendedor	6	\$ 425.04
9	GENERICOS	TUBO GALV. S-L	DE 1-1/2" x 6 m.	61358	Cliente	Vendedor	2	\$ 79.42
10	GENERICOS	ALAMBRE GALV	/N.10	6	Cliente	Vendedor	44	\$ 93.77
11	GENERICOS	BUSHING NEGR	(DE 1" x 1/2"	1708	Cliente	Vendedor	252	\$ 231.34
12	GENERICOS	UNIVERSAL POL	DE 2" (AGUA CA	50432	Cliente	Vendedor	10	\$ 74.80
13	HERRAMIENTAS	SELLO DE ACET	45-06-0635 DE	150487	Cliente	Vendedor	4	\$ 88.02
14	HERRAMIENTAS	CORTATUBO	10 HD DESDE 1/	13020	Cliente	Vendedor	2	\$ 66.35
15	HERRAMIENTAS	BOMBA HIDRAU	P-141 1 VELOCIT	45015	Cliente	Vendedor	1	\$ 305.10
16	HERRAMIENTAS	CINCEL PARA C	ISDS-MAX CINCE	70332	Cliente	Vendedor	1	\$ 29.51
17	HERRAMIENTAS	GANCHO	ER2ES9031 TIP	100074	Cliente	Vendedor	1	\$ 102.03
18	OTRAS MARCAS	LANA DE VIDRI	C PLANCHAS DE	26818	Cliente	Vendedor	1	\$ 8.50
19	OTRAS MARCAS	CABLE ACERO	6 1/4" ALMA DE	A121947	Cliente	Vendedor	70	\$ 52.81
20	OTRAS MARCAS	PANEL PLYCEM	1.22 x 2.44 m.	X7504	Cliente	Vendedor	12	\$ 295.10
21	OTRAS MARCAS	PANEL PLYCEM	1.22 x 2.44 m.	>7512	Cliente	Vendedor	2	\$ 82.30
22	SANITARIOS	LAVABO DE POR	E230-BO VENEC	41662	Cliente	Vendedor	5	\$ 237.87
23	SANITARIOS	BALDOSA DE PI	RAFAELA VINO	191430	Cliente	Vendedor	26	\$ 203.54
24	SANITARIOS	INODORO RESI	1260850 NOVO	69339	Cliente	Vendedor	2	\$ 117.40
25	SANITARIOS	AZULEJO PARE	BOLONIA AZUL	199902	Cliente	Vendedor	4	\$ 30.44
26	VAPOR	VALVULA COM	PLRW-206 DE 4"	18802	Cliente	Vendedor	4	\$ 1,320.05

Sheet1 Sheet2 Sheet3 Hoja3 Hoja4 Hoja5

Listo 100%

Anexo 4

Estudio de mercado realizado por empresa privada para JAVAN S.A.

INVESTIGACIÓN A MAYORISTAS DE HERRAMIENTAS, PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN

Preparado para JAVAN S.A.

Agenda

- Metodología
- Objetivo general y específicos
- Resultados

Metodología

- **Tipo de estudio:** Cuantitativo
- **Método:** Realización de una encuesta a mayoristas mediante una base del INEC, con actividad en todas las ciudades excepto en Quito y Guayaquil.
- **Herramienta:** Se realizó una encuesta estructurada, que consta de 15 preguntas tanto cerradas y abiertas, autorizada previamente por el cliente.
- **Personas encuestadas:** Propietarios, administradores, gerentes.
- **Tamaño de la muestra:**
 - 150 mayoristas
 - 19 Provincias- 26 ciudades
 - 5% margen de error
 - 95% intervalo de confianza

Objetivos de la investigación

- **General**
 - Entender el Route to Market de los Mayoristas.
- **Específicos**
 - Entender las marcas más compradas y más vendidas
 - Identificar los proveedores y el servicio que está recibiendo por los mismos
 - Determinar los servicios deseables que un mayorista espera por parte de sus proveedores
 - Conocer los clientes actuales de los mayoristas
 - Identificar oportunidades de crecimiento

Anexo 5

Despliegue Funcional de la calidad JAVAN S.A.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS POR LOS CLIENTES

Por favor calificar el grado de importancia de los servicios ofertados en una escala del 1 al 5, siendo 1 irrelevante, 2 poco importante, 3 importante, 4 muy importante y 5 debe tenerlo.

Servicio	Calificación	Servicio	Calificación
Garantía		Asesoría	
Productos de calidad		Servicio técnico	
Precios competitivos		Crédito	
Stock		Showroom	
Variedad de productos		Lugar de entrega	
Entrega a tiempo		Cercanía	
Repuestos		Instalación	
SV Postventa		Información	

Resultados:

El Cliente Quiere	Evaluación por cliente	Prom.
Garantía	Garantía	4.5
Productos de calidad	Productos de calidad	4.4
Servicio técnico	Servicio técnico	4.3
Da servicio postventa	SV Postventa	4.0
Entrega a tiempo	Entrega a tiempo	3.8
Tienen repuestos	Repuestos	3.8
Precios competitivos	Precios competitivos	3.6
Variedad de productos	Variedad de productos	3.4
Tienen stock permanente	Stock	3.3
Asesoría que me brinda	Asesoría	3.3
Da catálogos e información	Información	2.9
Instalación	Instalación	2.8
Crédito	Crédito	2.3
Entrega donde necesito	Lugar de entrega	2.2
Tienen almacén - exhibición	Showroom	2.1
Cercanía	Cercanía	1.7

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

Por favor calificar el grado de importancia de los servicios ofertados por la empresa en una escala del 1 al 5, siendo 1 no se cumple, 2 rara vez se cumple, 3 se cumple en casos específicos, 4 se cumple con frecuencia y 5 se cumple.

Servicio	Calificación	Servicio	Calificación
Garantía		Entrega a tiempo	
Productos de calidad		Repuestos	
Precios competitivos		SV Postventa	
Stock		Asesoría	
Variedad de productos		Servicio técnico	

Resultados:

EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	
Garantía	4.6
Productos de calidad	4.9
Precios competitivos	3.6
Stock	3.5
Variedad de productos	4.5
Entrega a tiempo	3.1
Repuestos	3.1
SV Postventa	2.6
Asesoría	3.6
Servicio técnico	2.7

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Por favor calificar el grado de importancia de los servicios ofertados por la empresa en una escala del 1 al 5, siendo 1 no se cumple, 2 rara vez se cumple, 3 se cumple en casos específicos, 4 se cumple con frecuencia y 5 se cumple.

Servicio	Calificación	Servicio	Calificación
Garantía		Entrega a tiempo	
Productos de calidad		Repuestos	
Precios competitivos		SV Postventa	
Stock		Asesoría	
Variedad de productos		Servicio técnico	

Resultados:

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	
Garantía	4
Productos de calidad	4
Precios competitivos	4
Stock	5
Variedad de productos	4
Entrega a tiempo	4
Repuestos	3
SV Postventa	4
Asesoría	4
Servicio técnico	5

Anexo 6

Análisis de espina de pescado para el despliegue funcional de la calidad JAVAN S.A.

