

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Gestión de servicio post-venta en empresas distribuidoras
de cómputo en Lima Metropolitana: Caso Importaciones
Impacto S.A.C.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Diego Jose Lazo Castro

Leonardo Mauricio Sotomayor Quispe

Asesor:

Franco Alberto Riva Zaferson

Lima, 2022

La tesis:

**Gestión de servicio post-venta en empresas distribuidoras de cómputo en Lima
Metropolitana: Caso Importaciones Impacto S.A.C.**

ha sido aprobada

Maria de Fatima Ponce Delgado
[Presidente del Jurado]

Franco Alberto Riva Zaferson
[Asesor Jurado]

German Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]

RESUMEN

El presente trabajo buscó analizar el área de servicio post-venta de la empresa Importaciones Impacto S.A.C. y al mismo tiempo elaborar propuestas que mejoren la eficiencia y calidad de los procesos que la componen; todo esto tomando como base los resultados recolectados de la metodología SCOR y los diversos comentarios de los dos encargados directos de esta área. Estos comentarios fueron recolectados en base a entrevistas presenciales; y el diseño metodológico tuvo un alcance descriptivo, con un enfoque cualitativo y con un diseño de triangulación concurrente.

Los principales hallazgos demostraron que el área de servicio post-venta no cumplen con el estándar definido por la metodología seleccionada, ayudándonos así a determinar la necesidad de realizar propuestas que beneficien en un futuro a la Compañía si son correctamente ejecutadas. Esto último es explicado por las diversas ausencias de buenas prácticas en cada uno de los procesos que componen esta área y al desconocimiento por parte de los integrantes de Importaciones Impacto S.A.C acerca de todas las ventajas competitivas que se obtendrían al momento de volver eficiente cada uno de estos procesos.

Cabe añadir, que se comprobó que las propuestas planteadas en el presente trabajo tienen el potencial de brindar un beneficio económico a la empresa en el mediano plazo. No solo generando una mejora en la relación que mantiene la organización con sus consumidores, sino que además implica un cambio en sus procesos operativos.

Palabras clave: gestión por procesos, logística inversa, modelo SCOR, servicio post-venta, gestión de garantías.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Preguntas de Investigación.....	3
2.1. Pregunta General	3
2.2. Preguntas Específicas	3
3. Objetivos de Investigación	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos	4
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Gestión de procesos.....	6
1.1. Proceso	6
1.2. Conceptualización de la gestión por procesos.....	7
1.3. Ventajas de la gestión por procesos	8
2. Cadena de Suministro.....	9
2.1. Conceptualización de cadena de suministro.....	9
2.2. Importancia de la gestión de la cadena de suministro	10
2.3. Dimensiones de la Cadena de Suministro	10
3. Logística Inversa	10
3.1. Conceptualización de la logística inversa	10
3.2. Variables de la logística inversa.....	11
3.3. La logística inversa como ventaja competitiva	12
4. Servicio post-venta.....	13
4.1. Conceptualización de servicio post-venta	13
4.2. Ventajas del servicio post-venta.....	13
4.3. Dimensiones del servicio post-venta.....	14
5. Modelos de análisis	15
5.1. Modelo Global Supply Chain Forum	15
5.2. Modelo Business Model Management	15
5.3. Supply Chain Operations Reference Model (SCOR).....	15
6. Supply Chain Operations Reference Model (SCOR).....	16

6.1.	Planificación.....	16
6.2.	Aprovisionamiento.....	16
6.3.	Fabricación.....	16
6.4.	Distribución.....	16
6.5.	Devolución.....	16
6.6.	Activación.....	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....		18
1.	Situación actual del sector hardware a nivel global.....	18
1.1.	Crisis sanitaria por el COVID-19.....	18
1.2.	Crisis de los contenedores.....	19
1.3.	Crisis de los microchips.....	19
2.	Cadena de suministro de empresas distribuidoras de equipos de cómputo.....	20
2.1.	Empresa fabricante de semiconductores.....	20
2.2.	Empresa fabricante de equipos de cómputo.....	21
2.3.	Empresa distribuidora de equipos de cómputo del extranjero.....	21
2.4.	Empresas importadoras de equipos de cómputo de Perú.....	21
3.	Situación de empresas distribuidoras de equipos de cómputo en el Perú.....	21
3.1.	Análisis PEST.....	21
3.2.	Descripción de las empresas importadoras de cómputo nacionales de Lima Metropolitana.....	25
3.3.	Descripción de empresas minoristas nacionales de Lima Metropolitana.....	25
4.	Caso Importaciones Impacto S.A.C.....	26
4.1.	Descripción de giro de negocio.....	26
4.2.	Valorización de inventarios.....	26
4.3.	Dinámica con los usuarios.....	26
4.4.	Gestión del servicio post-venta.....	26
5.	Estructura interna de Importaciones Impacto S.A.C.....	27
5.1.	Gerencia general.....	27
5.2.	Jefatura administrativa.....	27
5.3.	Jefatura de contabilidad y finanzas.....	28
5.4.	Jefatura de compras.....	28
5.5.	Jefatura de ventas.....	28
5.6.	Jefatura de logística.....	29
5.7.	Jefatura de garantías.....	29

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	31
1. Alcance de la Investigación.....	31
2. Enfoque de la Investigación	31
3. Diseño de la Investigación	32
4. Marco Muestral	33
5. Herramientas y técnicas de recolección de información	34
6. Limitaciones de la investigación.....	35
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL SERVICIO POST-VENTA	36
1. Cuestionario Supply Chain Operations Reference (SCOR).....	36
2. Proceso de Servicio post-venta	36
CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	43
1. Implementación de servicio de recojo de productos defectuosos	43
1.1. Oportunidad de mejora.....	43
1.2. Propuesta de mejora	43
2. Implementación de seguimiento de productos internados.....	45
2.1. Oportunidad de mejora.....	45
2.2. Propuesta de mejora	46
3. Implementación de una política de embalaje de productos con destino a revisión por garantía.....	48
3.1. Oportunidad de mejora.....	48
3.2. Propuesta de mejora	48
4. Análisis Económico de las propuestas de mejora	49
CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	54
ANEXOS.....	59
ANEXO A: Matriz de Consistencia Metodológica.....	59
ANEXO B: Cuestionario SCOR	63
ANEXO C: Diagrama de Flujo del proceso de ingreso de reclamo de Garantía	64
ANEXO D: Diagrama de Flujo del proceso de tramitación de garantía	65
ANEXO E: Formato de consentimiento informado	66
ANEXO F: Guía de entrevista - Jefe de garantías.....	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diseños Mixtos.....	32
Tabla 2: Resumen de resultados SCOR - Servicio Post-Venta.....	36
Tabla 3: Detalle de resultados SCOR - Devolución de producto defectuoso de Origen.....	37
Tabla 4: Detalle de resultados SCOR - Devolución de Producto Defectuoso de Distribución...	40
Tabla 5: Tarifario Propuesto para la formalización del servicio.....	45
Tabla 6: Distritos por zonas geográficas.....	45
Tabla 7: Análisis Económico	50
Tabla 8: Detalle Económico de las propuestas de mejora.....	50



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa Importaciones Impacto S.A.C.....	30
Figura 2: Resultados SCOR - Devolución de Producto Defectuoso de Origen.....	37
Figura 3: Resultados SCOR - Devolución de Producto Defectuoso de Distribución.....	39
Figura 4: Flujograma Propuesto.....	49



INTRODUCCIÓN

En esta línea, el siguiente trabajo se ha enfocado en elaborar un análisis de los distintos procesos que componen el área de servicio post-venta, y en la elaboración de propuestas de mejora que ayude a mejorar esta parte de la cadena de suministro de la empresa Importaciones Impacto S.A.C. Para esto se usó la metodología SCOR, la cual ayudó a determinar qué procesos se encuentran por debajo de los estándares definidos, y a visualizar las distintas oportunidades de mejora que están aún sin explotar.

La organización de estudio es Importaciones Impacto S.A.C., la cuál es una empresa líder dentro de las distribuidoras de equipos de cómputo en Lima Metropolitana; caracterizándose, principalmente, por la gran variedad de productos que ofrece y por la alta calidad de los mismos. No obstante, en los últimos años, ha comenzado a tener una mayor importancia el trato que se tiene con el cliente al momento de tramitar las garantías, esto debido a un intento de diferenciarse de la gran competencia que ha surgido dentro del sector. Es así, que la necesidad de volver más eficientes los procesos que componen este parte de su cadena de suministro se ha vuelto crucial; todo esto para no ver afectada su cuota de mercado y la idea de una posterior expansión se vaya volviendo posible.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer capítulo se presenta el tema de investigación, el planteamiento del problema, los objetivos de estudio y su justificación. Así, este trabajo trata sobre el servicio post-venta de empresas distribuidoras de cómputo de Lima Metropolitana. Además, para facilitar el acceso a la información y lograr una mejor aproximación al problema a investigar se aborda el tema tomando como caso de estudio a Importaciones Impacto S.A.C., una de las empresas distribuidoras de cómputo más importantes en su rubro.

1. Problema de investigación

Actualmente, el mundo y las organizaciones experimentan cambios constantes y dinámicos. Frente a esto, es primordial que estas identifiquen las diversas variables del entorno para poder adaptarse y lograr desarrollarse. Por este motivo, se deben impulsar cambios en los modelos de negocios, estructuras dentro de las organizaciones y las relaciones con el entorno para plantear estrategias que permitan una adaptación satisfactoria (Oliva y Garzón, 2015). Esto quiere decir que debe ser una prioridad para las organizaciones entender su entorno como un sistema en constante cambio para poder estar a la altura de las exigencias del mercado y elaborar estrategias que puedan garantizar su supervivencia.

Así, también es necesario revisar lo relacionado a la logística empresarial, pues esta influye en diversos aspectos de las organizaciones tales como el control de costos, diferenciación de productos y servicios, generación de ventaja competitiva, distribución física de bienes como también las relaciones internas y externas (Rincón, 2014). En base a esto, Quintero señala a la logística como una de las áreas funcionales más influyentes dentro de las organizaciones, pues estas pueden llegar a influir en su éxito o fracaso.

Cabe añadir, que es necesario considerar los efectos de la pandemia en el mercado. Según Marcial González, Managing Director y Partner del Boston Consulting Group y citado por el diario Gestión, señala que las organizaciones actuales deben plantear estrategias que les permitan responder a la crisis del Covid-19, pues solo así pueden hacer frente a esta nueva normalidad (Gestión, 2020). Por lo tanto, es un reto para las organizaciones hacer frente a los cambios que trae la crisis y eso también incluye al área logística.

Lo anteriormente mencionado es aplicable al rubro de las empresas comercializadoras de cómputo de Lima Metropolitana. Además, debido a que en nuestro país no hay literatura especializada que abarque a este tipo de organizaciones, es primordial tener un acercamiento más directo para entender cómo funcionan y también para identificar las dificultades que pueden experimentar. Frente a esto, se optó por analizar a la distribuidora Importaciones Impacto S.A.C.

debido a que es una de las empresas con mayor volumen de ventas, lo cual se ve reflejado en que cuenta con un gran número de locales y que actualmente sigue en expansión. Cabe añadir, que se cuenta con la disposición y el apoyo del jefe administrativo de la empresa para lograr recopilar información relevante y continuar la presente investigación. Si bien el giro de negocio principal es la comercialización de artículos de computadora, este requiere actividades de soporte que puedan garantizar la operatividad del mismo. Por consiguiente, la Jefatura de Garantías es de vital importancia para Importaciones Impacto S.A.C. debido a que todos los productos de su portafolio, en caso de presentar errores o fallas de fabricación, requieren pasar por un proceso de uso de garantía frente a la empresa proveedora. Así, se ve en la obligación de brindar este servicio post-venta a todos sus clientes, lo cual responde a las necesidades específicas de cada artículo y su respectivo proveedor.

Tras contactar a los encargados de la empresa y de la jefatura se evidenció que su gestión del servicio post-venta ofrecido no está sistematizado, lo cual representa un gran riesgo en su operación. Este es un punto débil que no logran subsanar y que genera retrasos en la atención al público, gestión de garantía de productos y comunicación con el cliente, afectando negativamente su imagen empresarial. Esta problemática es relevante y significativa debido a que tienen que atender pedidos de revisión por garantía, quejas, reclamos y solicitudes de mantenimiento de los productos que comercializan. Estas actividades de soporte necesitan instalaciones diferenciadas de los puntos de venta y personal especializado que pueda atender estos requerimientos.

2. Preguntas de Investigación

2.1. Pregunta General

- ¿Cómo debería funcionar el servicio post-venta de la empresa distribuidora de cómputo Importaciones Impacto S.A.C.?

2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los enfoques teóricos más relevantes que se tienen sobre una gestión por procesos y los eslabones que la componen?
- ¿Cuál es el marco contextual en el que se desarrollan las empresas distribuidoras de cómputo en el Perú?
- ¿Cuáles son los modelos de análisis que existen alrededor del servicio post-venta de una empresa distribuidora de cómputo?
- ¿Cuáles son las recomendaciones que debería seguir Importaciones Impacto S.A.C. para tener un proceso de servicio post-venta eficiente?

3. Objetivos de Investigación

Esta investigación responde a un objetivo general y tres objetivos específicos con la finalidad de poder comprender la problemática a tratar y como se refleja esta en el caso de estudio.

3.1. Objetivo General

- Diagnosticar y proponer mejoras al servicio post-venta actual de Importaciones Impacto S.A.C., empresa distribuidora de cómputo de Lima Metropolitana

3.2. Objetivos Específicos

- Examinar conceptos y enfoques teóricos acerca de la gestión por procesos, cadena de suministro, logística inversa y servicio post-venta
- Describir el marco contextual que caracteriza a las empresas peruanas que distribuyen mercadería de cómputo, y compararlas con las prácticas de países extranjeros
- Identificar un modelo de análisis que nos ayude a diagnosticar el proceso de servicio post-venta dentro de las empresas distribuidoras de cómputo
- Proponer propuestas de mejora para el servicio post-venta de Importaciones Impacto S.A.C. de acuerdo a los estándares del modelo elegido.

4. Justificación

Este tema es relevante a ser investigado debido a que surgieron nuevas necesidades tanto para personas como empresas debido a la nueva normalidad del COVID-19, especialmente las relacionadas a tener una computadora.

Según el Mincetur nuestro país importó cerca de 700 millones de dólares en computadoras en el 2020, lo que reflejó un incremento del 50% respecto al año anterior (Gestión, 2020). Además, según datos brindados por GFK Perú, la venta de computadoras y laptops registraron un incremento del 61.3% (RPP, 2020).

Por lo anterior, las organizaciones cuyo principal giro de negocio es comercializar artículos de cómputo, enfrentan un gran reto para adaptarse a este crecimiento del mercado. Luego de conversar con el jefe administrativo de la empresa Importaciones Impacto S.A.C. Se detectó que, si bien los reclamos post-venta no llegan al 1% de ventas, sí es significativo, pues implicó 712 internamientos de equipos para revisión de garantía y servicio técnico en el último trimestre del 2020, cifra que se mantiene constante.

Este estudio será un aporte al conocimiento de la gestión de empresas distribuidoras de cómputo que puede ser replicable en futuras investigaciones, pues en la literatura revisada, no se

encontró investigaciones que traten de este rubro específico; y, además, se propondrá la mejora de su servicio post-venta de acuerdo a las necesidades y realidad organizativa del caso de estudio.

Por consiguiente, el análisis planteado muestra información pertinente para que los futuros investigadores puedan identificar los problemas sistémicos en el área de servicio post-venta de organizaciones similares y desarrollen propuestas de mejora que puedan adaptarse a la realidad organizativa de otras empresas distribuidoras de cómputo.

5. Viabilidad

Esta investigación se apoya en la recolección de información mediante recursos digitales, la cual ha sido la base para la formulación bibliográfica del trabajo y lograr las entrevistas con los representantes de Importaciones Impacto S.A.C. de manera segura, todo esto a causa de la pandemia generada por el COVID-19.

Con respecto a la data bibliográfica, existen autores que analizan cada proceso de una cadena de suministro hasta llegar a la formulación del servicio post-venta; además, se encuentran diversos estudios, realizados a empresas de importación y de otros sectores, que analizan la calidad del servicio post-venta tomando como base los distintos modelos de análisis de procesos y/o de cadena de suministro que se han elaborado en el transcurso del tiempo. Es así, que la investigación contará con el apoyo bibliográfico necesario para poder llevarse a cabo sin ningún tipo de complicación, ya que, cabe añadir, existen estudios realizados en empresas peruanas, por lo que servirán como orientadores para que podamos cumplir con todos los objetivos anteriormente planteados.

Finalmente, en relación al acceso con el sujeto de estudio, se cuenta con el consentimiento del gerente administrativo de Importaciones Impacto S.A.C., así como el jefe de área de servicio post-venta; por lo que se cuenta con el total compromiso por parte de los actores para la realización de las entrevistas y la recolección de datos del área.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se examina de manera secuencial la gestión por procesos, la cadena de suministro, la logística inversa para lograr comprender mejor el servicio post-venta. Además, se presentan modelos de mejora continua y de diagnóstico que son utilizados para conocer el estado de situación actual de las organizaciones respecto a la cadena de suministros a la cual pertenecen.

1. Gestión de procesos

1.1. Proceso

Entre los años de 1980 y 1990, el entorno competitivo en el que competían las empresas se caracterizó por una baja tasa de cambio; puesto que las tendencias que se daban en esa época carecían de dinamismo y las organizaciones podían desarrollar de forma más cómoda sus actividades (Gonzalez, 2017). Sin embargo, con los cambios de tendencia que se originaron a finales de los años 90, los cuales estaban direccionados a satisfacer las necesidades cambiantes que exigía el mercado, los procesos tomaron un rol protagónico por ser una forma ideal de poder ir implementando ideas de cambios en las organizaciones; y es desde este momento que el término “proceso” comenzó a recibir mayor atención hasta la actualidad.

1.1.1. Definiciones del término “proceso”

Una de las primeras personas que se encargó de definir de forma más completa fue Zaratiegui (1999). Él lo define como un elemento vital para el correcto funcionamiento de las empresas cuya estructura se basa en un sistema de gestión de calidad total; ya que, de esta forma, se podría enfocar el trabajo de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma óptima y completa. Es así que se comenzó a expandir, dentro de las organizaciones, la necesidad de gestionar de forma estratégica los procesos que componían su cadena operativa, para que de esta manera pudiesen adaptarse con éxito a las diferentes situaciones (Gonzalez, 2017).

En el mismo sentido, según la Norma ISO 9000:2015, un proceso son actividades relacionadas que se encargan de utilizar de forma óptima los recursos de una empresa, para poder entregar un producto específico a sus consumidores. Asimismo, esta secuencia de actividades repetitivas tiene un valor intrínseco para el cliente final (Perez, 2015); por lo que un correcto manejo de los procesos dentro de una empresa se vuelve esencial para asegurar la capacidad de adaptación al cambio y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

De acuerdo con Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), un proceso no debería limitarse en ser solo un grupo de actividades destinadas a transformar insumos en productos finales; sino que las empresas tienen que delimitar objetivos específicos para cada uno de los procesos de los

distintos departamentos, y lograr que se rompa los límites de colaboración que pueden existir entre una y otra sección de la organización.

1.1.2. Factores de un proceso

Pérez (2010) señala que existen cinco factores principales que se toman en cuenta en el desarrollo de los procesos:

- a. Personas: Recursos humanos que son usados o empleados en la ejecución de algún proceso dentro de la empresa desde los operativos hasta los administrativos.
- b. Insumos: Son todos los elementos o entradas que resultan cruciales para la elaboración del producto final, que pueden ser de fácil o compleja identificación.
- c. Bienes tangibles e intangibles: Son las instalaciones, softwares, hardware, equipos y herramientas que son necesarias para la realización de los procesos.
- d. Procedimientos: Normativas, metodologías, instructivos y políticas que se tienen para el correcto desarrollo de los procesos de una empresa.
- e. Entorno: Marco y características físicas donde se da un proceso.

1.1.3. Tipos de proceso

Según Capcha (2019), los procesos de una organización pueden ser clasificados en tres tipos: estratégicos, operativos y de apoyo; los cuales, al trabajar en conjunto, se aseguran de lograr mejores resultados para la empresa. Así, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) describe a estos procesos de la siguiente manera:

- A. Procesos Operativos: Son los procesos claves mediante los cuales una empresa incorpora las necesidades que poseen sus consumidores para así asegurar un valor agregado de su producto y satisfacer las solicitudes de sus stakeholders.
- B. Procesos Estratégicos: Son los encargados de definir y desplegar estrategias dentro de una organización, para así lograr determinar sus objetivos estratégicos, su visión y su misión. Además, ayudan a monitorear y evaluar el desempeño de la entidad correspondiente.
- C. Procesos de Soporte: Son aquellos que se realizan para apoyar a cumplir las actividades que son necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

1.2. Conceptualización de la gestión por procesos

Los conceptos acerca de la Gestión por procesos han ido evolucionando en el transcurso del tiempo. Una de las primeras definiciones que se presenta sobre este enfoque lo dieron Roure, Moñino y Badal (1997), quienes entienden que una gestión por procesos debe visualizar a una

organización como un sistema de actividades interrelacionadas, las cuales buscan generar un producto o servicio con el mayor valor posible; para de esta manera, poder satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores.

De acuerdo con Escudero (2013), el objetivo principal de la gestión por procesos es velar por la correcta ejecución de las actividades de una organización; para de esta manera lograr una mejoría a nivel operativo (p.240). Es así que, gracias al correcto manejo de las relaciones causa-efecto que existe entre los distintos procesos de una empresa, se comienza a obtener altos estándares de calidad en los bienes o servicios producidos, y se asegura que las necesidades de sus clientes sean correctamente atendidas y satisfechas (ISO 9000, 2015).

En esta línea, Chang (2016), afirma que una gestión por procesos consiste en la identificación de objetivos que ayuden a planificar acciones que integren medidas de control, administrativas y de supervisión para orientar las actividades hacia las metas que se ha propuesto una organización. Sin embargo, estos esfuerzos deben ir alineados con las necesidades y expectativas de los clientes, para así cuidar la imagen de marca y obtener la mayor de las rentabilidades posibles.

Por su parte, Kim D., Kumar V. y Kumar U. (2012), ven a la gestión por procesos como una forma creativa de solucionar problemas que se puedan presentar en la cadena operativa, y además se da un paso hacia una organización que pueda resultar innovadora en el mercado en el que compite. Esto se justifica en la relación directa que consideran que existe entre la creación de nuevas ideas y la mejora continua en los procesos de una organización. Cabe añadir que, en un largo plazo, esto trae beneficios económicos y estructurales, ya que en el camino se adquieren un conjunto de procedimientos más completo y adecuado al contexto de cada empresa.

Como se puede apreciar, la gestión por procesos es considerada como un enfoque que se encarga de asegurar el correcto funcionamiento de los diversos procesos que se pueden encontrar dentro de una empresa. Adicionalmente, deben velar por la correcta coordinación de las conexiones que mantienen las actividades operacionales, para así poder asegurar que el bien o servicio que se esté entregando cumpla con los requerimientos que solicita el usuario final.

1.3. Ventajas de la gestión por procesos

Una buena ejecución del enfoque de gestión por procesos brinda varios beneficios a una organización; que van desde un aumento de la adaptabilidad a cualquier cambio que pueda ofrecer el mercado, hasta la mejora de las capacidades operacionales de la organización. En ese sentido, diversos autores nos brindan las principales ventajas que se pueden obtener de la gestión por procesos:

En primer lugar, Sotelo (2017), nos menciona que la gestión por procesos nos ayuda a identificar y controlar los procesos y flujos de información que se dan dentro de la organización, lo que logra que se satisfagan las necesidades de los stakeholders involucrados, aumentando la reputación y cuota de mercado de la empresa en el largo plazo.

Por su lado, Nariño, A. H., León, A. M., y Rivera, D. N. (2009), estipulan que la gestión por procesos soluciona las limitaciones estructurales que tiene una organización, además de que ayuda a establecer indicadores de medición y objetivos a mediano plazo; logrando así que cada proceso se oriente a buscar una mejora continua de la empresa y se reduzca la incertidumbre ante los cambios que puedan ocurrir.

Finalmente, para Huaman (2017), disminuye los tiempos de entrega al eliminar errores y “movimientos” innecesarios de la cadena operativa; además, aumenta la productividad de la empresa, ya que se optimizan los recursos usados durante el proceso productivo. Así se asegura que los objetivos planteados en un periodo de tiempo se cumplan, y la confianza en torno a su desempeño no disminuya.

2. Cadena de Suministro

2.1. Conceptualización de cadena de suministro

Tomando como referencia lo señalado por Carreño, la cadena de suministro es un sistema integrado por diversos actores. En esta, las empresas interactúan para explotar oportunidades dentro del mercado (Carreño, 2018). Por esto, es necesario reconocer que las organizaciones no son entes autónomos, pues dependen de los diversos agentes que participan en diversas actividades económicas.

En adición a esto, en base al Concilio de profesionales de la gestión de la cadena de suministro, CSCMP, por sus siglas en inglés, la definen de dos formas: una cadena por la cual la materia prima se transforma en bienes para llegar al consumidor final y a todo intercambio de bienes o información en el proceso logístico desde la adquisición de materia prima hasta la entrega de productos al consumidor final, en el cual los proveedores y clientes son enlaces clave de la cadena. (CSCMP, 2020, p. 186). Esta conceptualización más formal y completa, recopilada por el CSCMP, aclara que en la cadena de suministro no solo se gestionan bienes sino también información. Además, es concluyente al afirmar que se trata de un sistema complejo con diversos participantes. En contraste, hace un importante énfasis en aclarar que la finalidad de la cadena es poder satisfacer las necesidades del consumidor final, pues este es el último eslabón de esta estructura.

2.2. Importancia de la gestión de la cadena de suministro

En base a lo señalado por el CSCMP, la gestión de la cadena de suministro se define como la planeación y gestión de todas las actividades relacionadas al área logística de una organización. Además, esta es una función integradora, pues conecta los procesos de una organización con los de otras compañías que forman parte de la misma cadena con la finalidad de obtener un buen desempeño del modelo de negocio (CSCMP, 2020, p. 187). Por lo anterior mencionado, las organizaciones no pueden ser ajenas al sistema que integran, pues son una pequeña parte de una secuencia de actores que sostienen el giro del negocio. Entonces, para lograr un mejor desempeño de manera integral es necesario que planteen estrategias que les permita mitigar riesgos y posibles eventualidades que puedan comprometer el desarrollo de sus operaciones.

2.3. Dimensiones de la Cadena de Suministro

Según Altez (2017), existen tres dimensiones desde las que se puede estudiar a una cadena de suministro: La dimensión operativa, táctica y la estratégica.

La dimensión operativa se refiere a todas las decisiones que se toman dentro de una empresa en el corto plazo, siendo indispensable para asegurar una correcta continuidad operacional del negocio. Esto se debe, principalmente, a que en este punto se encuentran procesos de almacenaje, producción y distribución de productos terminados.

La dimensión táctica comprende a las decisiones que se toman alrededor de actividades interrelacionadas con distintas áreas de la empresa o con otras organizaciones; aquí se encuentran decisiones acerca del lanzamiento de algún nuevo producto, oferta de servicios únicos o promoción de alguna oferta tentativa.

Finalmente, la dimensión estratégica, son las decisiones que permiten a la organización generar ventajas competitivas sobre sus competidores, esto se debe a que existe un esfuerzo para orientar todos los procesos operativos y administrativos de manera estratégica, para beneficiar a la cadena de suministro y la estructura organizacional que se posee.

3. Logística Inversa

3.1. Conceptualización de la logística inversa

Una de las principales definiciones que se presenta sobre la logística inversa se da alrededor del año 1999 por Rogers y Tibben-Lembke, quienes lo entendían como un proceso que ayudaba a la planificar, ejecutar y controlar todo el flujo de recuperación de materias primas, inventario en proceso o información relacionada; para de esta manera recuperar valor o asegurar la correcta eliminación de los residuos.

En esta línea, Rosas Lezama, H., Rosas Téllez, M., Rodríguez Lozada, M. Á., Castañeda Gutiérrez, J. L., y Torres López, A. (2009), afirmaban que la misión principal de la logística inversa era el encargarse de recuperar y reciclar cualquier tipo de residuo inocuo o peligroso que se generaba durante la producción de un bien; y, además, controlar los excedentes de inventario que se podían generar debido a una ineficiencia en la cadena de suministros. Es así que, la logística inversa se convierte en una estrategia fundamental para que una empresa pueda manejar de forma ágil su flujo de productos y servicios al momento de: eliminar sus excesos de inventario, recuperar desechos y al generar confiabilidad en el cliente final mediante el cumplimiento de sus incomodidades en torno a algún reclamo existente (Mejía, M. J., San Andrés, R. P., & Paredes, C. I., 2018). Adicionalmente, se indica que este proceso de recuperación debe optimizar el esfuerzo adicional que se le da a la cadena de suministro, para que de esta manera no se generen costos innecesarios, y se vele adecuadamente por la salud medioambiental del entorno en el que se desarrolla la empresa (Montoya, 2014).

A partir de esto, podemos llegar a definir la logística inversa como un proceso de distribución inverso perteneciente a la cadena de suministro de una empresa, la cual está destinada a asegurar, que tanto los insumos usados como los productos sobrantes al final de la cadena de valor, sean reutilizados o desechados de forma correcta, sin afectar la estructura financiera de la empresa, usando los resultados finales para mejorar las actividades pertenecientes al proceso productivo, y asegurando un cumplimiento eficiente de la demanda que posee.

En este sentido, Oltra (2015) añade que este proceso también es utilizado por las empresas como una forma de realizar marketing, ya que, al ser identificados como una organización socialmente responsable, los clientes se interesan más en la marca y así consiguen un diferenciador por encima de su competencia. Entonces, la logística inversa no solo se convierte en una forma de ahorro de costos y optimización de recursos, sino que puede ser originador de ventajas competitivas, en un mundo donde es cada vez más complejo de sobresalir.

3.2. Variables de la logística inversa

Ruiz y Gonzales (2020) realizan un listado de los factores más importantes que afectan el desarrollo y aplicación de la logística inversa dentro de una empresa y su entorno, las cuales son las siguientes:

- 1) Reciclaje: Nos permite reutilizar los productos que ya cumplieron con su ciclo de vida, optimizando el uso innecesario de insumos y aligerando el inventario
- 2) Devoluciones: Retorno de un producto a su proveedor debido al incumplimiento de especificaciones o su mal funcionamiento.

- 3) Gestión de Residuos: Medidas que se toman al momento de eliminar los desechos, todo considerando la protección del medioambiente.
- 4) Remanufactura: Proceso de desarmar, reacondicionar o reparar productos fallados, para así poder formar uno nuevo que contenga valor y reducir los desechos producidos.
- 5) Análisis de Costo: La reutilización de materiales y productos finales ahorra costos para la empresa, además de darle la posibilidad de revender los productos a mercados menos exigentes.
- 6) Reutilización: Al momento de reusar materiales usados y productos defectuosos en la cadena productiva nuevamente, se debe verificar una resistencia y calidad mínima para asegurar la calidad del nuevo producto.
- 7) Redes de transporte: Establecer un diseño de redes que optimice la recolección, proceso y traslado de los residuos hacia la empresa.

Estos factores son considerados como estratégicos, ya que determinan cómo se afrontarán temas de calidad, satisfacción al cliente, problemáticas ambientales, costos y regulaciones legislativas (Antonyová, A., Antony, P., & Soewito, B., 2016). Es por este motivo, que es de suma importancia analizar todas las ventajas que se le pueden sacar a un proceso tan influyente como el de la logística inversa.

3.3. La logística inversa como ventaja competitiva

Una empresa debe enfocarse en desarrollar una logística inversa debido a que no solo está cumpliendo con estándares que la sociedad le exige a cualquier ente competente, sino que también le trae ventajas competitivas que la ayudan a diferenciarse de la competencia que enfrenta día a día. Es por esta razón, que varios autores se han esforzado en plasmar todos los beneficios que este proceso puede proveer a una empresa que genere desechos o posea un área de garantías.

En primer lugar, Rudy (2016) comenta que los principales beneficios que provee la logística inversa están relacionados a la cadena de suministro, ya que no solo favorece al ahorro de materias primas y al reaprovechamiento de materiales usados; sino que también sienta las bases para navegar más a fondo en innovaciones tecnológicas y nuevos procesos que beneficien a su cadena productiva, y generen una ventaja competitiva.

En esta línea, Oswaldo, T. R., Lechuga Arizmendi, J. J., y Juárez Toledo, R. (2016) añaden que gracias a este proceso las relaciones entre la empresa y los clientes se fortalecen, beneficiando económicamente a la empresa. Esto es resultado de la correcta atención de las inconformidades que poseen los clientes, las relaciones más cercanas que entablan con los

fabricantes de la compañía y la mejora de la marca empresarial, que motiva a los consumidores a recomendar el negocio a personas cercanas o conocidas. Adicionalmente, la logística inversa se convierte clave en un mundo que cada vez tiende hacia lo “verde” y se preocupa cada vez más por el ciclo de vida de los productos y su reciclaje, ya que las legislaciones que se manejan hoy en día son mucho más severas con respecto a la protección del medioambiente (Burgos, J. L. M., & Salazar, M. D. C. T., 2013).

4. Servicio post-venta

4.1. Conceptualización de servicio post-venta

Para De la Hoz (2017), el servicio post-venta se enfoca enteramente en el proceso comercial que se encuentra más allá del cierre de la venta con el cliente, y es un aditivo muy importante porque asegura, de forma definitiva, que se le ofrezca un buen servicio al cliente, satisfaciendo alguna necesidad que quedó sobrando una vez finalizado el acuerdo de compra-venta. Lo señalado por este autor es relevante, pues permite entender que el servicio post-venta no debe ser dejado de lado por las organizaciones al ser este parte de la experiencia de compra de sus clientes.

En la misma línea, Torreblanca (2020) añade que, el servicio post-venta, tiene un gran impacto positivo en la experiencia del cliente, además de abrir una vía adicional a la fidelización de su clientela, la cual aumenta el alcance de la marca mediante la comunicación offline y la online. Esto quiere decir que el servicio postventa puede ser usado como un factor diferenciador por parte de las empresas, ya que no solo genera un beneficio en materia de cuota de mercado y aumento de sus ventas; sino que también le brinda la posibilidad a la empresa de mejora la reputación y el posicionamiento de su marca, lo cual podría convertirse en una ventaja competitiva.

4.2. Ventajas del servicio post-venta

Según la investigación de Walter Navas y Jinsop Gamboa, el servicio post-venta es una necesidad y puede ser beneficioso para las organizaciones que lo implementan correctamente, pues tiene un impacto directo en la reputación de las organizaciones y a la percepción de valor que se tenga entorno los servicios o productos que brinde (Masten & Kosová, 2013). Esto quiere decir, en pocas palabras, que una buena ejecución del proceso de servicio post-venta dentro de una organización, puede lograr un mejor posicionamiento en sus clientes y clientes potenciales, lo que mejorará, en última instancia, la cuota de mercado que posee en comparación de sus competidores, y su reconocimiento como una marca positiva y atenta (Navas & Gamboa, 2019). Por este motivo, es correcto afirmar que una correcta gestión del servicio post-venta dentro de

una organización, permite ofrecer un valor adicional a sus clientes, quienes se verán tentados a recomendar la marca a conocidos lo que mejorará el posicionamiento de la marca, sus ventas y sentará las bases para la realización de proyectos de expansión o crecimiento.

4.3. Dimensiones del servicio post-venta

Macías (2013) realiza una mención de las cuatro dimensiones en las que puede participar el proceso de servicio post-venta: Responsabilidad civil del producto, garantía, mantenimiento y rediseño de productos y servicios.

4.3.1. Responsabilidad Civil del Producto

Es la responsabilidad que posee una empresa con respecto a daños o desperfectos que posean los productos o servicios que ofrecen al mercado. Este tipo de prejuicios pueden darse de dos formas:

- 1) Por negligencia: Olvido o falta de cuidado que pueda tener un productor o distribuidor con su mercancía. Puede darse por fallas en el diseño del producto o servicio.
- 2) Por garantía: Cuando se le garantiza al cliente una garantía, generalmente a través de contratos o facturas, que posteriormente no se le brinda lo acordado.

4.3.2. Garantía

Es una promesa que se le ofrece al cliente para que tenga la posibilidad de arreglar algún desperfecto y/o falla que posea el producto o servicio que previamente se le ha brindado en una negociación. Existen dos tipos de garantía:

- 1) Garantía de calidad: Se encarga de brindarle seguridad al cliente que el producto o servicio ofrecido posee los requerimientos que se han solicitado.
- 2) Garantía de Servicios Adicionales: Se encarga de ofrecerle un valor agregado al producto o servicio que se está comercializando, como, por ejemplo, asegurar que se está incluyendo derechos de envío o un aditamento adicional.

4.3.3. Mantenimiento

El servicio post-venta se encarga de brindarle la seguridad al consumidor de que el tiempo de vida de su producto será prolongado. Este mantenimiento puede darse de dos formas principalmente: De forma preventiva, en donde se realizan mantenimientos constantes para asegurar que el producto funcione bien durante su uso; y el mantenimiento correctivo, el cual se realiza una vez se detecta algún fallo que posea el producto o servicio que se está comercializando.

4.3.4. Rediseño de Productos y Servicios

Este servicio post-venta está enfocado en la innovación constante que se da dentro de la organización, ya que se centra en el valor agregado que se le puede dar al cliente rediseñando, optimizando y mejorando el producto o servicio que se está ofreciendo; para que, de esta manera, se aseguren de satisfacer las necesidades cambiantes que puedan tener sus clientes y así se genere un valor adicional a la mercancía que se comercializa que.

5. Modelos de análisis

Para proseguir con la investigación, se busca analizar diversos modelos de diagnóstico de la cadena de suministro con la finalidad de diagnosticar al objeto de estudio como parte de una propuesta profesional de mejora de procesos.

5.1. Modelo Global Supply Chain Forum

El presente modelo trata a la cadena de suministro como un sistema que requiere ser integrado con las actividades principales de la organización con la finalidad de poder brindar un valor superior a sus clientes. Para esto, según Lambert (2004), se basa en el análisis de la estructura de la cadena a la que pertenece la organización, los procesos que realiza la organización junto con su relación con el “supply chain” y sus componentes más determinantes.

5.2. Modelo Business Model Management

Este modelo aborda el *supply chain management* a partir del estudio de los componentes de determinadas áreas de una organización y se apoya en el flujo de efectivo, un enfoque centrado en el cliente, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación efectiva. Así, tiene como finalidad implementar mejoras a través de la reducción de los costes (Lambert, García-Dastugue & Croxton, 2017). Este modelo presenta una óptica integral para la gestión de un negocio; sin embargo, está orientado hacia organizaciones que cuenten con sus procesos identificados y estandarizados.

5.3. Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)

El modelo Supply Chain Operations Reference Model, SCOR, fue diseñado por el Supply Chain Council y según Pérez (2021) es una herramienta que permite comparar, analizar y proponer estrategias relacionadas a la gestión de la cadena de suministro. Por esto, el modelo SCOR es relevante pues permite hacer un análisis a profundidad de una parte determinada de la misma. Este emplea seis diferentes macroprocesos, los cuales se detallan en el punto inmediatamente posterior, para poder realizar un diagnóstico que pueda ser empleado para proponer mejoras específicas con la finalidad de hacer las operaciones más eficientes.

6. Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)

Según la Asociación del Supply Chain Management, APICS por sus siglas en inglés, define y organiza el modelo SCOR en seis diferentes macroprocesos en su doceava edición: planificación, aprovisionamiento, fabricación, distribución, devolución y activación (APICS, 2017). Esta manera de describir una cadena de suministro agrupando variables directamente relacionadas logra no solo organizar visualmente los procesos junto a sus actores, sino que también permite diagnosticar el estado de la misma. Así se puede conocer si es que presentan errores sistémicos o por incorrecta adaptación de procesos.

6.1. Planificación

La planificación implica describir las actividades que se relacionan a la ejecución de las actividades operativas dentro de la cadena de suministro (APICS, 2017). Esta permite identificar todas las actividades implicadas en la cadena de suministro correspondiente a un giro de negocio y delimita dónde comienza, dónde termina y el porqué del accionar de sus actores.

6.2. Aprovisionamiento

Los procesos de aprovisionamiento incluyen la generación de órdenes de pedido, incluyendo programación y envíos, junto con la recepción de bienes y servicios (APICS, 2017). En este macroproceso se describe cómo es que los actores de la cadena se abastecen para poder cumplir el rol que ejercen dentro de la misma.

6.3. Fabricación

La fabricación implica las actividades relacionadas a la transformación de materiales o creación de contenido para servicios (APICS, 2017). Así, se incluye todo lo relacionado a los procesos de producción de bienes o preparación de servicios dentro de la cadena.

6.4. Distribución

La distribución es el paso siguiente inmediato de la fabricación. En este, se vela por el mantenimiento y cumplimiento de las órdenes de pedido (APICS, 2017). De esta forma, se gestionan los despachos en aras de satisfacer los requerimientos de los clientes directos de cada actor de la cadena.

6.5. Devolución

El macroproceso de devolución incluye las actividades asociadas al flujo inverso de los bienes entregados (APICS, 2017). Estos procesos tratan sobre la disposición de los bienes y cómo gestionar su retorno en reversa dentro de la misma cadena de suministro.

6.6. Activación

La activación se relaciona a las actividades que permiten la gestión de la cadena de suministro (APICS, 2017). Estos son procesos administrativos que permiten que se mantenga el flujo natural de la cadena y sus actores.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo tiene como objetivo analizar el entorno en el que se desarrolla la presente investigación. En el primer acápite se analiza la dinámica del mercado de hardware a nivel mundial. El segundo, presenta la situación actual de las empresas importadoras de equipos de cómputo en Lima metropolitana, así como el entorno competitivo en el que se desarrollan. Finalmente, se hace una introducción a la empresa distribuidora importaciones impacto S.A.C., y se realiza un énfasis en el funcionamiento de su servicio postventa.

1. Situación actual del sector hardware a nivel global

1.1. Crisis sanitaria por el COVID-19

La pandemia causada por el COVID-19 ha causado grandes estragos a nivel mundial, principalmente a los principales sectores económicos causando así un retroceso en el crecimiento en gran parte de las naciones. No obstante, la pandemia ha afectado a la comercialización de equipos de cómputo de maneras diversas, esto debido al incremento de la educación online y el teletrabajo, y de las dificultades de comercialización que han tenido varias regiones alrededor del mundo.

Es así, que se puede visualizar una diferencia de crecimiento de ventas dentro del mismo mercado de hardware, el cual depende del tipo de producto y el periodo que se analice. Por ejemplo, las PCs vieron estancado su crecimiento para el año 2020 y registraron una caída de cerca del 7% (IT Masters MAG, 2020); sin embargo, durante este año 2021, según la consultora IDC, se espera que este tipo de producto registre excelentes ventas sobre todo en Europa Occidental, donde el índice de crecimiento de este tipo de producto se espera que se mantenga alrededor del 12.1% (Xataka, 2020). Otro ejemplo completamente diferente es la venta de los portátiles; si bien este tipo de productos se vieron afectados al inicio del confinamiento de manera negativa, durante el transcurso del año 2020 repuntaron de forma increíble, terminando con un crecimiento de cerca del 22.5% interanual y superando de esta manera registros históricos, al lograr exceder las 200 millones de unidades vendidas. De igual forma, se espera que para este año el crecimiento de la venta de portátiles se mantenga alrededor de 8.6%, lo que significa cerca de 217 millones de portátiles vendidos alrededor del mundo (IT User, 2021). Esto muestra el impacto de la pandemia del COVID-19 en el incremento de la demanda de estos equipos.

Siguiendo esta línea, podemos comparar, de igual manera, los países que se han visto beneficiados y perjudicados a lo largo de este complicado periodo. Por ejemplo, según IT Masters (2020) durante el año 2020, México tuvo serias complicaciones para poder atender la demanda creciente de los equipos de cómputo, principalmente por dos motivos: El primero fue que al

cerrarse varias fábricas en el país de China, las cadenas de suministro del sector se vieron interrumpidas casi por completo y ralentizaron el proceso de producción de equipos de cómputo; y en segundo lugar, el aumento de la incertidumbre financiera del país produjo que la inversión privada disminuyera en un gran porcentaje, y les redujera el margen de maniobra a las empresas productoras y comercializadoras de hardware. No obstante, se pueden visualizar casos opuestos en países europeos como España, donde la venta de estos equipos se vio reforzada principalmente por el aumento del teletrabajo y a la gran necesidad que se vivió por renovar los equipos obsoletos que se poseían, todo esto para poder afrontar de manera más eficiente el tan complejo contexto que se vive hoy en día, y no afectar los procesos económicos que se desarrollaban dentro de su territorio (La Vanguardia, 2020).

1.2. Crisis de los contenedores

A raíz de la crisis sanitaria del Covid-19 la economía global experimenta cambios significativos respecto a la disponibilidad del transporte marítimo de contenedores. La reactivación de este rubro trajo a su vez una reducción de espacio disponible para el transporte, el aumento de los tiempos de espera y aumento de costos de envío producto de las nuevas normas sanitarias (Mercado Negro, 2021). Estos cambios afectan a toda la cadena de suministro de todos los bienes que requieren transporte internacional. Por lo tanto, tuvo una influencia importante en la poca disponibilidad de artículos del extranjero, mayormente de China.

El Perú se vio afectado directamente por estas restricciones, pues, como señalan diarios nacionales, el 42.9% de las exportaciones de China son bienes de capital (Mercado Negro, 2021). Por lo anterior, diversos rubros se vieron afectados, tales como automotores, tecnología, consumo masivo, entre otros. Esta crisis global afecta a diversos rubros y, según expertos en la materia, pese a los avances en la vacunación y constantes retrasos, no se espera que se regularice en el corto plazo (Mercado Negro, 2021).

1.3. Crisis de los microchips

Como ya se ha podido visualizar, el Covid-19 generó una inestabilidad inicial dentro del comercio internacional de equipos de cómputo, ya que afectó gravemente su demanda y originó una necesidad de recorte de costos dentro de las empresas para poder afrontar este gran obstáculo; de igual forma, sectores como el automovilístico y el de telecomunicaciones sufrieron las mismas complicaciones y tuvieron que aprobar grandes cambios sobre todo en su cadena productiva. No obstante, este efecto negativo no ha sido perpetuo, por lo que estos sectores han comenzado a aumentar sus ventas y a normalizar sus operaciones. Este último punto es de suma importancia para poder entender el porqué es que se ha originado en el mercado global la crisis de microchips.

Como ya se mencionó, sectores relacionados al comercio y producción de hardware, fabricación de vehículos y de redes de telecomunicaciones aspiran normalizar sus operaciones para poder cumplir con el aumento de pedidos que están teniendo del mercado. Sin embargo, se desconoce que, para la producción de este tipo de productos, es determinante el uso de microchips; pues son estos los que determinan el correcto funcionamiento de estas mercancías tecnológicas. Es aquí donde surge el problema del abastecimiento de los microchips ya que, según Díaz (2021), las fábricas encargadas de la producción de estos chips, no se dan abasto para poder satisfacer los pedidos que están recibiendo de estos tres sectores unificados, lo que está comenzando a generar retrasos en la entrega de productos como laptops y vehículos de última generación, generando que estos sectores tengan que aumentar los precios de sus productos y se vuelva a sentir un estancamiento en su crecimiento. Así, pese a los avances tecnológicos, la cadena de suministro de microchips se ve afectada por la falta de capacidad de producción que pueda satisfacer la demanda actual, la cual experimentó un considerable aumento.

Este problema de abastecimiento se explica, principalmente, en que las industrias dedicadas a la fabricación de estos microchips también tuvieron la necesidad de recortar su personal y cerrar parte de sus fábricas como una medida protectora ante la ausencia inicial de pedidos; y ahora, ante la normalización de actividades de sus principales sectores consumidores, no han sido capaces de poder adaptarse a tiempo y están sufriendo retrasos dentro de su cadena productiva (Kelion, 2021). Este problema está comenzando a tomar relevancia ya que se está comenzando a generar un desequilibrio dentro del mercado mundial, esto ante la necesidad de priorizar a las empresas grandes sobre las pequeñas y medianas, quienes sufren así márgenes de pérdidas gigantescos y corren el peligro de entrar en quiebra. Cabe añadir, que se espera que este problema no tenga una solución inmediata en el corto plazo, ya que aún con la gran inversión que se está teniendo para agilizar la producción de microchips, este proceso es lento y recién comenzará a tener un impacto positivo entre los años 2022 y 2023 (Hardzone, 2021). Por lo anterior, el hecho de que no se vea una solución a este desabasto en el corto plazo tiene como consecuencia una reducción en la oferta disponible de equipos electrónicos como también a un constante incremento de los precios. Así, se ve afectada la cadena de suministro en su totalidad: desde el productor hasta el consumidor final. Todos los participantes experimentan los efectos de esta crisis global.

2. Cadena de suministro de empresas distribuidoras de equipos de cómputo.

2.1. Empresa fabricante de semiconductores

La cadena de suministro inicia con el fabricante de los semiconductores, los cuales son la parte principal de los microchips utilizados en la fabricación de equipos electrónicos, entre los

cuales se encuentran los equipos de cómputo. Actualmente, la principal fábrica proveedora es TSMC, ubicada en Taiwán (D'Olmo, 2021). Así, los principales fabricantes de equipos electrónicos, tales como Intel, AMD, NVIDIA, entre otros, dependen en gran medida de esta organización, la cual es su principal proveedor y enfrenta grandes retos para satisfacer la demanda actual.

2.2. Empresa fabricante de equipos de cómputo

Las empresas fabricantes de equipos de cómputo diseñan, fabrican, comercializan y distribuyen diversos productos, tomando los microchips como parte fundamental de su proceso productivo.

2.3. Empresa distribuidora de equipos de cómputo del extranjero

Según las declaraciones de Renato Mejía, jefe administrativo de Importaciones Impacto S.A.C., los siguientes actores en la cadena son los distribuidores, entre los cuales se encuentran los representantes de las diferentes marcas. Como señaló, estas importan directamente de Asia hacia Estados Unidos, donde concentran su operación. Estas organizaciones se caracterizan por tener grandes volúmenes de compra y venta de artículos de cómputo.

2.4. Empresas importadoras de equipos de cómputo de Perú

Las empresas importadoras de equipos de cómputo locales se dedican principalmente a introducir los artículos nuevos al Perú. Según Renato Mejía, jefe administrativo de Importaciones Impacto S.A.C., mantienen relaciones comerciales con las principales empresas distribuidoras del país. Estas últimas son en las que los consumidores finales pueden adquirir sus equipos.

3. Situación de empresas distribuidoras de equipos de cómputo en el Perú

3.1. Análisis PEST

El siguiente análisis se realiza con la finalidad de describir el entorno de las empresas distribuidoras de cómputo peruanas. En este sentido, se analizarán factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a este sector comercializador.

3.1.1. Entorno Político

Perú es una república caracterizada por la elección democrática de un presidente cada cinco años. Asimismo, está compuesto por tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Además, cuenta con organismos técnicos como lo es la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria con siglas SUNAT, la cual es la encargada de supervisar y fiscalizar las labores de comercialización de mercancías, como lo son los equipos de cómputo (Portal de la

SUNAT, 2016). Es así, que la SUNAT toma un rol protagónico como un ente encargado de verificar que los accionares que lleven a cabo empresas, como las distribuidoras de cómputo, se den dentro del marco legal establecido y no quebrante ningún reglamento vigente.

Otro punto importante de mencionar, son los TLCs firmados con los principales países con los que Perú contaba con exportaciones e importaciones considerables: El TLC Perú-EE.UU en 2006 y el TLC Perú-China en 2008. Así pues, gracias a estos dos tratados, se lograron establecer beneficios interesantes para los importadores peruanos, como por ejemplo la reducción del pago de aranceles y el brindándoles la posibilidad de adquirir maquinaria o equipos tecnológicos mucho más modernos; de esta forma, los importadores peruanos se vieron beneficiados por la reducción de trámites burocráticos para acceder a nuevas tecnologías como también a una reducción de los costos de importación, incentivando así el comercio de estos equipos en nuestro país.

Finalmente, cabe añadir, el 15 marzo de 2020 se emitió el Decreto Supremo No. 044-2020-PCM, en el cual se establecía el estado de emergencia nacional. Esto trajo serias consecuencias negativas para las empresas importadoras nacionales, ya que existían serias disfuncionalidades dentro de los eslabones de la cadena logística que se manejaba en el país (Presidencia Consejo de Ministros, 2020). No obstante, actualmente, las modificaciones realizadas a la normativa y el apoyo por parte del Ministerio de Economía y Finanzas ayudaron a digitalizar las transacciones de las organizaciones y a optimizar la logística de importación y exportación. Esto, como parte de un proceso de transformación digital y poder agilizar los trámites de comercio exterior.

3.1.2. Entorno Económico

Respecto al entorno económico, todos los artículos que comercializan se cotizan y compran en dólares o su equivalente en soles sujeto a cambios de tipo de cambio. Es importante resaltar que, según la Constitución Política del Perú vigente a la fecha de realización del presente trabajo de investigación, el Banco Central de Reserva del Perú es un organismo constitucionalmente autónomo y es el único encargado de preservar la estabilidad de la moneda nacional. (Congreso de la República, 1993). De esta forma, el Estado peruano garantiza la autonomía de su banco central y remarca su función reguladora; esto significa, en pocas palabras, que no está sujeto a decisiones políticas de las autoridades en el gobierno. Esto es positivo para el Perú, pues esta entidad protege el valor de la moneda nacional como también de los ahorros y poder adquisitivo de todos los residentes del país.

En la misma línea, a esto se suma que, según el artículo 85 de la constitución, el Estado peruano está facultado de efectuar operaciones para cubrir desequilibrios transitorios haciendo

uso de las reservas internacionales (Congreso de la República, 1993); esto significa que esta institución intervendrá en el mercado de cambio de divisas en caso éste refleje una devaluación de la moneda nacional: el sol peruano. Como señala el economista Daniel Parodi, el precio del dólar depende del valor de mercado y depende del momento en el que se encuentren los diversos actores económicos y las acciones de la Reserva Federal de Estados Unidos (Parodi, 2017). Así, el valor de la moneda no está fijo, sino que depende de diversos factores externos. Si bien esto no asegura que se mantendrán periodos de estabilidad económica sí significa que se buscará mantener el precio de tipo de cambio dentro de los parámetros que esta entidad considere razonables.

Adicionalmente, es importante mencionar el papel que tiene la inflación dentro del manejo de precios que puede llegar a manejar las empresas nacionales. Desde el 2003, Perú maneja un promedio de inflación de 2.9%, colocándola como el país que posee la menor tasa de inflación. Para realizar una estimación de la inflación que se tendrá durante el año, el INEI determina el precio de bienes y servicios básicos que deben estar en la canasta de una familia representativa de una familia; es por esto que el IPE realiza cálculos de inflación según grupos de ingresos (IPE, 2019). Es así que después de realizar la división en quintiles, se vuelve posible el cálculo de una tasa que demuestre, de forma concreta, la variación de los gastos de manutención por cada conjunto de población, beneficiando a los mayores ingresos en escenarios de inflación sobre bienes básicos, y a los de menores ingresos en escenarios donde la inflación ataque, principalmente, bienes o servicios no indispensables para subsistir.

3.1.3. Entorno Social

En el caso del entorno social, se ha podido visualizar una tendencia creciente dentro del mercado peruano en la comercialización de equipos de cómputo, ya que este sector ha logrado un crecimiento del 61.3% dentro de nuestro territorio el año 2020, y se espera que este crecimiento interanual siga para el presente 2021. Este fenómeno es explicado por la gran necesidad que comenzaron a sentir las familias, desde el inicio de la pandemia, por ambientar de forma eficiente sus lugares de trabajo o de estudio, para de esta manera poder afrontar de mejor manera la nueva realidad que se está viviendo actualmente (Gestión, 2020).

En esta misma línea, los consumidores han optado por digitalizar sus compras y a cambiar sus hábitos de consumo; ya que al permanecer en sus hogares la mayor parte del tiempo, han tenido que adoptar nuevas medidas para poder realizar sus adquisiciones de forma natural (Perú Retail, 2021). Por un lado, con respecto a la digitalización, los *shoppers* se han visto obligados a ejercer un comercio electrónico y el uso de una banca digital, todo esto debido a la necesidad de transformación digital que se dio dentro de los principales negocios nacionales, para poder

sobrevivir el estado de emergencia impuesto por el Estado; por otro lado, los hábitos de consumo en los últimos dos años han dado un giro de 360° debido, principalmente, por la reducción de ingresos y trabajos dentro de las familias peruanas (Perú Retail, 2021); los principales cambios que se han podido visualizar es la preferencia por los bienes de primera necesidad como los alimentos y los líquidos, sobre los bienes de lujo, ya que estos no son indispensables para la subsistencia de una persona; adicionalmente, las familias han optado por reducir sus gastos y optar por ofertas, lo que los ha vuelto más reflexivos alrededor del manejo de su efectivo y de sus decisiones de compra.

3.1.4. Entorno Tecnológico

Actualmente, las empresas distribuidoras de cómputo afrontan una gran crisis relacionada a la escasez de productos electrónicos a raíz de una profunda crisis de desabasto de semiconductores, los cuales son piezas clave para la fabricación de partes de computadora. A esto se suma que la pandemia del coronavirus afectó fuertemente a las fábricas dedicadas a la producción de estos artículos. Ahora, diversas industrias compiten por abastecerse de estos bienes escasos (Díaz, 2021). Esto se traduce en un aumento considerable de los precios de estos equipos tecnológicos a comparación de periodos anteriores, lo que reduce el margen de maniobra financiero de empresas que importan productos electrónicos.

Otro punto importante de mencionar es el fortalecimiento del sector informático dentro de nuestro país; y esto se explica, principalmente, por tres factores: El aumento del teletrabajo a nivel nacional, del almacenamiento de información en la nube y la educación digital (Infotur Latam, 2021). Con respecto al primer factor, el estado de alarma generado por el covid-19, generó la necesidad de digitalización dentro de las empresas, por lo que el teletrabajo se volvió un indispensable para la continuidad operativa de cualquier organización; es así, que el uso de softwares que ayudan a la digitalización y al manejo de información, y los destinados a la elaboración de reuniones como Microsoft Teams o Zoom, se vieron beneficiados enormemente en materia de ventas y reputación. Tratando el tema del almacenamiento en la nube, varios negocios se vieron en la necesidad de poder adaptar su manejo de información para que esté disponible desde cualquier dispositivo que se use; esto originó que las bases de datos no se limitaran a estar disponibles en alguna red local, sino que pudiera ser de forma más amplia e interconectada. Finalmente, en el caso de la educación virtual, al no contar con los permisos necesarios para dictar clases presenciales, las instituciones educativas nacionales se han visto en la necesidad de optar por softwares que les permitan el continuar con sus reuniones y con la enseñanza del alumnado, es así que el uso de softwares para la ejecución de las clases y el establecimiento de plataformas digitales, creció de manera importante en los últimos dos años.

3.2. Descripción de las empresas importadoras de cómputo nacionales de Lima Metropolitana

Las empresas mayoristas de artículos de cómputo en nuestro país se dedican principalmente a la importación y comercialización de estos equipos. Actualmente existen diversas organizaciones con sede en Lima Metropolitana dedicadas a esta actividad. Estas son Computiskett SRL, Grupo Deltron SA, Máxima Internacional SA, IT Distribution SA, entre otros. Estas abastecen directamente a los negocios minoristas. Tomando como referencia lo señalado en la página web de Grupo Deltron SA, esta empresa atiende a diferentes empresas de distinto tamaño de operación. Además, presenta una lista de precios que depende de los artículos que se encuentren disponibles y también ofrece precios diferenciados dependiendo del volumen y periodicidad de la compra (Grupo Deltron SA, 2021). Esta misma dinámica se mantiene entre este mismo grupo de organizaciones. Así, estas ofrecen un catálogo diverso de productos que permite tener acceso desde suministros para impresoras y oficina hasta los más nuevos microprocesadores, monitores, tarjetas gráficas, periféricos y demás partes de computadora.

3.3. Descripción de empresas minoristas nacionales de Lima Metropolitana

Es importante señalar cómo participan las empresas minoristas como parte de la cadena de suministro. Por lo que nos comentó el jefe administrativo de Importaciones Impacto SAC, la gran mayoría de ventas se realizan de manera presencial. Es un dato relevante para entender el proceso de compra, pues, pese a que varios negocios publican sus catálogos en páginas web, ninguno tiene activo una pasarela de pago. Los clientes de las tiendas minoristas optan por asistir presencialmente a los locales de atención en búsqueda de una atención más personalizada. Además, estos exigen servicios adicionales con sus posibles compras, tales como el armado de la computadora e instalación de sistema operativo, los cuales se incluyen sin costo adicional. Esto requiere no solo que se tenga que capacitar al personal sobre las diferentes combinaciones posibles entre partes de computadora compatibles, sino que también cuenten con trabajadores capacitados para manipular y ensamblar estos equipos. Así, los clientes transfieren el riesgo de cometer un posible error que dañe sus componentes por mala manipulación directamente con el vendedor, lo cual no solo puede invalidar la garantía, sino que a su vez los puede comprometer a asumir el costo de reposición de producto. Este es un riesgo que se asume, debido a que es parte de una propuesta de servicio integral: buscan garantizar entregar equipos operativos a su clientela.

Esta propuesta de valor presente en estos negocios contrasta con la forma en la que se compran artículos de computadora en otros países. Por ejemplo, en Estados Unidos se pueden encontrar en supermercados como también por internet. Por ejemplo, según el artículo de James, durante el mes de junio pasado, en el Amazon Prime Day, se ofrecieron diversos descuentos en

computadoras, monitores y periféricos (James, 2021). Esto último fue exclusivo de su plataforma web, la cual, dentro de sus términos y condiciones indica que toda compra tiene garantía de entrega en el domicilio del cliente (Amazon, 2021). Así, se evidencia una clara diferencia en la experiencia de compra del cliente de partes de cómputo de Perú y Estados Unidos, pues los primeros pueden buscar una atención personalizada y tienen la opción de mitigar el riesgo de manipular incorrectamente sus compras delegando al minorista que realice los ensambles requeridos para el funcionamiento de sus equipos.

4. Caso Importaciones Impacto S.A.C.

4.1. Descripción de giro de negocio

Importaciones Impacto S.A.C. es una organización dedicada a la comercialización de equipos informáticos y actualmente lleva más de nueve años en el mercado peruano (Importaciones Impacto S.A.C., 2021a). En base al contacto que se abrió con esta empresa, se conoce que no solo comercializa, sino que también llega a importar determinados equipos en específico, los cuales varían dependiendo de la disponibilidad de los mayoristas con los que trabaja o de la iniciativa de ofrecer productos exclusivos y limitados.

4.2. Valorización de inventarios

La información del valor actual de los inventarios de Importaciones Impacto S.A.C. es sensible, por lo que no se logró acceder al monto exacto para la presente investigación. Pese a esto, cabe resaltar que a través de su página web presentan los equipos que tienen actualmente en stock. Esta plataforma es constantemente actualizada y refleja fehacientemente qué equipos cuentan disponibles y su precio de venta final al público. Así se evidencia que cuenta con equipos de alta gama y con un alto valor en el mercado, llegando incluso a tener más de 7000 USD en un solo SKU.

4.3. Dinámica con los usuarios

Para atender a sus clientes y clientes potenciales la empresa cuenta con un área de atención al usuario. En esta, sus trabajadores ofrecen una atención tanto presencial como virtual. Este es el primer contacto entre el usuario y la organización y por este motivo es el área que también recibe los reclamos por garantía y soporte técnico.

4.4. Gestión del servicio post-venta

Para atender los requerimientos post-venta de los clientes de la empresa participan dos áreas distintas: comercial con atención al usuario y gestión de garantías con el soporte técnico y seguimiento de mercadería. En estas, labora personal capacitado para resolver las dudas de los

clientes que requieran soporte y que brinden orientación sobre cómo Importaciones Impacto S.A.C. gestiona las garantías con el consumidor final, lo cual incluye a las empresas importadoras y centros autorizados de servicio para brindar soluciones ágiles y satisfactorias.

4.4.1. Recepción del reclamo

En el área de atención al usuario se valida la información del cliente: datos del comprador, datos de la boleta o factura y el tiempo de compra. En este primer paso se valida tanto la información del cliente como del producto y se determina si se procede al área de servicio técnico o si brinda una solución al no ser un problema complejo.

4.4.2. Recepción del equipo

En caso el área de atención al usuario no logre solucionar el reclamo del cliente, se deriva al área de servicio técnico. Una vez ahí, se verifica el estado del equipo para determinar si el problema fue producto de un fallo de fábrica o por un mal uso del cliente. Después, se entrega el diagnóstico de la evaluación del equipo. En caso fuese un fallo de fábrica que esté dentro de los primeros siete días calendario de la compra se realiza un cambio inmediato. Si ya pasó ese plazo y todavía se cuenta con cobertura por garantía se recibe el equipo para que esta sea ejecutada directamente con la marca o el proveedor. Si no cuenta con garantía o es un fallo producto del mal uso se propone la reparación. Una vez aceptado el diagnóstico y plan de acción se procede al internamiento del equipo. Luego, se ingresa y entrega una guía de remisión para programar la reparación o gestión de la garantía. Finalmente, se programa el recojo del equipo reparado.

5. Estructura interna de Importaciones Impacto S.A.C.

5.1. Gerencia general

La gerencia general se encarga de la planificación estratégica de la empresa. Además, junto con la jefatura administrativa, controla el avance de los objetivos y la variación de los indicadores de control interno. Actualmente, el gerente general es uno de los fundadores de la empresa, quien fue designado para tener un contacto más cercano con el avance de la operación.

5.2. Jefatura administrativa

La jefatura administrativa tiene a cargo la supervisión de las cinco jefaturas de la empresa. Así, vela por la sinergia del equipo de trabajo y que cada encargado de área siga los objetivos de la organización. También lleva a cabo el reclutamiento de nuevo personal y desarrollar los proyectos planteados por parte del gerente general.

5.3. Jefatura de contabilidad y finanzas

La jefatura de contabilidad y finanzas lleva el control contable de la organización. Además, se encarga de realizar evaluaciones financieras de las compras propuestas por la jefatura administrativa por encargo de la gerencia general.

5.4. Jefatura de compras

La jefatura de compras genera y da seguimiento a las órdenes de compra luego de que estas sean aprobadas por la jefatura de contabilidad y finanzas. Por consiguiente, se encargan de verificar los pagos a proveedores y también de llevar un control de la importación de los artículos solicitados por la gerencia general. Además, lleva el registro de las compras realizadas, diferenciando el tipo de producto y el proveedor específico.

5.5. Jefatura de ventas

La jefatura de ventas tiene a cargo el área comercial de la empresa. Esta ve directamente la comercialización de la cartera de productos en los diferentes locales, tanto de Lima metropolitana como en provincias del Perú. De esta forma, dirige la fuerza de ventas en los dos canales de atención diferenciados.

5.5.1. *Venta presencial*

La fuerza de venta enfocada a la venta presencial labora en los locales de Lima metropolitana y provincias. Su personal está capacitado para brindar asesorías diferenciadas a los potenciales clientes que visiten el punto de venta de acuerdo a sus necesidades específicas. Además, se encarga de la cobranza y facturación de los pedidos de los clientes.

5.5.2. *Venta online*

La fuerza de venta enfocada al canal virtual se encarga de brindar orientación y soporte a los clientes potenciales que deseen adquirir productos de manera remota. Su personal está capacitado para brindar asesorías diferenciadas a los potenciales clientes mediante la opción de chat en diferentes redes sociales. Además, se encarga de la cobranza por adelantado y coordinación de entrega a domicilio o recojo en los locales de la empresa por parte del cliente.

5.5.3. *Ensamblaje*

Este equipo se encarga de preparar y ensamblar los pedidos de los clientes. Estos son en su mayoría computadoras de escritorio, pues son equipos con diferentes tipos de partes, las cuales pueden ser intercambiables y con instrucciones específicas respecto a su manejo, compatibilidad

y configuración. Además, prepara los equipos para que estén listos para funcionar y sean entregados a domicilio o recogidos por el cliente en un local previamente pactado.

5.5.4. Atención al usuario

El personal de atención al usuario se encarga principalmente de atender a todo cliente que, luego de recibir y dar conformidad de su producto, busca presentar una queja o reclamo. Estos pueden ser por un presunto mal funcionamiento del equipo. Por lo tanto, reciben a los clientes y los orientan para tratar de solucionar los problemas señalados. Los trabajadores de esta subárea están capacitados en el uso de los equipos y tienen la tarea de discernir si las fallas indicadas por los clientes pueden solucionarse rápidamente debido a un error de configuración o si se requiere pasar por un proceso de garantía.

5.6. Jefatura de logística

5.6.1. Almacén

El equipo a cargo del almacén cumple las funciones de control de inventarios, optimización de espacios, asegurar el buen funcionamiento del almacén y prevenir incidentes.

5.6.2. Despacho

Los encargados de despacho responden única y exclusivamente al requerimiento de entrega de productos. Es decir, solo atienden el reparto de pedidos que sean solicitados de manera explícita por los clientes. Coordinan la preparación del pedido con la subárea de ensamblaje y realizan el despacho a Lima metropolitana, las áreas aledañas a las tiendas de provincia y el envío mediante encomiendas en agencias de transporte para el resto de provincias del Perú.

5.7. Jefatura de garantías.

5.7.1. Recepción de garantías

Este equipo trabaja junto al subárea de atención al usuario para recibir a los clientes que presenten fallas en sus equipos. Diagnostican y determinan si la garantía sigue estando vigente y válida. Están en la obligación de verificar el estado del producto de manera superficial, sin modificarlo o alterarlo para así determinar si está en correctas condiciones y los sellos de garantía no fueran alterados. También determinan si los errores de un equipo responden a una falla de software o de hardware relacionado a una configuración inadecuada por parte del cliente final. En caso no logren brindar una solución, proceden a realizar un cambio inmediato o nota de crédito en caso la compra sea menor a siete días calendario dependiendo del stock del almacén. Caso contrario, informa al cliente que su producto requiere ser internado para pasar por un proceso de garantía con el representante de marca o centro autorizado de servicio, el cual dura entre tres a

cuatro semanas dependiendo de la falla, tipo de producto y proveedor. Al internar el producto, diagnostican y registran el tipo de fallo del mismo para su posterior tramitación.

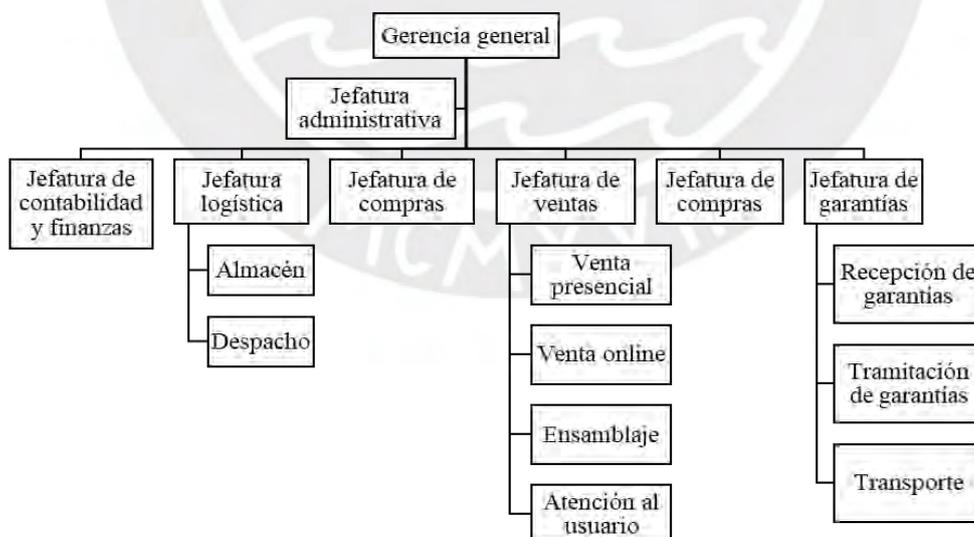
5.7.2. *Tramitación de garantías*

La tarea principal de este equipo es recibir el diagnóstico preliminar de recepción de garantías, verificar el artículo en la base de datos y coordinar con el distribuidor, representante de marca o centro autorizado de servicios la ejecución de la garantía del producto. Así, prepara los productos para que sean recogidos o entregados a los centros especializados para diagnóstico, reparación o cambio. Además, debe dar seguimiento al estado de los productos internados que salen del almacén debido a que cada distribuidor, representante de marca y centro autorizado de servicio tienen tiempos diferentes de procesamiento y alternativas de solución variadas.

5.7.3. *Transporte*

La subárea de transporte fue creada con la única finalidad de garantizar el traslado de la mercadería internada para gestión de garantía desde el local de Importaciones Impacto S.A.C. hacia los representantes de marca o centros autorizados de servicio para su posterior revisión. Esto depende del requerimiento de cada empresa, debido a que algunas se encargan de recoger los productos internados para tramitación de garantías en los almacenes de la empresa.

Figura 1: Organigrama de la empresa Importaciones Impacto S.A.C.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como objetivo presentar la metodología que se empleó para el desarrollo y estructuración de la presente investigación. De esta manera, utilizando la literatura recolectada en el marco teórico junto con los aspectos desarrollados dentro del marco contextual, se determinó el alcance de la investigación, así como el enfoque investigativo, diseño metodológico, marco muestral, las herramientas de recolección de información, y la matriz de consistencia.

1. Alcance de la Investigación

Según Fernandez y Baptista (2014), los alcances de un estudio resultan de una revisión de literatura sobre la temática que se trata y de la perspectiva que se le quiere dar al estudio; además, depende directamente de los objetivos y las estrategias que se hayan planteado previamente en la investigación, para de esta forma, lograr combinar de forma ideal los elementos del estudio y obtener los resultados que se desea mediante el método correcto. Es así que una investigación puede ser clasificada de cuatro maneras en torno a su alcance: Estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Siguiendo esta clasificación, la investigación tendrá un alcance descriptivo debido a que se emplearon las variables determinadas dentro un modelo de referencia ya existente. Esto con la finalidad de visualizar y definir su funcionamiento en relación al sujeto de estudio. En el presente caso, se emplearon las variables preestablecidas dentro del proceso de devolución o retorno dentro del Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR), para poder analizar, de forma completa y precisa, el manejo que se tiene del proceso de servicio post-venta dentro de la empresa distribuidora de cómputo Importaciones Impacto S.A.C.

2. Enfoque de la Investigación

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), una investigación puede tomar tres enfoques durante su elaboración: Enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y el enfoque mixto. Para el desarrollo de esta investigación se optó por el enfoque mixto, principalmente por tres motivos. Primero, la presente investigación es de perfil secuencial debido a que resulta determinante analizar cada parte de los procesos de la organización a detalle y así esquematizar cómo se desarrollan los mismos en Importaciones Impacto S.A.C. con la finalidad de estructurar correctamente la investigación y el posterior análisis de la información recolectada. En segundo lugar, como se tiene como objetivo entender y medir el desarrollo de un fenómeno alrededor de variables predefinidas, es de suma importancia que la recolección de datos se lleve a cabo mediante procedimientos estandarizados y el análisis de los mismos se den con métodos

estadísticos que le den valor a los resultados numéricos. Por último, si bien se usa un marco de referencia para permitir direccionar la investigación, esta puede ser complementada en base a data empírica que se irá recolectando y analizando durante el trabajo de campo que se realizará; y, además, se puede profundizar en su análisis en base a información recolectada por herramientas cualitativas (Hernandez, Fernández y Baptista, 2014).

3. Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al diseño de la investigación como una estrategia que se desarrolla como una forma de obtener toda la información que requiere una investigación y así responder a los planteamientos anteriormente definidos; de esta forma no solo se abre la posibilidad de poder analizar las certezas de las hipótesis que se han planteado durante la investigación, sino que también se pueden aportar nuevas evidencias que apoyen los lineamientos que se manejen durante el análisis.

En esta línea, los autores anteriormente mencionados añaden que existen siete diseños que se pueden usar en investigaciones con enfoque mixto, las cuales se listaran en la tabla 1:

Tabla 1: Diseños Mixtos

Tipo de diseño mixto	Definición
Diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS)	Implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra fase donde se analizan datos cuantitativos.
Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS)	Se inicia con la recolección de data cuantitativa seguida de la recolección de data cualitativa con la finalidad de explicar un fenómeno.
Diseño transformativo secuencial (DITRAS)	Sirve de perspectiva teórica más amplia, lo que es beneficioso para el investigador
Diseño con triangulación concurrente (DITRIAC)	El investigador busca confirmar sus resultados recolectados mediante el cruce de información cuantitativa y cualitativa
Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC)	Se deben transformar los datos cuantitativos y cualitativos recolectados para poder integrar su análisis
Diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV)	Se recolectan datos cualitativos y cuantitativos, pero los análisis pueden variar en cada uno de estos
Diseño transformativo concurrente (DISTRAC)	Conjunta varios elementos de modelos previos, pero puede conectar o anidar la data cualitativa y cuantitativa

Adaptado de Hernández (2014)

Para los motivos de la presente investigación, se optará por usar un diseño de triangulación concurrente, ya que efectuaremos una validación cruzada entre los datos cuantitativos y cualitativos recolectados, aprovechando las ventajas de ambos modelos para poder corroborar los resultados que se vayan obteniendo en el transcurso de la investigación. Adicionalmente, se usará una estrategia de estudio de caso, ya que de esta manera se estudiará el fenómeno seleccionado mediante la triangulación de información que se haya obtenido mediante distintas herramientas de recolección de datos (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

4. Marco Muestral

Como señalan Hernandez, Fernández y Baptista (2014), es primordial definir la unidad de análisis para posteriormente delimitar la población para obtener información que sea relevante para poder realizar avances en la investigación y aporten al cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos propuestos. Frente a este escenario, debido a que no se cuenta con el tiempo suficiente para poder analizar a las empresas distribuidoras de cómputo de Lima Metropolitana en su totalidad, se definió la muestra en nuestro sujeto de estudio: Importaciones Impacto S.A.C. Además, para el inicio del levantamiento de información, se optó por una investigación no probabilística, esto debido a que se optará por un análisis de los procesos involucrados en la gestión del servicio post-venta dentro de la jefatura de garantías. Es decir, se revisaron los resultados de estos procesos y no hechos que puedan ser afectados por la probabilidad. Asimismo, debido a la cualidad holística del estudio, se optó por un marco muestral que involucre a los principales participantes dentro de los procesos que se encuentran dentro del servicio post-venta, todo esto con la finalidad de poder definir cómo es su funcionamiento dentro de la organización y cómo es que interactúan entre sí. Es así, que se realizó una entrevista al encargado de la jefatura de gestión de garantías y al jefe administrativo, para, de esta manera, poder captar cómo es el funcionamiento real del servicio post-venta y cuál es la influencia que tienen los stakeholders sobre el correcto desarrollo de este proceso.

Cabe resaltar que el caso de estudio nutre la investigación al contestar satisfactoriamente los objetivos inicialmente planteados y tener la apertura de compartir su información, procesos y actividades para el desarrollo de la misma. Importaciones Impacto S.A.C. es una organización que se dedica a la comercialización de artículos de cómputo en Lima Metropolitana y tiene como objetivo la mejora continua de sus procesos y la satisfacción de sus clientes. Actualmente, se encuentra en reestructuración de la organización interna de la empresa, incluyendo la jefatura de garantías, área encargada del servicio post-venta, como también de las actividades que realizan.

5. Herramientas y técnicas de recolección de información

Es así que, usando como referencia la información del modelo SCOR, se determinaron los diversos procesos que componían el área de garantías de la industria en general, y posteriormente, las que deberían encontrarse, únicamente, dentro del servicio post-venta de Importaciones Impacto S.A.C. En función a lo mencionado anteriormente, se determinó que el servicio post-venta de la Compañía estaba compuesto por dos procesos de nivel 2: La devolución de producto defectuoso de origen y la devolución de producto defectuoso de distribución. En esta línea, se desarrolló un diagnóstico en base a buenas prácticas mencionadas dentro de la metodología SCOR, las cuáles se encargan de determinar si es que un proceso se encuentra en el punto óptimo de eficiencia, a través de una comparación con otras empresas pertenecientes al rubro. En ese sentido, la metodología tomará un carácter secuencial, ya que, una vez que se finalice el análisis del proceso y se compare con los estándares mínimos que exige el modelo, se podrán diseñar las guías de entrevistas para complementar los hallazgos y, al finalizar, poder brindar mejoras más completas.

Explicando un poco más acerca del testeo, se analizaron los dos subprocesos involucrados en el servicio post-venta: La recepción del reclamo, que abarca garantías y mantenimientos; y la recepción del equipo, la cual involucra a la empresa Impacto S.A.C., al cliente y a su proveedor. A estos procesos se les realizará un cuestionario con respuestas afirmativas y negativas, para que al finalizar, se tenga un puntaje máximo asignado a cada uno y así se pueda calificar la calidad de ellos. En cuanto a las entrevistas, serán de carácter abierto, para de esta manera no limitar la información que se pueda recibir para el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, los resultados obtenidos por parte del Modelo SCOR, serán complementados con una metodología de mejora continua de procesos, para de esta manera, lograr cumplir con todos los objetivos planteados para la investigación en beneficios de nuestro sujeto de estudio Importadores Impacto S.A.C.

6. Limitaciones de la investigación

Si bien la metodología seleccionada para desarrollar el presente trabajo de investigación, el modelo SCOR, es completa por sí misma y se basa en estándares internacionales de buenas prácticas dentro de la industria, sí presenta ciertas limitaciones. Esto debido a que, al ser un modelo de referencia con variables ya definidas, solo permite analizar al objeto de estudio, Importaciones Impacto S.A.C., dentro de las mismas. En consecuencia, no se considerarán las posibles variables que puedan estar fuera de este y se analizará la información de la organización únicamente según lo indicado en el presente modelo. No obstante, los resultados obtenidos serán suficientes para poder entender cómo la empresa organiza y ejecuta sus procesos y también para cumplir cabalmente los objetivos del presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL SERVICIO POST-VENTA

1. Cuestionario Supply Chain Operations Reference (SCOR)

Como se detalló en el marco teórico, la metodología elegida para esta investigación ha sido la del modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR), principalmente, porque ayuda a comprender, analizar y diagnosticar cómo es que se están desarrollando los diversos procesos que se encuentran dentro de la cadena de suministro de la que es parte una organización. Es así que, a través de la elaboración de un cuestionario SCOR basado en el macroproceso de devolución, se analizará un proceso específico y esencial para Importaciones Impacto S.A.C.: el servicio post-venta brindado por la jefatura de garantías. Este proceso abarca desde la atención de quejas y reclamos hasta la finalización de tramitación de garantía haciendo entrega al cliente final una reparación, cambio por un producto nuevo o nota de crédito. Cabe resaltar que la forma de evaluación de cada uno de los procesos es el resultado de la calificación que obtuvieron los subprocesos que la componen; es decir, que la puntuación total del proceso de Servicio Post-Venta dependerá del promedio que obtengan de los procesos de Nivel 2 y Nivel 3. En cuanto a la puntuación, esta es de 1 y 0 dependiendo de la presencia o ausencia del proceso dentro de la organización, las cuáles serán posteriormente promediadas en una escala del 1 al 3.

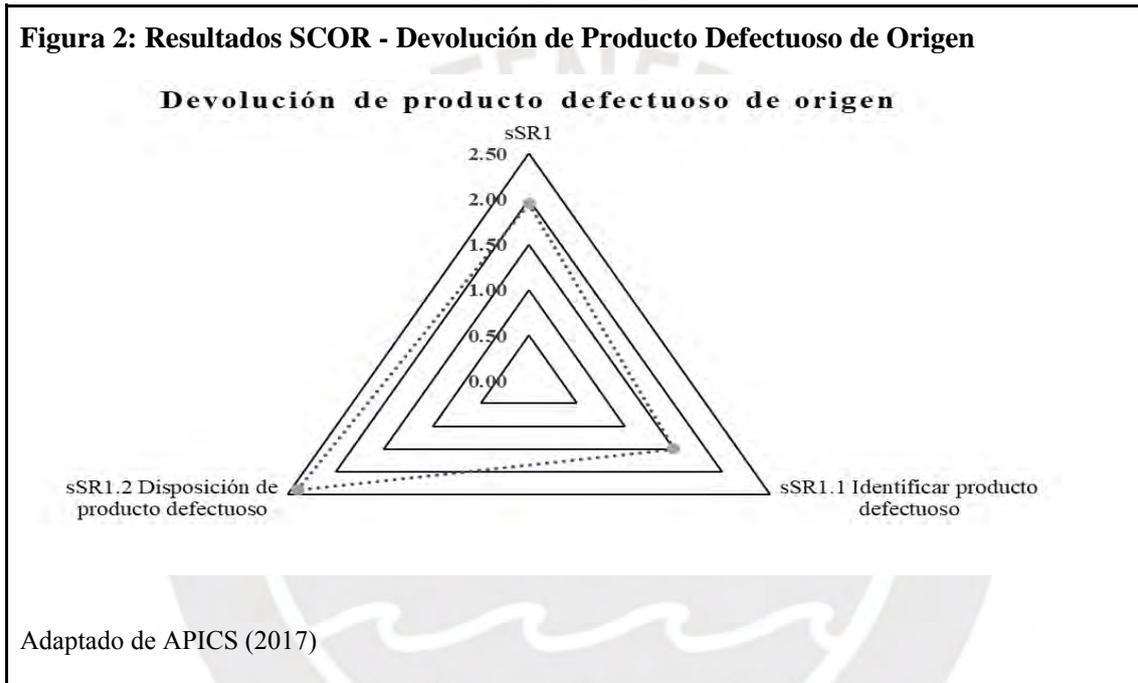
2. Proceso de Servicio post-venta

El proceso de servicio post-venta se encuentra subdividido en dos procesos de Nivel 2 (Devolución de producto defectuoso de origen y Devolución de producto defectuoso de distribución), los cuáles, al ser analizados en base al cuestionario, obtuvieron un puntaje de 1.77, lo que demuestra que solo cumple con un 60% de las buenas prácticas explicadas en la metodología SCOR. Es así, que se analizará cada uno de los procesos que componen el Servicio Post-Venta, tomando como base un resumen de los resultados obtenidos del cuestionario planteado.

Tabla 2: Resumen de resultados SCOR - Servicio Post-Venta

sR	Proceso de Servicio Post-Venta		1,77
sSR1	Devolución de producto defectuoso de origen		1,95
	sSR 1.1	Identificar producto defectuoso	1,5
	sSR 1.2	Disposición de producto defectuoso	2,4
sDR1	Devolución de producto defectuoso de distribución		1,58
	sDR1.1	Autorización de retorno de producto defectuoso	2,25
	sDR1.2	Registro de mercadería devuelta	1,50
	sDR1.3	Verificación de producto defectuoso	1,00

Adaptado de APICS (2017)



Como se puede visualizar en la figura anterior, el punto de Devolución de Producto Defectuoso de Origen no logra cumplir con los estándares promedio que están establecidos en el modelo SCOR; por lo tanto, resulta correcto afirmar, que, si bien hay procesos que sí se llegan a ejecutar de forma idónea, aún hay casos donde se pueden suscitar mejoras significativas.

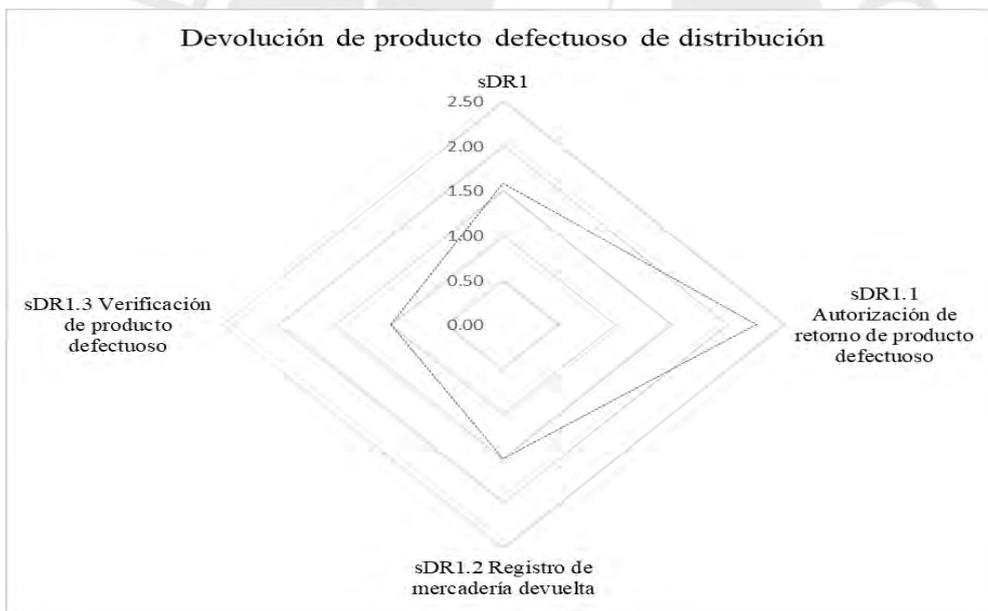
Tabla 3: Detalle de resultados SCOR - Devolución de producto defectuoso de Origen

sSR1.1	Identificar producto defectuoso	1,50	
	Cuentan con procesos estandarizados para la inspección antes de la devolución del producto	Sí	1
	Las condiciones de devolución son claras y no genera confusiones entre los stakeholders	Sí	1
	Los procesos de devoluciones se encuentran integrados dentro del área de Gestión de garantías	Sí	1
	Se ofrece un servicio de recojo de productos defectuosos a domicilio.	No	0
	Se registra el estado del producto por recoger para diagnóstico.	No	0
	En la recepción del producto se evalúan los daños y se realiza una correcta clasificación de acuerdo con el inconveniente presentado	No	0
sSR1.2	Disposición de producto defectuoso	2,40	
	Las devoluciones reciben una correcta clasificación para poder reprocesarse o destruirse	Sí	1
	Tienen implementado de forma completa una herramienta tecnológica que ayude a la disposición y clasificación de los productos defectuosos	No	0
	El flujo del proceso de internamiento de productos identificados como defectuosos se da sin interrupciones	Sí	1
	Los productos no defectuosos y no abiertos son puestos dentro de las existencias disponibles	Sí	1
	Se realiza un control adecuado mediante registros de los internamientos de equipos	Sí	1

En primer lugar, si analizamos la Identificación del producto defectuoso (sSR1.1), que es donde se da el primer contacto con el consumidor, su calificación es de 1.7, la cual puede ser considerada como un puntaje medio bajo. Por un lado, la organización, al momento de realizar el registro del activo dañado, no clasifican los productos siguiendo un criterio en específico, como puede llegar a ser el tipo de daño presentado, que ayude a agilizar el proceso de reparo o reciclaje del producto; causando así, que no solo se tenga un conteo erróneo de la mercadería que posea la empresa, sino que también se presenten pérdidas de dinero dentro de las arcas de la empresa; esto por registrar como inventario disponible, mercadería que aún se encontraba dañada o productos que ya eran incapaces de ser reparados. Por otro lado, Importaciones Impacto S.A.C. no brinda el servicio de recojo de producto al público en general, sino que solo se lo ofrece a clientes que registren un pedido de gran magnitud o que tengan un amplio periodo de tiempo trabajando con la organización. Esto ha causado que la necesidad de apersonarse para poder realizar el proceso de entrega del producto dañado sea obligatorio, reduciendo así la capacidad de la empresa de poder atraer a potenciales clientes, y aumentando el riesgo de contagio del virus COVID-19 entre su personal y los consumidores.

En segundo lugar, el proceso de Disposición de Producto Defectuoso (sSR1.2), recibe una puntuación de 2.4, representando un puntaje medio alto. En este punto, se presenta un inconveniente al momento de realizarse la entrega del producto para su internamiento y la posterior solución del problema, ya que, al no usarse ningún tipo de apoyo tecnológico al momento de realizar esta tarea, el error humano durante el registro de este tipo de mercadería dañada es muy común, y ha generado que la empresa tenga problemas de stock y de control de sus inventario. Este último punto es el más importante, ya que, tomando como referencia el presente año, Importaciones Impacto S.A.C., al realizar un conteo de los inventarios que tenían en los almacenes, registró pérdidas que ascendían a s/. 120,000 soles, siendo la principal causa mercaderías que habían sido erróneamente marcadas como disponibles para su venta cuando se encontraban obsoletas o completamente destruidas; reflejándose así, una ineficiencia dentro del control del área de servicio post-venta, ya que se no se estaba realizando un correcto seguimiento del proceso de mantenimiento o reclamo con los productos que eran internados. (R. Mejía, comunicación personal, 20 de noviembre de 2021).

Figura 3: Resultados SCOR - Devolución de Producto Defectuoso de Distribución



Adaptado de APICS (2017)

Ahora, si visualizamos la Devolución de Producto Defectuoso de Distribución, podemos concluir que ninguna de los tres procesos que la componen cumplen con el estándar descrito por la metodología SCOR.

Tabla 4: Detalle de resultados SCOR - Devolución de Producto Defectuoso de Distribución

sDR1.1	Autorización de retorno de producto defectuoso	2,25	
	Se utilizan partes de repuesto para evaluar el estado del equipo del cliente	Sí	1
	Al momento de hacer el diagnóstico presencial se comunican los motivos en caso se requiera internar el equipo	Sí	1
	Entregan algún tipo de documento que indique el ingreso de productos al almacén	Sí	1
	Cuentan con medios de comunicación digitales para facilitar el proceso de autorización de retorno	No	0
sDR1.2	Registro de mercadería devuelta	1,5	
	Se sigue un lead time para tratar los productos devueltos	No	0
	Se gestionan plazos con los Centros Autorizados de Servicios/Representantes de marcas de los productos devueltos	Sí	1
	Comunican al cliente los plazos estimados de solución en relación a la falla de su producto al momento de la atención presencial	Sí	1
	El cliente recibe notificaciones de seguimiento de sus productos devueltos luego de ser internados	No	0
sDR1.3	Verificación de producto defectuoso	1,0	
	Existe una política de embalaje para envío de mercadería a proveedor de marca	No	0
	Se tiene control de empaquetado de mercadería por enviar	Sí	1
	Preparan la documentación de seguimiento para mercadería que sale del almacén hacia CAS/Representante de marcas	No	0

Para empezar, con respecto al proceso de Autorización de retorno producto defectuoso (sDR1.1), Importaciones Impacto S.A.C. posee una sola dificultad para lograr un correcto desempeño (puntuación de 2.25), el cual es la ausencia de medios digitales para comunicar a los consumidores el status de su producto. En la actualidad, la empresa solo posee la opción de consulta de estado de forma presencial, ya que no se ha adaptado ningún tipo de contacto telefónico para que, a través del código de identificación, el personal revise dentro de su base de datos en qué parte del proceso de mantenimiento se encuentra el producto entregado a Importaciones Impacto S.A.C. Esto ha causado que algunos clientes se sientan incómodos con esta necesidad de tener que apersonarse, ya que esto significa gastos adicionales para ellos y una mayor exposición al contagio de alguna de las variantes del COVID-19.

En segundo lugar, el proceso de registro de mercadería devuelta recibe una puntuación de 1.5 , representando un puntaje medio bajo. En este punto se presentan dos inconvenientes esenciales; el primero, es la falta de control de los tiempos de entrega que se posee alrededor de los productos arreglados o de las notas de crédito que se están por entregar; esto se da, principalmente, por la poca comunicación que se mantiene con los proveedores una vez se le entrega el producto dañado y la falta de organización al momento de realizar el envío del producto. Este punto ha significado en un grave problema para la Compañía, ya que por un lado se informan tiempos de espera estimados al cliente que pueden llegar a alargarse varios días más, lo que causa que tiendan a preferir otras opciones para futuras compras; y, además, que registren pérdidas por

el manejo de los días de garantías, ya que hay casos donde la garantía se vence y es Importaciones Impacto S.A.C. la que tiene que asumir con el costo de reparación. El segundo inconveniente, se refiere a la poca constancia de notificaciones que se le brinda al cliente sobre el tiempo que falta para que se realice la entrega del producto o similar, este último punto tiene una fuerte relación con lo explicado en el punto anterior, sobre la ausencia de renovación dentro de Importaciones Impacto S.A.C., ya que al no facilitarle a sus consumidores algún medio de comunicación donde ellos puedan consultar el estado en el que se encuentra su producto, los trabajadores de Impacto no llevan un control real sobre las mercaderías que están por entregar, significando así en que los tiempos de entrega se alarguen aún más, que los clientes se apersonen constantemente solicitando información sobre sus productos, y en consecuencia, causando que el personal del área de servicio post-venta pierda tiempo valioso atendiendo estas consultas, generando así un ambiente de incomodidad entre la empresa y sus consumidores.

Por último, si hablamos de la verificación de producto defectuoso, este proceso obtiene una puntuación de 1.0, lo cual es una clasificación muy baja para los estándares indicados por el modelo SCOR. Este puntaje se explica, principalmente, por dos razones.

Por un lado, la ausencia de una política de embalaje al momento de realizar el traslado del producto hacia el representante de la marca; este punto faltante se explica en que muchos de los proveedores de estos productos no le exigen a Importaciones Impacto S.A.C., una forma estándar de entregar el producto que será revisado y reparado posteriormente, es por esto, que la Compañía se limita a realizar el envío del producto sin asegurar el empaquetado y embalaje adecuado del mismo. Esto trajo varios inconvenientes ya que en varias ocasiones el producto ha llegado con golpes o desperfectos adicionales motivo del trayecto por el que tiene que pasar, por lo que en muchas ocasiones se asumió reparaciones adicionales por las que el cliente no va a pagar, concluyendo así en una pérdida evitable para la empresa. (R. Farfán, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021).

Por otro lado, los encargados de tramitación de garantías no preparan guías nuevas de seguimiento para los productos internados que salen del almacén con dirección hacia las empresas proveedoras, centros autorizados de servicio o representantes de marca. Actualmente, sus procesos se registran formalmente dentro de su ERP; sin embargo, la migración desde su sistema antiguo hacia el actual no se completa. Por lo tanto, este registro, como otros en diferentes jefaturas, se encuentran pausados o dejados de lado por falta de capacitación y por problemas de programación del propio sistema. Frente a esto, usan la guía de internamiento como referencia y están pendientes del seguimiento mediante correo electrónico o llamada.

Es así que, por las diversas ausencias e inconvenientes que se encuentran dentro de los procesos de Devolución de Producto defectuoso de Origen y Devolución de Producto defectuoso de Distribución, el puntaje total del área del servicio post-venta de la empresa se encuentra por debajo del promedio estandarizado por el modelo, lo que brinda una amplia variedad de posibles soluciones y propuestas que pueden ser adaptadas por la empresa, las cuáles serán explicadas en el capítulo posterior.



CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo, se analizarán los problemas principales de la jefatura de garantías que fueron identificados mediante el cuestionario elaborado según las buenas prácticas del proceso de retorno, presentes en el Modelo SCOR y que son aplicables a los actuales procesos de cada subárea de la misma. Así, tras definir las problemáticas que afectan el servicio post-venta de Importaciones Impacto S.A.C., es decir, la devolución y tramitación de productos internados, se presentarán propuestas de mejora basadas en la gestión por procesos. Esto con el fin de adaptar soluciones a sus necesidades específicas, mejorando la atención a sus clientes finales, mitigando riesgos de pérdida o daño de mercadería y formalizando las funciones de cada miembro del equipo de la jefatura.

1. Implementación de servicio de recojo de productos defectuosos

1.1. Oportunidad de mejora

Dentro de la jefatura de gestión de garantías de Importaciones Impacto S.A.C. cuentan con un servicio de transporte de mercadería. No obstante, como comenta Renato Farfán, este solo se encuentra habilitado para la entrega de mercadería defectuosa desde la empresa hacia el proveedor del producto, centro autorizado de servicio o representante de marca. Es decir, este servicio no contempla el recojo de artículos defectuosos en la dirección de sus clientes en caso estos presenten un reclamo por fallas en sus productos. Sin embargo, comentó que pueden coordinar el recojo de artículos con fallas de manera excepcional y en raras ocasiones solo siendo autorizado por el jefe de garantías en caso lo considere pertinente. Este proceso no se encuentra formalizado debido a que depende de la decisión de la persona que ocupe el puesto de jefe de garantías. Respecto a esto, Renato Farfán señaló que suele autorizar el recojo en el domicilio del cliente solo cuando existe un historial de compra con la empresa, tomando en cuenta el volumen de productos adquiridos y también cuando es un cliente que se niega a hacerse cargo de transportar sus productos con dirección a las oficinas de gestión de garantías.

Actualmente, la empresa considera que no es viable ofrecer el servicio de recojo de productos defectuosos por los altos costos que implica este proceso. Los equipos electrónicos y de cómputo son sensibles y requieren de unas condiciones de transporte y embalaje específicas para evitar daños durante el trayecto.

1.2. Propuesta de mejora

Por todo lo anterior, se sugieren dos propuestas de mejora alrededor de este inconveniente. En primer lugar, implementar un servicio transporte que comprenda el recojo de

productos defectuosos y la entrega de los mismos cuando se ejecute el servicio técnico de la garantía o un producto similar o nota de crédito, previa coordinación con el cliente, en caso las existencias en el almacén de la empresa se agoten. Por otro lado, también existe la posibilidad de tercerizar el servicio de transporte a domicilio con un courier o una empresa de transporte logístico elegida por el cliente.

Por un lado, se sugiere que si es viable el formalizar, por parte de Importaciones Impacto S.A.C., un servicio de recojo de productos que vayan a pasar por el proceso de garantía, e incluso un servicio de entrega de productos ya reparados; ya que al ser los consumidores los principales interesados, y al estar dispuestos a realizar pagos por recibir este tipo de servicio, la organización no correría el riesgo en ningún momento de sufrir algún tipo de pérdida; y en cambio, ganaría un aspecto diferencial que lo elevaría levemente por encima de su competencia y una posible oportunidad de generar ganancias adicionales al inflar levemente este tipo de costos. Cabe añadir, que se contaría con un tarifario que consideraría el volumen del pedido a transportar, y la distancia que hay entre el punto de recojo y la empresa.

1.2.1. Implementación de servicio de transporte de mercadería para gestión de garantía hacia el domicilio del cliente

La jefatura de gestión de garantías ya cuenta con un servicio de transporte; sin embargo, este se encarga únicamente de transportar la mercadería internada desde las instalaciones de Importaciones Impacto S.A.C. con dirección a la empresa proveedora, representante de marca o centro autorizado de servicio. Por lo tanto, los gastos de nómina ya se encuentran presentes dentro de la estructura de costos de la empresa. Esto quiere decir, que la empresa no tendría la necesidad de contratar nuevo personal para cumplir con estas funciones. El único gasto significativo por la ampliación del servicio de transporte es el gasto en combustible dependiendo de la ruta designada. Cabe añadir, que este costo adicional es variable debido a que responde a la cantidad de solicitudes de recojo de artículos defectuosos que se registren. Por consiguiente, Renato Farfán señaló que estos costos adicionales ascenderían aproximadamente a 400 soles mensuales debido a que cuentan únicamente con un motorizado designado. Es importante resaltar que está en la capacidad para poder atender todas las solicitudes de recojo de productos defectuosos. Adicionalmente acotó que en conversaciones previas con clientes que habían consultado la disponibilidad de este servicio, estos habían mostrado su disposición a realizar pagos adicionales por el transporte de sus productos, todo con tal de evitar las molestias de correr el riesgo de manipular incorrectamente sus equipos, apersonarse al lugar y estar expuestos a posibles contagios del virus COVID-19.

Este servicio sería redituable para la empresa, pues se cobraría una tarifa superior a la del mercado, la cual ronda entre 20 y 25% de lo propuesto. De esta forma, se aprovecharía cubrir una necesidad no atendida de sus clientes añadiendo valor agregado a su servicio post-venta.

Tabla 5: Tarifario Propuesto para la formalización del servicio

Zona Cantidad	Zona I	Zona II	Zona III	Zona IV
1 a 5 (1 viaje)	S/. 30.00	S/. 50.00	S/. 60	S/. 100
6 a 9 (1 viaje)	S/. 60.00	S/. 70.00	S/. 90	S/. 160
9 a 12 (2 viajes)	S/. 80.00	S/. 100.00	S/. 120	S/. 220
13 a 16 (2 viajes)	S/. 110.00	S/. 120.00	S/. 150	S/. 300
17 a 20 (3 viajes)	S/. 140.00	S/. 160.00	S/. 200	S/. 400

Tabla 6: Distritos por zonas geográficas

Zona I	Independencia, Comas, Los Olivos, El Agustino, Jesús María, Lince, San Luis, La Victoria, San Borja, Surquillo, Miraflores, Rímac, San Isidro
Zona II	Callao, Breña, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
Zona III	Ate, San Juan de Lurigancho, Surco, Barranco, Chorrillos, La Molina, San Juan de Miraflores, Santa Anita, Puente Piedra
Zona IV	Ancón, Pachacamac, Chosica, Santa Clara, Lurín

1.2.2. Tercerización de servicio de transporte de mercadería para gestión de garantía hacia el domicilio del cliente

Por otro lado, se tiene la opción de tercerizar el servicio. Para facilitar este proceso, se ofrecería al cliente la opción de contratar un courier o un aplicativo de delivery para el transporte de su producto hacia las instalaciones de la empresa. Así, gracias a una previa coordinación y un costo de envío calculado automáticamente por el aplicativo, sería cubierto directamente por el cliente.

2. Implementación de seguimiento de productos internados

2.1. Oportunidad de mejora

En la jefatura de gestión de garantías, como el resto de las jefaturas que son parte de la estructura organizacional de Importaciones Impacto S.A.C., presentan dificultades técnicas en la adaptación al nuevo sistema informático que utilizan para sus actividades. Se cambió de un sistema anterior al ERP NavaSoft, el cual es un programa diseñado a medida por IT Consultores NavaSoft S.A.C., una empresa peruana proveedora de servicios electrónicos. Como señala Renato

Farfán, este cambio responde al rápido crecimiento de la organización, por lo que su software anterior era limitado para el control de gestión, registro de datos, facturación, seguimiento de cobranzas, entre otros. Este cambio fue repentino debido a que fue preparado desde la jefatura administrativa por orden de la gerencia general e instalado en junio de 2021. Con esto, a la fecha de realización del presente trabajo de investigación, Importaciones Impacto S.A.C. no logró migrar sus procesos ni la totalidad de su información al nuevo sistema de gestión y los trabajadores no están correctamente capacitados sobre su uso ni sus funciones.

Haciendo énfasis en la jefatura de gestión de garantías, Renato Farfán declaró que el nuevo sistema tiene diferentes funciones respecto al anterior software que ayudarán a dar seguimiento a tiempo real de los trámites relacionados a productos internados. Sin embargo, debido a la falta de capacitación de todo el equipo de trabajo, muchas funcionalidades están en desuso. El programa NavaSoft cuenta con la opción de añadir una columna de actualización de estado junto con las guías de remisión, documento que es utilizado para autorizar el internamiento de un producto. Con esto, se espera que atención al usuario y tramitación de garantías tengan un enlace a tiempo real sobre el estado actual de un artículo en revisión.

2.2. Propuesta de mejora

2.2.1. Capacitación de personal

En primer lugar, no será posible implementar cambios en los procesos si los involucrados no tienen conocimiento de las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades. Frente a esto, la jefatura administrativa, con supervisión de la gerencia general, debe programar capacitaciones entre la empresa NavaSoft S.A.C. y el equipo detrás de cada jefatura de Importaciones Impacto S.A.C. Estas capacitaciones programadas no implicarán un desembolso adicional por parte de la empresa, pues Renato Farfán indicó que es parte del convenio comercial que suscribieron con la empresa NavaSoft S.A.C.

Respecto a la relación de esta medida con el seguimiento del estado de productos, esta solo podrá implementarse gracias a la sinergia del personal de atención al usuario en conjunto con la jefatura de garantías, pues es donde el proceso de internamiento inicia. El personal encargado del registro de internamiento, diagnóstico técnico y tramitación de garantías deben aprender cómo utilizar el sistema y completar los procesos que tienen a su cargo dentro del mismo. De esta forma, el personal de atención al usuario podrá acceder fácilmente al estado actual de un producto internado al buscar la guía de remisión que autorizó su internamiento.

2.2.2. Manual de procedimientos

Luego de que el personal sea capacitado en el uso del software, será necesario que estos conocimientos perduren sin depender de las personas que ocupen los cargos involucrados en el proceso de registro de mercadería internada. Esto con la finalidad de evitar que estas funciones queden relegadas en caso uno o más de los actores se retiren de la organización. Además, deberán incluirse flujogramas para que los futuros colaboradores puedan tener una referencia visual sobre el desarrollo de cada proceso.

2.2.3. Implementación de seguimiento

Una vez el equipo de trabajo esté capacitado en el uso del software NavaSoft, se puede hacer uso de las funciones de seguimiento que este ERP ofrece. Así, la información actualizada del avance de tramitación de garantías de productos internados será de fácil acceso ingresando la guía de remisión del producto dentro del sistema. Luego, cuando el proceso sea asimilado por el personal a cargo, se pueden contemplar opciones para brindar la alternativa de consultar el avance de la tramitación de garantía para los usuarios que así lo deseen.

2.2.4. Canales digitales

Los canales de comunicación digital que cuenta la empresa pueden ser aprovechados en beneficio de los clientes. Para esto, se puede enlazar al área de atención al usuario con las guías de remisión de internamiento y al mismo tiempo visualizar el avance del trámite de la garantía para que pueda comunicar a los clientes que lo soliciten. Esta actividad no representa un costo adicional para la empresa, pues su implementación surge de hacer un uso más eficiente de su propio software de control de gestión.

2.2.5. Programar página web

Una segunda alternativa para ofrecer el seguimiento de los productos internados es habilitar un sistema de seguimiento a través de su página web. Actualmente, en la jefatura administrativa laboran diseñadores web de manera fija, pues siempre requieren actualizar su contenido debido a la rotación de productos e ingreso de nueva mercadería. Por lo tanto, este nuevo apartado en la página web institucional no implicaría un desembolso adicional por parte de Importaciones Impacto S.A.C., al tener la posibilidad de delegar esta tarea al personal ya contratado.

3. Implementación de una política de embalaje de productos con destino a revisión por garantía

3.1. Oportunidad de mejora

En base a lo comentado por Renato Farfán, jefe de garantías, actualmente la empresa Importaciones Impacto S.A.C. no tiene implementado una política de embalaje para los productos internados que salen del almacén para continuar con el proceso de reclamo de garantía. Esto comprende tanto la preparación de los productos mediante un embalaje adecuado y nuevas guías de remisión por concepto de salida de las instalaciones. Lo anterior evidencia un problema para el correcto funcionamiento del área debido a que la organización se expone al riesgo de que los artículos puedan dañarse en el trayecto. Hasta la fecha, señalan que, durante el 2021, solo tuvieron dos incidencias y, producto de esto, la empresa se vio obligada a sustituir los artículos dañados durante el traslado por unidades nuevas o a través de una nota de crédito por no contar con existencias del mismo producto.

Pese a que ya ocurrieron accidentes relacionados al embalaje de los productos, no se tomaron acciones correctivas ni se implementaron procesos para evitar que vuelva a ocurrir en el futuro. Por lo que señalan, no les fue relevante porque consideran los incidentes como casos aislados y que es muy difícil que ocurra nuevamente.

En base a lo declarado por el jefe de garantías, no todas las entidades externas encargadas de recepcionar los productos internados para continuar la tramitación de la garantía tienen la misma dinámica de trabajo. Esta depende de cada empresa distribuidora, representante de marca y centro autorizado de servicios. Gracias a la garantía por los productos adquiridos por Importaciones Impacto S.A.C. y su volumen de compra, algunos de estos centros ofrecen el recojo de los productos en las instalaciones de la empresa. Por otro lado, otros centros exigen que la subárea de tramitación de garantías asuma los gastos y la gestión del envío de los productos observados. Pese a esto, no se tienen identificados ni diferenciados

3.2. Propuesta de mejora

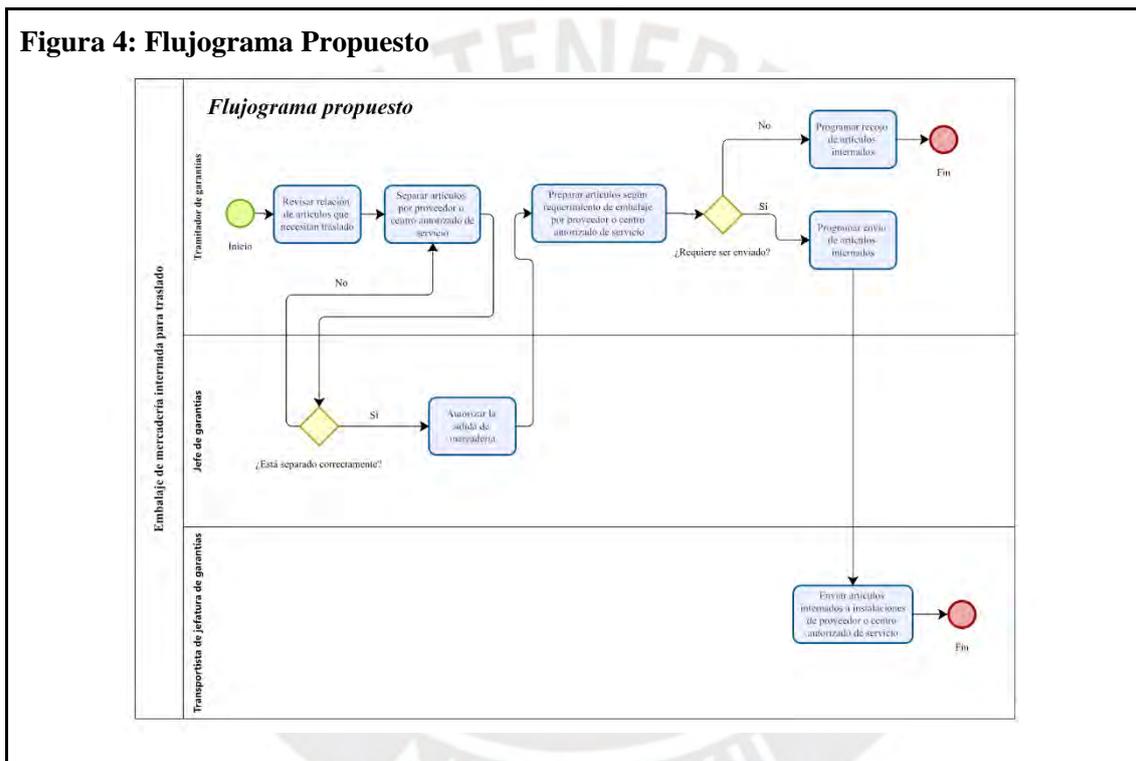
3.2.1. Elaboración de política de embalaje institucional

A raíz de que cada empresa distribuidora, centro autorizado de servicios y representante de marcas tienen requerimientos diferentes, es importante que se tenga registrado detalladamente sus condiciones. Si bien la elaboración de este registro no implica un desembolso adicional para la empresa tendrá un impacto directo en la estructura de costos. Esto debido a que evita que se dañen los productos internados que se dirigen a revisión. De esta forma, Importaciones Impacto S.A.C. no tendrá que solventar una mercadería dañada o extraviada en beneficio de sus clientes.

3.2.2. Implementación de política de embalaje institucional

Para esto, como punto de partida, el personal de tramitación de garantía, bajo supervisión del jefe de garantías, debe comunicarse con cada entidad ajena a la empresa para llevar un registro de los requisitos que exigen en caso sea necesario entregar los productos internados en sus respectivos locales. Identificar esta información es de vital importancia para tener las condiciones claras de embalaje y método de trabajo de cada organización externa. Así, se puede evitar inconvenientes en relación al traslado de la mercadería defectuosa. Solo de esta manera Importaciones Impacto S.A.C. podrá mitigar el riesgo de pérdida o daño de los productos dejados para revisión.

Figura 4: Flujograma Propuesto



4. Análisis Económico de las propuestas de mejora

Para realizar los análisis económicos de las propuestas de mejora explicadas anteriormente, se usó como fuente principal lo comentado por los representantes de Importaciones Impacto S.A.C; ya que, gracias a esta información, se pudo proyectar los gastos que se tendrían que incurrir al momento de desarrollar cada una de las propuestas, así como también el ahorro estimado que se lograría generar al momento de implementarlas. De esta manera, se concluye que las propuestas no se limitan únicamente a mejorar la imagen que posee la Compañía con sus clientes, sino que, además, puede generar un beneficio económico en cada uno de los procesos que conforman el servicio post-venta.

Tabla 7: Análisis Económico

ANÁLISIS ECONÓMICO									
Descripción	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión Inicial	-S/.20.400								
Gastos Mensuales		-S/.12.600							
Ahorros Mensuales		S/.32.000	S/.32.000	S/.32.000	S/.32.000	S/.32.000	S/.22.000	S/.22.000	S/.22.000
Flujos Reales	-S/.20.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.9.400	S/.9.400	S/.9.400
Flujos descontados	-S/.20.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.19.400	S/.9.400	S/.9.400	S/.9.400

Tabla 8: Detalle económico de las propuestas de mejora

Propuesta de Mejora	Proceso	Inversión proyectada	Gasto proyectado por mes	Ahorro o ganancia proyectado mensual
Implementación de recojo de productos defectuosos	Identificación de productos defectuosos	S/ -	S/ 500	S/ 600
Implementación de seguimiento de productos internados	Disposición de producto defectuoso / Autorización de retorno de producto defectuoso / Registro de mercadería devuelta	S/ 200	S/ 250	S/ 833
Implementación de política de embalajes de productos	Devolución de producto defectuoso	S/ 1.500	S/ 300	S/ 400
TOTAL		S/ 1.700	S/ 1.050	S/ 1.833

CONCLUSIONES

El objetivo general del presente proyecto profesional fue el diagnóstico y proposición de mejora del servicio post-venta de la empresa Importaciones Impacto S.A.C., empresa distribuidora de cómputo de Lima Metropolitana, para el cual se aplicó el modelo de referencia SCOR, tal y como se detalló anteriormente. Con la finalidad de cumplir este objetivo de investigación, se plantearon y desarrollaron una serie de objetivos específicos, los cuales permitieron obtener información relevante para el desarrollo del proyecto. Así, se ordenó la información y se analizaron los hallazgos realizados. Por lo tanto, a continuación, se presentarán sus conclusiones respectivas.

Así, el primer objetivo específico propuso examinar conceptos y enfoques teóricos acerca de la gestión por procesos, cadena de suministro, logística inversa y servicio post-venta. Por este motivo, en el marco teórico se planteó una revisión y análisis sobre las implicancias de la gestión por procesos y su importancia. A su vez, se describió el concepto de la cadena de suministro con el fin de explicar por qué es importante conocer cómo identificarla y los actores que participan dentro de un rubro determinado, tomando en cuenta diversas dimensiones: operativa, táctica y estratégica. Lo anterior mencionado cimentó las bases del presente trabajo de investigación, pues complementa el desarrollo del marco contextual. De esta forma, gracias a la revisión de la literatura relacionada, se interconectan conceptos y se plantean los presupuestos iniciales.

En adición a lo anterior, se identificó un modelo de análisis que pudo emplearse para diagnosticar el proceso de servicio post-venta ofrecido por la jefatura de garantías de la empresa. Para esto, se presentaron diversos modelos de diagnóstico, entre los cuales destacó y se seleccionó el modelo SCOR. Esta selección responde a que SCOR es un modelo estandarizado y preestablecido que permite analizar el rol de una empresa dentro de la cadena de suministro de la que es parte. En este caso, se empleó lo propuesto por la Association of Supply Chain Management, entidad responsable de su conceptualización y diseño para analizar el proceso de retorno o devolución dentro de Importaciones Impacto S.A.C. Así, junto con lo planteado respecto a gestión por procesos, se propusieron mejoras considerando los resultados de la evaluación realizada. De esta forma, tras recopilar información relevante en relación a la jefatura de garantías, se identificó cómo optimizar sus procesos. Así, la teoría se aplicó en beneficio de la organización y tratando cada punto relevante tomando en cuenta la necesidad de la empresa y viabilidad de lo propuesto. Es gracias al modelo SCOR que se concretó un análisis detallado de la empresa tomando en cuenta el macro proceso de Devolución y las buenas prácticas de gestión señaladas en el manual más actualizado.

Además, el marco contextual presentado esclareció el funcionamiento de la cadena de suministro y sus actores. Luego de comentar cómo actúan los participantes del giro de negocio de comercialización de artículos de cómputo, se señaló cuáles son los bienes con los que trabajan, su origen y el camino y actores involucrados desde la fabricación hasta la venta al consumidor final en Lima, Perú. Tras esto, se expuso la dinámica de trabajo de una empresa distribuidora de partes de cómputo, tanto del extranjero como de un caso peruano. Posteriormente, se detalló la importancia de la jefatura de garantías para la empresa y cómo esta actividad de soporte genera valor para su cliente final. Otorgando así un servicio especializado de soporte técnico y de tramitación de garantías en relación a los productos que Importaciones Impacto S.A.C. comercializa. De esta forma, se profundizó en el funcionamiento de esta área, su importancia para la continuidad de la empresa y los procesos que llevan a cabo para atender los reclamos por productos presuntamente defectuosos. Por lo anterior, se da una mayor comprensión del área involucrada en el análisis del modelo seleccionado.

Plantear y comprender el diseño metodológico de la investigación concretó la elaboración de una guía de trabajo para lograr el objetivo general. Así, tomando en cuenta el proceso de retorno de SCOR y las buenas prácticas que propone, se elaboró un mecanismo de evaluación y análisis de la situación actual del servicio post-venta que ofrece la organización. Esto tuvo como resultado la identificación de las falencias en los procesos para poder plantear cambios que sean significativos y permitan fortalecer la jefatura de garantías en beneficio de Importaciones Impacto S.A.C. y de sus clientes. A partir de este análisis, siguiendo lo indicado por el modelo SCOR, se otorgó una calificación a los subprocesos participantes, lo cual fue significativo para determinar el estado actual de la realidad administrativa de esta jefatura.

Así, el presente proyecto profesional formuló propuestas de mejora tras analizar los procesos que involucran el servicio post-venta dentro de la empresa. Es así, que, al cubrirse las falencias identificadas anteriormente, las cuales dificultan la gestión y tramitación de garantías, se logra volver más eficiente todas las partes que conforman el área de servicio post-venta. De esta manera, se propone mejorar la gestión documentaria y de gestión de Importaciones Impacto S.A.C. mediante la capacitación del personal en el uso del software de la empresa, el ERP NavaSoft; ya que de esta manera, se facilitará el acceso a la información de los productos internados, la cual se debe actualizar por los encargados correspondientes del proceso de internamiento y tramitación de garantías, para así poder ofrecer un seguimiento de estado de los productos internados a los clientes que así lo soliciten por medio de canales digitales. Asimismo, se plantea la implementación de un nuevo servicio de transporte enfocado a trasladar los equipos reportados como fallidos desde el domicilio del cliente hasta las instalaciones de la jefatura de garantías. Este puede ser implementado tanto como un servicio a cargo del personal contratado

como también tercerizando el transporte mediante el courier de preferencia del cliente. Finalmente, con la finalidad de mitigar el riesgo de que los productos trasladados desde el almacén para evaluar su estado por la entidad correspondiente se dañen durante el transporte se propuso la elaboración de una política interna de embalaje. Con esto, se identifican las condiciones planteadas por cada distribuidor, representante de marca o centro autorizado de servicios para el traslado seguro de los artículos de cómputo. Finalmente, en base a los requisitos de los actores anteriormente mencionados, se propuso un proceso de verificación y embalaje, en el cual participan los trabajadores de la jefatura.

Cabe añadir, producto de la coyuntura actual del COVID-19, las operaciones de Importaciones Impacto S.A.C. experimentaron un crecimiento sostenido. Esto se vio reflejado no solo en el ingreso de nueva mercadería y ventas, sino también en el requerimiento de una atención ágil y oportuna para la revisión de garantías de los productos adquiridos por sus clientes. Sin embargo, el crecimiento esperado por la gerencia general no es compatible con las falencias halladas tras el anterior diagnóstico; generando que tanto la jefatura administrativa como la gerencia general, reconocieron la necesidad de cambios urgentes para evitar cuellos de botella y lograr la satisfacción de su clientela, esperando contar con la capacidad de respuesta ante cualquier incidencia relacionada a la devolución de productos y reclamos de garantía.

En conclusión, el presente proyecto profesional fue relevante y de utilidad para la empresa que fue objeto de estudio, debido a que brindó una alternativa para que su gerencia pueda implementar cambios que puedan ser significativos en su organización. En base a la revisión teórica, se cumplieron los objetivos, tanto generales como específicos planteados inicialmente. Por consiguiente, se buscó solucionar un problema de gestión presente en las empresas del rubro, las cuales no cuentan con procesos estandarizados ni tampoco formalizados; por lo que, en un futuro, será de gran utilidad para los investigadores interesados en analizar empresas del rubro de artículos informáticos.

REFERENCIAS

- Altez Cárdenas, C. J. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: el modelo Scor en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este*. Caso de estudio: RIALS EIRL.
- Amazon. (2021). *Garantías de entrega*. Amazon. <https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?nodeId=GCNQVPEFZLZZVLVY>
- Antonyová, A., Antony, P., y Soewito, B. (2016). Logistics Management: New trends in the Reverse Logistics. *Journal of Physics: Conference Series*, 710(1), 1-10. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/301945941_Logistics_Management_New_trends_in_the_Reverse_Logistics
- APICS. (2017). Supply Chain Operations Reference Model SCOR Versión 12.0
- Burgos, J. L. M., y Salazar, M. D. C. T. (2013). Logística inversa, una herramienta para la toma de decisiones. *Inventio, la génesis de la cultura universitaria en Morelos*, 9(18), 37-43. Recuperado de: <http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/318>
- Capcha, Y. A. H. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>
- Carreño Solís, A. J. (2018). *Cadena de suministro y logística*. Primera edición, Vol. 53, (9). pp 14-17 Fondo Editorial PUCP.
- Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. CRC Press. Recuperado de: <https://bit.ly/3b11VFf>
- Christopher Holloway (2020). *¿Cómo repercutió el COVID-19 en el mercado de PC?*. IT Masters Mag. México. Recuperado de: <https://www.itmastersmag.com/noticias-analisis/como-repercutio-el-covid-19-en-el-mercado-de-pc/>
- Congreso de la República. (1993). Constitución Política del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf
- CSCMP. (2020). CSCMP SCM Definitions and Glossary of Terms. En Council of Supply Chain Management Professionals (pp. 139-222). https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- De La Hoz, G. (2017). Servicio PostVenta, claves y beneficios. Fuerza Comercial Consultoría. España. Recuperado el 19 de julio de 2021, de <http://www.fuerzacomercial.es/el-servicio-postventa-claves-y-beneficios/>
- Díaz, R. (2021, mayo 24). La crisis de los semiconductores empeora: así te afecta si quieres comprar un móvil, un ordenador o un coche. El Mundo. <https://www.elmundo.es/tecnologia/2021/05/24/60a7c903fdddf53328b464a.html>
- Díaz, Rafael (2021). *La crisis de los semiconductores empeora: así te afecta si quieres comprar un móvil, un ordenador o un coche*. El Mundo. España. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/tecnologia/2021/05/24/60a7c903fdddf53328b464a.html>

- Escudero, C. H. (2013). *Manual de Auditoría Médica*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
Recuperado de: <http://librosmanuales.blogspot.com/2018/07/manual-de-auditoria-medica.html>
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., y Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Editorial McGraw Hill. México
- Fuertes, V. (2020). GFK: *Las ventas de televisores, refrigeradoras, celulares y computadoras subió 17%, a pesar de la pandemia*. RPP Noticias. Lima, Perú. Recuperado el 24/04/2021 de: <https://rpp.pe/economia/economia/gfk-se-venden-mas-televisores-en-pandemia-que-cuando-peru-fue-al-mundial-rusia-2018-cyber-wow-cyber-days-venta-por-internet-covid-19-computadoras-mundial-rusia-2018-noticia-1305994>
- Gonzales, A. F. C. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O y C Metals SAC*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa. Recuperado el 12 de Julio de 2021, de: https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf
- Grupo Deltron SA. (2021). *Deltron - Inscripción de nuevos Distribuidores*. Grupo Deltron SA. https://xpan.deltron.com.pe/xtranet/preCust/frm_inscripcion.php?from=new-menu
- Gutiérrez, T. V. (2009). *Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana*. Ingeniería Industrial, 30(1), 3. Recuperado de: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/242/231>
- Hardzone (2021). *¿Qué sería necesario para terminar con la escasez de chips este mismo año?*. España. Recuperado el 12 de Julio, de: <https://hardzone.es/noticias/procesadores/escasez-chips-fabricantes-2021/>
- Huaman Sandoval, L. D. P. (2017). *Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULI*. Cajamarca. Perú. Recuperado de: <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/936>
- Importaciones Impacto S.A.C. (2021a, junio). *Nosotros*. Importaciones Impacto S.A.C. <https://www.impacto.com.pe/page?href=nosotros>
- Importaciones Impacto S.A.C. (2021b, junio). *Términos y Condiciones de Garantía*. <https://www.impacto.com.pe/page?href=garanty>
- Importaciones Impacto S.A.C. (2021). *Nuestros Locales*. Lima, Perú. Recuperado el 25/04/2021 de: <https://www.impacto.com.pe/page?href=locals>
- Infotur Latam (2021). *Tendencias tecnológicas del 2021 en Perú*. Lima. Perú. Recuperado de: <https://www.infoturperu.com.pe/index.php/noticias/tendencias/item/11509-tendencias-tecnologicas-del-2021-en-peru>
- Instituto Peruano de Economía (2019). *¿A quién afecta la inflación?*. Perú. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/a-quien-afecta-la-inflacion/>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- IT User (2021). *La pandemia impulsa la venta de portátiles que crecerá un 8,6% en 2021*. España. Recuperado el 12 de Julio de 2021, de:

<https://www.ituser.es/movilidad/2021/01/la-pandemia-impulsa-la-venta-de-portatiles-que-crecera-un-86-en-2021>

- James, D. (2021). The best Amazon Prime Day PC gaming deals. *PCGAMER*.
<https://www.pcgamer.com/best-amazon-prime-day-pc-gaming-deals-2021/>
- Kelion, Leo (2021). *Escasez de microchips: por qué hay una crisis de semiconductores y cómo puede afectarte*. Tecnología de la BBC. Inglaterra. Recuperado de:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55955119>
- Kim, D. Y., Kumar, V., y Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.
Recuperado de:
<https://eclass.hmu.gr/modules/document/file.php/DLH205/Total%20Quality%20Management%20and%20Innovation/InnovationRDandTechnologyatfirm-levelcompetitiveness.pdf>
- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry e Malhotra, Manoj (2008), *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Quinta Edición. Pearson Educación, México. Recuperado de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf
- Lambert, D. (2004). *Supply Chain Management: Process, Partnerships, Performance*. EE.UU., Florida: Supply Chain Management Institute.
- Lambert, García-Dastugue y Croxton (2017) An evaluation of a process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, Vol 26 (1). Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/227763140_An_Evaluation_of_Process-Oriented_Supply_Chain_Management_Frameworks
- La Vanguardia (2020). *La venta de portátiles se dispara hasta en un 60% aupada por el teletrabajo*. España. Recuperado de:
<https://www.lavanguardia.com/economia/20200313/474100271031/venta-portatiles-aumenta-teletrabajo-coronavirus.html>
- Macías, M. E. U. (2017). *Gerencia del servicio. 3a. Edición: Alternativa para la competitividad*. Ediciones de la U.
- Masten, S. E., y Kosová, R. (2013). Post-sale service and the limits of reputation. *Industrial and Corporate Change*, 22(6), 1663-1698.
- Mejía, M. J., San Andrés, R. P., y Paredes, C. I. (2018). Logística y canales de distribución para la mejora de procesos. Estudio de Caso NEDERAGRO SA- Período 2019. *Innova*, 3(6), 155-167. Recuperado el 24 de abril de 2021 de:
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/876>
- Mercado Negro (2021, septiembre 21). Qué es la crisis de los contenedores y por qué doblará el precio de los productos en Perú. <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/que-es-la-crisis-de-los-contenedores-y-por-que-doblará-los-precios-de-los-productos-en-peru/>
- Montoya, R. A. G., Mazo, A. Z., y Espinal, A. A. C. (2014). Propuesta de sistema de logística inversa para el sector hospitalario: un enfoque teórico y práctico en Colombia.

- Ingenierías USBMed*, 5(1), 35-52. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6833258>
- Nariño, A. H., León, A. M., y Rivera, D. N. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería industrial*, 30(2).
- Navas Bayona, W. I., y Gamboa Poveda, J. E. (2019). El servicio post-venta. *Revista Publicando*, 1(1), 1-12. Recuperado de:
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/6/3>
- Oliva, E. J. D., y Garzón, C. A. (2015). Adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. *Suma de Negocios*, 6(13), 1. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.001>
- Olmo, G. D. (2021). Cómo TSMC se convirtió en el principal fabricante mundial de chips, un bien que escasea en medio de la pandemia de coronavirus. *BBC Mundo Tecnología*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57081566>
- Oltra Badenes, R. F. (2015). *La Logística Inversa: Concepto y Definición*. Recuperado de:
<https://riunet.upv.es/handle/10251/46172>
- Oswaldo, T. R., Lechuga Arizmendi, J. J., y Juárez Toledo, R. (2016). *La ventaja competitiva y la logística inversa como fuente de desarrollo sustentable*. México. Recuperado de:
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/49515/3635.pdf?sequence=1&isAlloWed=y>
- Parodi, C. (2017, agosto 18). ¿Cómo se determina el tipo de cambio en el Perú? *Diario Gestión*.
<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/08/como-se-determina-el-tipo-de-cambio-en-el-peru.html/?ref=gesr>
- Pérez, A. (2021). *Modelo SCOR: definición, procesos, ejemplo, pros y contras*. OBS Business School. España. Recuperado el 20 de abril de 2021, de:
<https://www.obsbusiness.school/blog/modelo-scor-definicion-procesos-ejemplo-pros-y-contras>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2015). *Gestión por procesos* (5ta ed.). Madrid: Editorial Alfaomega.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020). *Decreto Supremo No. 044-2020-PCM*. Perú. Recuperado el 23 de junio del 2020, del portal web:
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- Redacción Gestión (2020). COVID-19: ¿Cómo las empresas pueden adaptarse a la nueva realidad? *Diario Gestión*. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-covid-19-como-las-empresas-pueden-adaptarse-a-la-nueva-realidad-noticia/>
- Redacción Gestión (2020). Importación de computadoras en Perú creció 50% en 2020 por teletrabajo y teleeducación. *Gestión*. Lima, Perú. Recuperado el 24/04/2021 de:
<https://gestion.pe/economia/importacion-de-computadoras-en-peru-crecio-50-en-2020-por-teletrabajo-y-teleeducacion-noticia/>
- Retail Perú (2021). Tendencias y expectativas del consumidor peruano. *Retail Perú*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/tendencias-y-expectativas-del-consumidor-peruano/>

- Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, 12(1), 47-58. Recuperado de: [http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1437/Comunicación Corporativa%20Relaciones Públicas y Logística.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1437/Comunicación%20Corporativa%20Relaciones%20Públicas%20y%20Logística.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L., y García-Dastugue, S. J. (2002). The returns management process. *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), 1-18. Recuperado de: <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/the-returns-management-process>
- Rosas Lezama, H., Rosas Téllez, M., Rodríguez Lozada, M. Á., Castañeda Gutiérrez, J. L., y Torres López, A. (2009). Logística inversa: Una alternativa para la gestión de productos fuera de uso (PFU). *La Nueva Gestión Organizacional*, 12-23.
- Roure, Juan; Moñino; Rodríguez-Badal, A. (1997). La gestión por procesos. *IESE Business School*. Barcelona. España. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/318723883_GESTION_POR_PROCESOS_UNA_ESTRATEGIA_PARA_DIRECCIONAR_EL_CAMBIO_Y_EL_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL
- Rudy, Quintero (2016). La logística inversa como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones colombianas. Cartagena. Colombia. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4355/1/Log%C3%ADstica%20inversa Rudy%20Quintero%20Portocarrero_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4355/1/Log%C3%ADstica%20inversa_Rudy%20Quintero%20Portocarrero_2016.pdf)
- Ruiz Sanchez, J. E., y González Illescas, M. L. (2020). *La logística inversa como estrategia de diferenciación para los mercados dinámicos*. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4160/1/1291-Texto%20del%20art%20c3%adculo-6212-1-10-20200507.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública*. Recuperado de: https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Sotelo Raffo, J. L. F. (2017). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPEs: caso peruano*. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona. España. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/108505>
- SUNAT (2016). *Ley 24829: Ley de creación*. Perú. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ley-24829.pdf>
- TorreBlanca, F. (2020). *Qué es el servicio post-venta y su importancia*. ESIC. Colombia. Recuperado el 25 de abril de 2021 de: <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 81-88. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia Metodológica

Tabla A: Matriz de Consistencia Metodológica

Matriz de consistencia	Pregunta de investigación	Objetivo	Variables	Sub - variables	Unidad de análisis	Unidad de observación	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
General	¿Cómo debería funcionar el servicio post-venta de la empresa distribuidora de cómputo Importaciones Impacto S.A.C.?	Diagnosticar y proponer mejoras al servicio post-venta actual de Importaciones Impacto S.A.C., empresa distribuidora de cómputo	No aplica						
Específico	¿Cuáles son los conceptos más relevantes que se tienen sobre una gestión por procesos y los eslabones que la componen?	Examinar conceptos y enfoques teóricos acerca de la gestión por procesos, cadena de suministro, logística inversa y servicio post-venta.	1. Gestión por procesos	1.1. Proceso 1.2. Conceptualización de la gestión por procesos 1.3. Ventajas de la gestión por procesos	No aplica		Literatura Académica	Revisión Bibliográfica	
			2. Cadena de Suministro	2.1. Conceptualización de cadena de suministro 2.2. Importancia de la gestión de la cadena de suministro 2.3. Dimensiones de la gestión de la cadena de suministro					No aplica

Tabla A: Matriz de Consistencia Metodológica (continuación)

Matriz de consistencia	Pregunta de investigación	Objetivo	Variables	Sub - variables	Unidad de análisis	Unidad de observación	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Específico	¿Cuáles son los conceptos más relevantes que se tienen sobre una gestión por procesos y los eslabones que la componen?	Examinar conceptos y enfoques teóricos acerca de la gestión por procesos, cadena de suministro, logística inversa y servicio post-venta.	3. Logística Inversa	3.1. Conceptualización de logística inversa 3.2. Variables de la logística inversa 3.3. La logística inversa como ventaja competitiva	No aplica			Literatura Académica	Revisión Bibliográfica
			4. Servicio Post-venta	4.1. Conceptualización de servicio post-venta 4.2. Ventajas del servicio post-venta 4.3. Dimensiones del servicio post-venta	No aplica				
Específico	¿Cuál es el marco contextual en el que se desarrollan las empresas distribuidoras de cómputo en el Perú?	Describir el marco contextual que caracteriza a las empresas peruanas que distribuyen mercadería de cómputo, y compararlas con las prácticas de países extranjeros	5. Situación actual del sector hardware a nivel global	5.1. Crisis sanitaria por el COVID-19 5.2. Crisis de los microchips	No aplica		Literatura Académica Noticias Internacionales	Revisión Bibliográfica Revisión Documental	

Tabla A: Matriz de Consistencia Metodológica (continuación)

Matriz de consistencia	Pregunta de investigación	Objetivo	Variables	Sub - variables	Unidad de análisis	Unidad de observación	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Específico	¿Cuál es el marco contextual en el que se desarrollan las empresas distribuidoras de cómputo en el Perú?	Describir el marco contextual que caracteriza a las empresas peruanas que distribuyen mercadería de cómputo, y compararlas con las prácticas de países extranjeros	6. Situación de empresas importadoras de equipos de cómputo en Perú	6.1. Análisis PEST 6.2. Descripción de las importadoras de cómputo nacionales y comparación con las dinámicas en el sector extranjero	No aplica			Literatura Académica Noticia Internacional	Revisión Bibliográfica Revisión Documental
			7. Caso Importaciones S.A.C.	7.1. Descripción del giro de negocio 7.2. Valorización de inventarios 7.3. Dinámica de los usuarios 7.4. Gestión del Servicio post-venta	Servicio post-venta	Empresa	Valor económico de inventario	Jefe de área de servicio post-venta	Recolección de data Entrevista abierta
						Empresa	Interacción con los clientes	Jefe de área de servicio post-venta Gerente General de Impacto S.AC.	Entrevista abierta
						Empresa	Procesos del servicio post-venta	Jefe de área de servicio post-venta Gerente General de Impacto S.AC.	Entrevista abierta

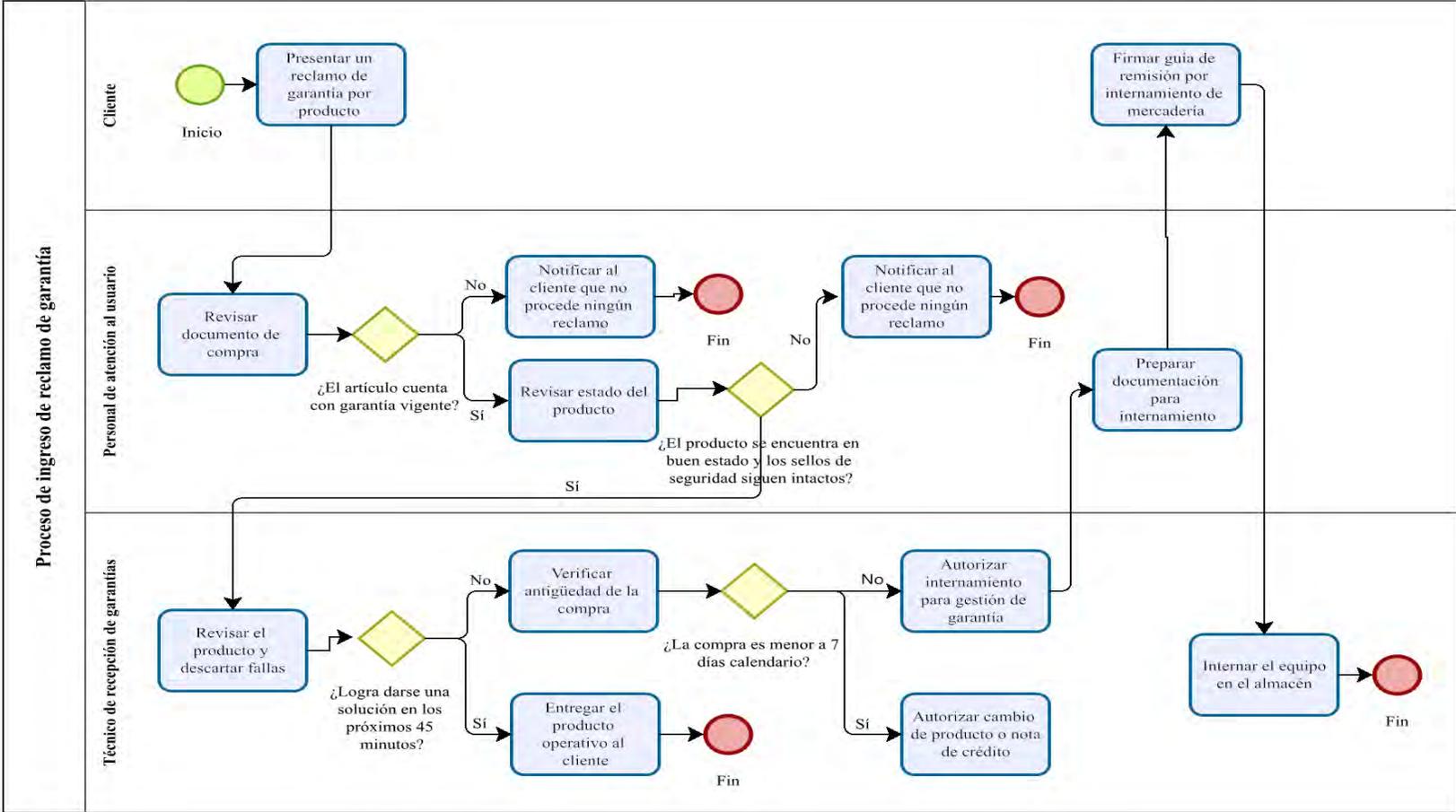
Tabla A: Matriz de Consistencia Metodológica (continuación)

Matriz de consistencia	Pregunta de investigación	Objetivo	Variables	Sub - variables	Unidad de análisis	Unidad de observación	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Específico	¿Cuáles son los modelos de análisis que existen alrededor del servicio post-venta de una empresa distribuidora de cómputo??	Identificar un modelo de análisis que nos ayude a diagnosticar el proceso de servicio post-venta dentro de las empresas distribuidoras de cómputo	8. Modelos de análisis	8.1. Modelo SCOR 8.2. Modelo Global Supply Chain Forum 8.3. Modelo Business Model Management	No aplica			Literatura Académica	Revisión Bibliográfica
Específico	¿Cuáles son las recomendaciones que debería seguir Importaciones Impacto S.A.C. para tener un proceso de servicio post-venta eficiente?	Proponer propuestas de mejora para el servicio post-venta de Importaciones Impacto S.A.C. de acuerdo a los estándares del modelo elegido	9. Modelo SCOR	Nivel de eficiencia del área de servicio post-venta	Garantías	Empresa	Manejo de garantías	Base de datos Jefe de área de servicio post-venta	Entrevista abierta Recolección de data Cuestionario SCOR
					Tiempos de Espera	Empresa	Tiempo promedio de atención	Base de datos Jefe de área de servicio post-venta.	
					Relación con Proveedores	Empresa	Facilidad de obtención de inventario	Jefe de área de servicio post-venta Gerente General de Impacto S.AC.	Entrevista abierta Cuestionario SCOR

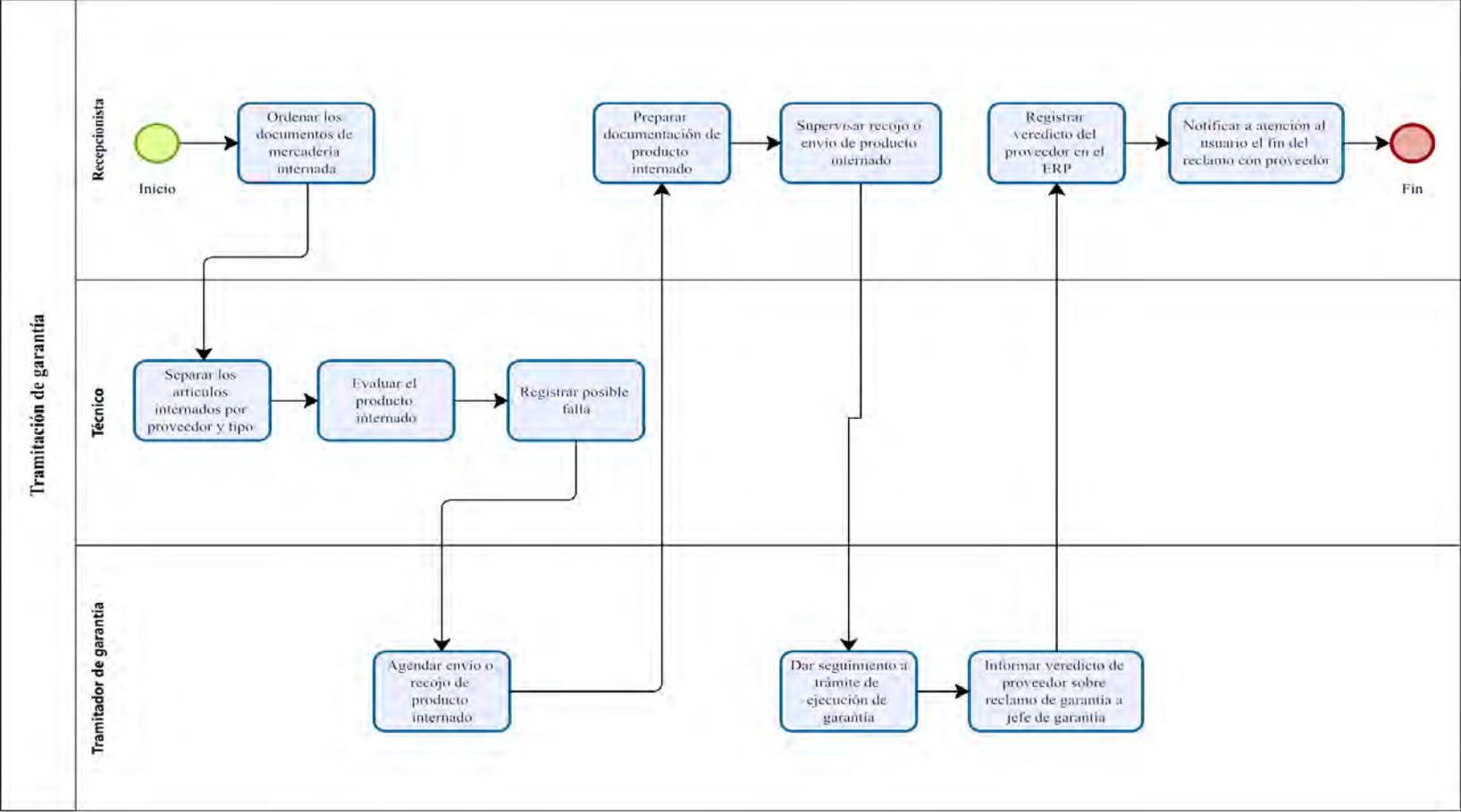
ANEXO B: Cuestionario SCOR

sR	Proceso de devoluciones		1,77
sSR1	Devolución de producto defectuoso de origen		1,95
sSR1.1	Identificar producto defectuoso		1,50
	Cuentan con procesos estandarizados para la inspección antes de la devolución del producto	Sí	1
	Las condiciones de devolución son claras y no genera confusiones entre los stakeholders	Sí	1
	Los procesos de devoluciones se encuentran integrados dentro del área de Gestión de garantías	Sí	1
	Se ofrece un servicio de recojo de productos defectuosos a domicilio.	No	0
	Se registra el estado del producto por recoger a domicilio para diagnóstico.	No	0
	En la recepción del producto se evalúan los daños y se realiza una correcta clasificación de acuerdo con el inconveniente presentado	No	0
sSR1.2	Disposición de producto defectuoso		2,40
	Las devoluciones reciben una correcta clasificación para poder reprocesarse o destruirse	Sí	1
	Tienen implementado de forma completa una herramienta tecnológica que ayude a la disposición y clasificación de los productos defectuosos	No	0
	El flujo del proceso de internamiento de productos identificados como defectuosos se da sin interrupciones	Sí	1
	Los productos no defectuosos y no abiertos son puestos dentro de las existencias disponibles	Sí	1
	Se realiza un control adecuado mediante registros de los internamientos de equipos	Sí	1
sDR1	Devolución de producto defectuoso de distribución		1,58
sDR1.1	Autorización de retorno de producto defectuoso		2,25
	Se utilizan partes de repuesto para evaluar el estado del equipo del cliente	Sí	1
	Al momento de hacer el diagnóstico presencial se comunican los motivos en caso se requiera internar el equipo	Sí	1
	Entregan algún tipo de documento que indique el ingreso de productos al almacén	Sí	1
	Cuentan con medios de comunicación digitales para facilitar el proceso de autorización de retorno	No	0
sDR1.2	Registro de mercadería devuelta		1,50
	Se sigue un lead time para tratar los productos devueltos	No	0
	Se gestionan plazos con los Centros Autorizados de Servicios/Representantes de marcas de los productos devueltos	Sí	1
	Comunican al cliente los plazos estimados de solución en relación a la falla de su producto al momento de la atención presencial	Sí	1
	El cliente recibe notificaciones de seguimiento de sus productos devueltos luego de ser internados	No	0
sDR1.3	Verificación de producto defectuoso		1,00
	Existe una política de embalaje para envío de mercadería a proveedor de marca	No	0
	Se tiene control de empaquetado de mercadería por enviar	Sí	1
	Preparan la documentación de seguimiento para mercadería que sale del almacén hacia CAS/Representante de marcas	No	0

ANEXO C: Diagrama de Flujo del proceso de ingreso de reclamo de Garantía



ANEXO D: Diagrama de Flujo del proceso de tramitación de garantía



ANEXO E: Formato de consentimiento informado

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Leonardo Sotomayor y Diego Lazo, estudiantes de la especialidad de Gestión de la Facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por el docente Franco Riva. La investigación, denominada “*Gestión de servicio post-venta en empresas distribuidoras de computo en Lima Metropolitana: Caso Importaciones Impacto S.A.C.*”, tiene como propósito diagnosticar al servicio post-venta actual de Importaciones Impacto S.A.C. haciendo uso del proceso de devolución comprendido en el modelo SCOR, para así, elaborar propuestas de mejoras.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto en el rubro. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación a través de videoconferencia. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal por un periodo de cinco años protegidas por una contraseña, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, se le enviará el enlace de acceso a la tesis publicada y un informe ejecutivo con los resultados de la misma.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: leonardo.sotomayor@pucp.edu.pe y lazo.diego@pucp.edu.pe

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

ANEXO F: Guía de entrevista - Jefe de garantías

Guía de entrevista a jefe de garantías

Nombre del Entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del Entrevistador: _____ Lugar: _____

1. Introducción

- 1.1. ¿Cuál es la actividad principal de Importaciones Impacto?
- 1.2. ¿Qué relación tiene la jefatura de garantía con el giro principal del negocio?
- 1.3. ¿Por qué es una necesidad tener este equipo para soporte?
- 1.4. ¿De qué manera las actividades de esta área generan valor para Importaciones Impacto y sus clientes?

2. Identificación de productos defectuosos

- 2.1. ¿Cómo es el proceso por el cual un cliente puede traer un equipo adquirido en la empresa para revisión por presentar algún fallo? ¿Es presencial o se puede solicitar recojo a domicilio/oficina?
- 2.2. ¿Cuando un cliente requiere soporte técnico se sigue una ruta para dar una solución o esta se da dependiendo del contexto o del personal a cargo de atenderlo?
- 2.3. ¿Todo el personal está capacitado para brindar información clara y oportuna al cliente antes de revisar un equipo?
- 2.4. ¿Cuántas áreas participan en la atención post-venta de un cliente?
- 2.5. ¿Existe algún mecanismo de control para registrar el estado del producto devuelto por el cliente?
- 2.6. ¿Se clasifican los productos devueltos por condición?

3. Autorización de internamiento de producto defectuoso

- 3.1. ¿Cómo se revisa el equipo traído por el cliente?
- 3.2. ¿Se emplean partes de repuesto para evaluar el estado del equipo del cliente?
- 3.3. ¿Se comunica de manera clara y oportuna al cliente los motivos por los cuales un equipo debe ser internado?
- 3.4. ¿Entregan algún tipo de documento o guía detallando el estado de la mercadería internada?

4. Disposición de producto internado

- 4.1. ¿Cuando un artículo es internado es diferenciado con alguna etiqueta o guía que lo clasifique?
- 4.2. ¿Cómo es el proceso de registro cuando un artículo es internado?

- 4.3. ¿Qué sucede con los artículos, es decir, nuevos y sellados que quieren ser devueltos?
- 4.4. ¿Qué mecanismo de control tienen para las entradas y salidas de mercadería dentro del área?
- 5. Registro de mercadería internada**
- 5.1. ¿Se siguen procesos claros cuando se tiene que atender un producto internado?
¿Se sigue una secuencia clara y esta es dominada por el equipo dentro del área encargada?
- 5.2. ¿Dentro del área se guían por tiempos para realizar sus actividades?
- 5.3. ¿Cómo se gestionan los plazos en caso se entregue la mercadería a un centro autorizado de servicio?
- 5.4. ¿Existe comunicación de seguimiento con el cliente?
- 5.5. ¿Se tienen plazos estimados para poder solucionar los diferentes problemas por los cuales se necesita internar un producto?
- 5.6. ¿En caso el cliente quiera solicitar información del estado actual de su producto internada por cuál medio debe pedir esa información?
- 6. Verificación de producto defectuoso**
- 6.1. ¿Existen procesos claros para el embalaje de mercadería que debe salir del almacén con dirección a un CAS?
- 6.2. ¿Se llega a revisar la mercadería que debe salir del almacén? ¿Se apoyan de algún tipo de documento de control?
- 6.3. ¿Se preparan guías o documentos para darle seguimiento a la mercadería que sale del almacén con dirección a un CAS?
- 7. Cierre de entrevista**
- 7.1. ¿Se obviaron o no se consideraron puntos importantes dentro de los procesos y actividades que abarca el servicio post-venta que pueda compartírnos en beneficio de nuestra investigación?