

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting – Depósito Pakatnamu E.I.R.L

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

William Alan, Ballena Silva, DNI: 47580412

Juan Orlando, Celis Acosta, DNI: 03700584

Jessenia de Fátima, Delgado Shacamajo, DNI: 72121708

Genix, Puelles Piñin, DNI: 43534328

Rubén Alejandro, Rojas Bazán, DNI: 43155689

ASESOR

Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI: 07535773

ORCID código del asesor : <https://orcid.org/0000-0001-9084-1193>

JURADO

Nombres y Apellidos del Presidente: Percy Samoel Marquina Feldman

Nombres y Apellidos del Jurado: Pablo José Arana Barbier

Surco, Agosto 2021

Apéndice: Informe de Avance del Trabajo de Investigación Final-TIF

Por el presente documento, el suscrito en calidad de Asesor de los alumnos:

1. WILLIAM ALAN BALLENA SILVA Cod. 20177597 Prom. **MBA GI CHICLAYO**

XVI

2. JESSENIA DE FÁTIMA DELGADO SHACAMAJO Cód. 20177592 Prom. **MBA GI**

CHICLAYO XVI

3. GENIX PUELLES PIÑIN Cód. 20177550 Prom. **MBA GI CHICLAYO XVI**

4. RUBÉN ALEJANDRO ROJAS BAZÁN Cód. 20177766 Prom. **MBA GI CHICLAYO**

XVI

5. JUAN ORLANDO CELIS ACOSTA Cód. 20177614 Prom. **MBA GI CHICLAYO XVI**

Quienes se encuentran elaborando el Trabajo de Investigación Final-TIF denominado: BUSINESS CONSULTING - DEPÓSITO PAKATNAMU E.I.R.L. índico que en la fecha se ha revisado el avance de la Tesis del grupo, encontrando que el avance de la misma se encuentra en un 100 % de avance (respecto al contenido final de la Tesis)

Observaciones:

Santiago de Surco, 10/ Agosto / 2021

Nombre del asesor: **Luis Alfonso Del Carpio Castro**

Firma:

Fecha límite de entrega al 100% (Área de tesis): 10/08/2021

Agradecimientos

Agradecemos al Ing. Enrique Fuentes Vertíz, gerente de general de la empresa Depósito Pakatnamu E.I.R.L. por su confianza y colaboración en la recolección de información de cada una de las actividades que desarrollan en la empresa.

A nuestros profesores por brindarnos los conocimientos necesarios para cumplir con éxito esta consultoría y por estar disponibles para hacerles las consultas necesarias.

A CENTRUM PUCP por los conocimientos compartidos y facilidad de acceso a todo el material y literatura necesaria para la realización de este trabajo; y, finalmente, a nuestro asesor Luis Alfonso Del Carpio Castro por brindarnos el apoyo, el tiempo y la asesoría para poder cumplir con este gran reto, el desarrollo de esta tesis.



Dedicatorias

A Dios y la Virgen María por bendecirme con cada día. A mis padres William y María, por sus enseñanzas, esfuerzo y apoyo constante. A mis hermanos Diana y Roberto por su aliento; y a Ximena por su paciencia y amor. Cada uno de ellos ha sido la motivación para perseguir el objetivo de ser mejor persona y profesional.

(WILLIAM BALLENA)

A Dios que me ilumina en mi andar, a mi abuelita Timotea que me cuida desde el cielo y a toda mi familia que son mi apoyo incondicional, fuente de inspiración y perseverancia para seguir adelante.

(JESSENIA DELGADO)

A mis padres Neptalí Puelles y Zoraida Piñin, por su apoyo incondicional y aliento para seguir cumpliendo mis sueños. A mi esposa Yessica Bravo e hijos Gabriel y Luana, por su paciencia, su confianza, su amor y por ser mi motor que permite día a día seguir desarrollándome profesionalmente y creciendo como persona.

(GENIX PUELLES)

A Dios que siempre me protege, a mis padres Elizabeth Bazán y Carlos Rojas por su amor, enseñanzas y apoyo incondicional. A mi hermana Carla Rojas y a mi novia Cyntia Ortiz por su confianza, guía, amor y aliento para cumplir mis metas.

(RUBEN ROJAS)

Agradecer en primer lugar a la Virgen de Guadalupe, a mis padres Juan y Mercedes, a mis hermanos, a mi esposa por los consejos, apoyo y aliento para seguir cumpliendo los objetivos propuestos y en especial a mis hijas María Fernanda y María Paz por ser el principal motor y motivo para seguir creciendo profesionalmente y como persona.

(JUAN CELIS)

Abstract

Depósito Pakatnamu E.I.R.L is a commercial company that provides a variety of constructions products, and has a strong commitment to the care of the environment and social responsibility. Depósito Pakatnamu was Founded in the city of Pacasmayo on June 13 of 1987. With more than thirty years of experience, Depósito Pakatnamu has been providing its clients with a large variety of high quality products. As part of its expansion plan, Depósito Pakatnamu extended its services to the city of Chiclayo on October of 1989 followed by Piura, Trujillo, Chimbote y Cajamarca branch on 2004, 2008, 2011 and 2012, respectively. Given its large geographical expansion, Depósito Pakatnamu needs to find new ways to reduce its expenses, increase implementation of new technologies, and increase profitability. The purpose of our consulting services is to identify the problems that are limiting Depósito Pakatnamu from achieving its mission and vision goals. After analyzing multiple problems, a new business model was developed. This model is based on direct customer experience and expectations. It was found that the main problem was the stagnation of sales and the allocation of budget at each location. Based on the results of the analysis and the available literature, a feasible management model was proposed with the purpose of analyzing the impact of direct and indirect expenses at each location. An implementation process as well as a sale forecast was also developed.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General	1
1.1 Presentación de la compañía	1
1.2 Socios Estratégicos.....	2
1.3. Visión, Misión y Valores de la compañía	2
1.3.1 Misión	2
1.3.2 Visión.....	3
1.3.3 Valores y cultura.....	3
1.3.4 Objetivos a largo plazo	4
1.4 Conclusión	5
Capítulo II: Análisis de Contexto	6
2.1 Análisis externo.....	6
2.1.1 Análisis PESTE	6
2.1.2 Las Cinco fuerzas de Porter.....	10
2.1.3 Oportunidades y amenazas	12
2.2. Análisis interno	13
2.2.1 Administración	13
2.2.2 Marketing	14
2.2.3 Operaciones	14
2.2.4 Financiero.....	15

2.2.5 Recursos humanos	15
2.2.6 Sistemas de información y tecnología	17
2.3 Conclusión	17
Capítulo III: Problema clave.....	19
3.1 Lista de problemas.....	19
3.1.1 Estancamiento de sus ventas.	19
3.1.2 Baja recordación de la marca	21
3.1.3 Cultura Clan	24
3.1.4 Crecimiento lento en comparación a la industria	24
3.2 Problema central.....	25
3.2.1 Sustancia	27
3.2.2 Locación.....	27
3.2.3 Propiedad.....	27
3.2.4 Magnitud	28
3.2.5 Tiempo	28
3.3 Conclusión	28
Capítulo IV: Revisión de la literatura	30
4.1 Modelos propuestos.....	30
4.1.1 Customer Relationship Management (CRM).....	30
4.1.2 E-commerce	36
4.1.3 Customer Experience Management (CEM)	39

4.2 Conclusiones	47
Capítulo V: Análisis de causa –raíz del problema central.....	48
5.1 Recursos humanos.....	51
5.1.1 Falta de un plan de capacitación para el desarrollo del personal	51
5.1.2 Falta de Directiva de Evaluación de Desempeño	51
5.2 Administración.....	52
5.2.1 Falta de empoderamiento	52
5.2.2 Inexistencia de indicadores de gestión en el área comercial.....	53
5.2.3. Tiempo de espera en el proceso de ventas	53
5.2.4 Tiempo de espera en el proceso de despacho.....	54
5.2.5 No cuenta con un sistema de pago electrónico en todas sus sedes.....	54
5.3 Marketing.....	55
5.3.1. Falta de difusión de la marca.....	55
5.3.2 No existe un área de marketing definida.....	55
5.3.3 Falta de un Plan Estratégico de Marketing	55
5.4 Gerencia	56
5.4.1 Deficiente comunicación interna.....	56
5.4.2 Falta de gestión en la imagen y prestigio de la organización.....	56
5.4.3 Falta de alineación de los objetivos estratégicos con la visión del negocio	57
5.5 Finanzas	58
5.5.1 Reducción de su cartera de clientes de autoconstrucción	58

5.5.2 Reducción de flujos de ingresos por incumplimiento de presupuestos de ventas ..	58
5.5.3. Planeamiento financiero deficiente.....	59
5.6 Análisis general de atención a los clientes de Depósito Pakatnamu	59
5.7. Análisis del proceso de compra.....	59
5.8 Análisis de los consumidores	63
5.9 Matriz de priorización causa – raíz.....	68
5.9.1 Factibilidad.....	68
5.9.2 Beneficio	69
5.9.3. Resultado.....	69
5.10 Conclusiones	70
Capítulo VI: Alternativa de Solución.....	71
6.1 Customer Jouney Map	72
6.2. Análisis de la Matriz 6x6	76
6.3. Modelo propuesto a implementar.....	77
6.4 Conclusiones	80
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	81
7.1 Fase 1: Aspectos generales del modelo	81
7.1.1 Objetivos	81
7.1.2 Consolidación de la propuesta de valor	81
7.2 Fase 2: Modelo de experiencia del cliente.....	82
7.3 Fase 3: Implementación de la gestión de la experiencia del cliente.....	82

7.3.1 Implementación de la experiencia de funciones.....	83
7.3.2 Implementación de la experiencia de compra y servicio	86
7.3.3 Implementación de la experiencia de marca	91
7.4 Conclusiones	96
Capítulo VIII: Resultados esperados.....	98
8.1 Costos de implementación	98
8.2 Estimación de ventas	98
8.3 Proyecciones Financieras.....	100
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	103
9.1 Conclusiones	103
9.2 Recomendaciones.....	105
Referencias	108
Apéndices	119
Apéndice A: Cuestionario de Encuesta Aplicada	119
Apéndice B	123

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Productos de Depósito Pakatnamu</i>	1
Tabla 2 <i>Análisis PESTE del sector construcción</i>	6
Tabla 3 <i>Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter del sector construcción</i>	10
Tabla 4 <i>Análisis interno AMOFHIT</i>	13
Tabla 5 <i>Nivel de ventas por sucursal en Depósito Pakatnamu</i>	20
Tabla 6 <i>Entrevista al Jefe Zonal de Administración de Lambayeque de Depósito Pakatnamu</i>	60
Tabla 7 <i>Entrevista al Jefe Zonal de Ventas</i>	61
Tabla 8 <i>Entrevista al Supervisor de ventas (proceso de venta)</i>	62
Tabla 9 <i>Persona encargada de comprar materiales de construcción</i>	63
Tabla 10 <i>Medios Utilizados por los Encuestados para Buscar Información</i>	63
Tabla 11 <i>Empresas donde Compran Materiales los Encuestados</i>	64
Tabla 12 <i>La Empresa donde Compra sus Materiales, tiene Canal de Venta Online</i>	64
Tabla 13 <i>Disponibilidad para Comprar Materiales por Internet</i>	65
Tabla 14 <i>Tipo de Materiales Dispuestos a Comprar</i>	65
Tabla 15 <i>Máximo de Días de Espera para Entrega de sus Productos</i>	66
Tabla 16 <i>Conocimiento de la Empresa Depósito Pakatnamu</i>	66
Tabla 17 <i>Compró en Depósito Pakatnamu</i>	67
Tabla 18 <i>Calificación de la compra en Depósito Pakatnamu</i>	67
Tabla 19 <i>Recomendación e Información de la Empresa</i>	68
Tabla 20 <i>Matriz de Priorización Causa-Raíz</i>	69
Tabla 21. <i>Funciones y Habilidades con el que debe contar los Vendedores Ejecutivos</i>	83
Tabla 22. <i>Normativas para el Monitoreo de Clientes</i>	85
Tabla 23. <i>Capacitación del Asesor para Captación y Monitoreo al Cliente</i>	87

Tabla 24. <i>Métodos de Pagos Convencionales o Comunes a utilizar</i>	89
Tabla 25. <i>Pagos Electrónicos/Página Web</i>	89
Tabla 26. <i>Beneficios de Pagos Electrónicos/Página Web</i>	90
Tabla 27. <i>Acciones para Incrementar la Experiencia</i>	93
Tabla 28. <i>Factores Habilitadores de la Gestión de la Experiencia del Cliente</i>	94
Tabla 29. <i>Estimación de Ventas de Depósito Pakatnamu</i>	98
Tabla 30. <i>Participación de Venta por Producto de Depósito Pakatnamu</i>	99
Tabla 31. <i>Datos Financieros del Sector</i>	100
Tabla 32 <i>Calculo de CAPM y WACC de Depósito Pakatnamu</i>	101
Tabla 33. <i>Proyecciones de Flujo de Caja de Depósito Pakatnamu</i>	101
Tabla 34. <i>Resultados de VAN Y TIR de Depósito Pakatnamu</i>	102



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Socios estratégicos.....	2
<i>Figura 2.</i> PBI Global y PBI de la Construcción 2015-2019	8
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la empresa Depósito Pakatnamu Adaptado del Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019)	17
<i>Figura 4.</i> Tasa de crecimiento de ventas por sucursal de los últimos 5 años de Depósito Pakatnamu.	21
<i>Figura 5.</i> Reconocimiento de la Marca.....	23
<i>Figura 6.</i> Preferencia de empresas en la compra de materiales de construcción	23
<i>Figura 7.</i> Crecimiento de ventas 2016 – 2019 de Depósito Pakatnamu	25
<i>Figura 8.</i> Diagrama de Ishikawa de Depósito Pakatnamu	50
<i>Figura 9.</i> Customer Journey Map de Depósito Pakatnamu	73
<i>Figura 10.</i> Matriz 6 x 6 de Depósito Pakatnamu.....	78
<i>Figura 11.</i> Modelo de Customer Experience Management	79
<i>Figura 12.</i> Modelo de experiencia a emplear.....	82
<i>Figura 13.</i> Distribución de los ejecutivos de ventas	84
<i>Figura 14.</i> Interfaz de la sección de pedidos de la aplicación.....	87
<i>Figura 15.</i> Vista de la aplicación.....	88
<i>Figura 16.</i> Elaboración de la página web con catalogo online.....	88
<i>Figura 17.</i> Proceso para transporte del producto.....	91
<i>Figura 18.</i> Procesos para la atención al cliente	92
<i>Figura 19.</i> Satisfacción del cliente mediante NPS	95
<i>Figura 20.</i> Actividades para el servicio post-venta	96

Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la compañía

La comercializadora Depósito Pakatnamu E.I.R.L., es una empresa que nace el 13 de Junio de 1987, en la ciudad de Pacasmayo, cuenta con más de treinta años ofreciendo a sus clientes la comercialización de materiales de construcción y, debido a su diversidad de productos y calidad de servicio logró un crecimiento acelerado permitiéndole expandir sus actividades en la ciudad de Chiclayo en Octubre de 1989; luego sigue su plan de expansión y posicionamiento, iniciando actividades en la ciudad de (a) Piura, (b) Trujillo, (c) Chimbote, (d) Cajamarca, y (e) Sullana, en los años 2004, 2008, 2011, 2012 y 2017. El objetivo de Depósito Pakatnamu es la comercialización de materiales de construcción y otras actividades afines; teniendo variedad de productos (ver Tabla 1)

Tabla 1

Productos de Depósito Pakatnamu

Productos de Construcción	Techos
- Barras de construcción	- Gran Onda
- Alambre	- Perfil 4
- Clavos	- Teja Andina
- Alambre de púas	- Plancha zincada ondulada (Calamina)
- Tanque doméstico Eternit	- Tupemesa
- Tanque Cisterna	- Plancha Traslúcida
- Biodigestor – Cisterna	- Tecnopor,
Ladrillos	Cementos
- King King 18 huecos	- Cemento Extraforte ICO
- Pandereta	- Cemento Fortimax 3
- Ladrillo Techo 12	- Cemento tipo I
- Ladrillo Techo 15	- Cemento Portland Tipo V
- Bloques y adoquines de concreto	- Cemento Mochica MS
Tuberías PVC	
- Conexiones inyectadas de PVC-U para la construcción de fluidos a presión	
- Conexiones inyectadas de PVC-U para canalizaciones eléctricas.	
- Tubos de PVC-U para instalaciones de canalizaciones eléctricas.	
- Tubos de PVC-U para instalaciones domiciliarias de desagües (sanitaria).	
- Tubos y conexiones inyectadas de CPVC para agua caliente.	
- Conexión de CPVC	- Tubo de alcantarillado de PVC-U
- Tubo de PVC	
Perfiles de construcción, Planchas, Todo para puerta Enrollable, Electrotodo	

Nota. Adaptado de “Catálogo Depósito Pakatnamu”, por Depósito Pakatnamu ,2019. Recuperado de <https://www.Depositopakatnamu.com.pe/index.php/productos>

1.2 Socios Estratégicos

Nace con el afán de proveer a sus clientes los mejores productos de materiales de construcción a los precios más accesibles, Depósito Pakatnamu apuesta por la calidad, el buen hacer y por las nuevas tecnologías. Brinda productos que exceden las expectativas y requerimientos establecidos por normas oficiales, con un fuerte compromiso por el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. Cuenta con socios estratégicos reconocidos a nivel nacional (ver figura 1)



Figura 1. Socios estratégicos
Tomado de Depósito Pakatnamu, 2019 (<https://www.Depositopakatnamu.com.pe/index.php>)

1.3. Visión, Misión y Valores de la compañía

1.3.1 Misión

Según el Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019), tiene como misión: “Buscamos satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo productos al mejor precio junto a una atención de calidad, con el compromiso de nuestros colaboradores y socios estratégicos; poniendo en práctica los valores de respeto, confianza, honestidad, responsabilidad y lealtad”. (p.4). Depósito Pakatnamu focaliza su misión en la razón de ser del negocio, diferenciándose de su competencia buscando ofrecer productos a precios accesibles y con un buen servicio.

1.3.2 Visión

Según el Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019), tiene la visión: “Que Depósito Pakatnamu sea conocida y reconocida como la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de materiales de construcción y producto siderúrgicos, ofreciendo a los clientes una atención personalizada”. (p.4)

Se evidencia que Depósito Pakatnamu busca consolidar su liderazgo en el mercado de venta de materiales de construcción, siendo reconocida a nivel nacional. Sin embargo, tal como está planteada dicha visión, no podría llegarse a cumplir, puesto que no contiene un horizonte de tiempo, ni una meta cuantificable que determine si se está generando compromiso y cambios futuros. De modo que al analizarla de acuerdo al modelo presentado por D’Alessio (2008):

- simple, clara, y comprensible,
- ambiciosa, convincente, y realista,
- definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios,
- proyectada a un alcance geográfico,
- conocida por todos,
- expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia, y
- una idea clara desarrollada adonde desea ir la organización; podemos evidenciar un mal planteamiento de la misma imposibilitando la generación de cambio futuro, la capacidad de involucramiento de los trabajadores y escaso compromiso.

1.3.3 Valores y cultura

Depósito Pakatnamu es una empresa con una cultura orientada al desarrollo de sus empleados y busca satisfacer las necesidades de sus clientes, poniendo en práctica cinco valores organizacionales, Según el Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019):

Respeto. Es un valor muy importante que debemos de aplicar en todo momento, pues así nuestro entorno se basará en un ambiente agradable en donde nos sentiremos cómodos los unos con los otros.

Confianza. El compromiso de trabajar en equipo, con la esperanza y convicción de lograr todos los objetivos propuestos, brindando soluciones inmediatas para generar valor en nuestros trabajadores y clientes

Honestidad. Es el punto clave de realizar un buen trabajo, pues la honestidad en lo que hacemos tanto como con los clientes, o nuestros trabajadores es lo que nos abrirá las puertas hacia un negocio exitoso. La honestidad, la lógica y la sinceridad no son negociables.

Responsabilidad. Responsabilidad de hacer, tener o entregar las cosas en el momento debido, así como hacernos responsables de cualquier suceso que ocurra dentro de la empresa.

Lealtad. Sentimos orgullo de ser parte de Depósito Pakatnamu, construimos y cuidamos nuestra reputación poniendo en práctica cada uno de nuestros valores.

Se puede verificar que Depósito Pakatnamu como empresa responsable, busca crecer de manera sostenible con una cultura basada en valores, que asegura un adecuado desempeño y comportamiento con sus stakeholders.

1.3.4 Objetivos a largo plazo

Según el Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019), La empresa en base a su visión ha establecido objetivos, buscando consolidar su liderazgo en el mercado de venta de materiales de construcción, siendo reconocida a nivel nacional como una empresa seria, confiable, de valores sólidos, orientados a brindar un buen servicio al cliente. (p.4), por ende se tiene los siguientes objetivos:

1. Objetivo general, Crecer rentablemente de manera sostenible. (p.4)
2. Objetivos específicos, (a) ampliar los actuales mercados y clientes, (b) gestionar el desarrollo del Talento Humano, (c) contribuir al desarrollo de los proveedores, (d)

mejorar el desarrollo de los procesos y la información, (e) mejorar los sistemas de control, y (f) retroalimentar sus resultados de Gestión. (p.4)

Según D'Alessio (2008), los objetivos que una organización deben representar el resultado de lo que se espera alcanzar, siendo el hilo conductor de la visión planteada, por lo tanto, deben tener coherencia con la visión. Así mismo recomienda las siguientes características: (a) deben ser cuantificables para poder medirlos, (b) medirse con indicadores confiables, (c) deben ser realistas, (d) deben ser comprensibles, (e) deben ser desafiantes, (f) deben ser jerarquizados, (g) deben ser alcanzables, (h) deben ser congruentes, (i) deben ser asociados a un horizonte de tiempo; por lo tanto se evidencia un mal planteamiento de los mismos no reuniendo los requisitos, para generar cambios futuros y permitan alcanzar la visión planteada.

1.4 Conclusión

En este capítulo se pudo determinar que Depósito Pakatnamu, es una empresa con operaciones desde hace más de 30 años, buscando posicionarse y consolidar su liderazgo en la comercialización de venta de Materiales de construcción a nivel nacional, pero tanto su Visión, Misión y Objetivos a Largo Plazo, no muestran un panorama claro de cómo lograr el posicionamiento y consolidar su liderazgo en el mercado de materiales de construcción. Así mismo, se identificaron errores de planteamiento en sus lineamientos estratégicos, de modo que es recomendable su replanteamiento para generar cambios futuros, compromiso de sus trabajadores y generar innovación al interior de la organización, que le permita ser competitiva en una industria que poco a poco sigue avanzando con canales modernos y herramientas de gestión innovadoras de cara a diferenciarse y ofrecer un adecuado servicio al cliente.

Capítulo II: Análisis de Contexto

2.1 Análisis externo

Analizar el contexto externo de la empresa Depósito Pakatnamu, permitirá identificar y analizar las fuerzas y variables del medio ambiente que pueden significar oportunidades y/o amenazas, mediante la técnica PESTE; Según D'Alessio (2008), es una técnica de análisis estratégicos que consiste en describir el entorno externo a través de factores (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos y (e) ecológicos.

2.1.1 Análisis PESTE

Se realizará un análisis de los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ecológico, tomando en cuenta aspectos principales y secundarios (ver Tabla 2).

Tabla 2

Análisis PESTE del sector construcción

PESTE	Principales	Secundarias
Aspecto político	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política - Regulaciones gubernamentales - Corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> - Partidos políticos en el poder - Presupuestos gubernamentales - Seguridad y orden interno
Aspecto económico	<ul style="list-style-type: none"> - Evolución del PBI nacional y PBI per cápita - Evolución del poder adquisitivo del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuación de precios - Acceso al crédito del sistema financiero - Prácticas monopólicas
Aspecto social	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de informalidad de la economía - Tasa de crecimiento poblacional - Tasa de desempleo y subempleo - Estilos de vida de la población 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social - Calidad de vida de la población
Aspecto tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de las comunicaciones - Uso de tecnologías de información 	-----
Aspecto ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Amenaza de desastres naturales 	-----

Aspecto político (P). La política en el sector construcción, siempre se ha visto afectado en el ámbito peruano, porque muchas normativas restringen algunas acciones, esto

debido al gran potencial que representa este sector en el país, ya sea de inversiones públicas o privadas de construcción, donde la actual crisis ha afectado en las obras de construcción grandes y pequeñas, ya que la construcción depende siempre de reglamentos de ley como el N°2408 que modifica el DU 003 (Ruíz, 2018).

Actualmente el país en el ámbito político se ha visto perjudicado por la pandemia del COVID -19 y sobre todo por la coyuntura política que atraviesa el país generado en la segunda vuelta de las elecciones presidenciales, según la escuela de posgrado de la Universidad de Lima, en la entrevista realizada al Dr. David Tuesta (2021), hace mención que la situación de la economía peruana de cara a la segunda vuelta y el reto que tiene el nuevo gobierno, considerándolo como un escenario bastante complejo, sobre todo por el contexto de pandemia que venimos enfrentando desde el 2020. Así mismo afirma que la economía peruana ya venía en un proceso de desaceleración hace una década y ello coincidió con los problemas políticos que hemos vivido. El escenario de los principales poderes del Estado fue de un enfrentamiento creciente, que nos llevó a tener cuatro presidentes en el último quinquenio. Ello, sin duda, ha dificultado la posibilidad de tomar políticas económicas consistentes. Por este motivo, los inversionistas han mostrado muchos reparos. Y ahora le añadimos la segunda vuelta electoral, en la que se presentan posiciones polarizadas, lo cual acentúa las expectativas negativas. Al futuro presidente le corresponde el reto de cubrir las expectativas importantes a los agentes, las personas, las familias y las empresas para que el país pueda continuar, más allá de las políticas sectoriales o productivas concretas que se tomen.

La crisis política, por consecuencia de las desigualdades y exclusión, lo que ha creado es un panorama de incertidumbre política, además la corrupción es una de los problemas dentro del estado peruano, la crisis política y las acciones del estado en vez de favorecer al ámbito social y empresarial lo ha perjudicado de manera significativa siendo uno de ellos el

sector de construcción y muchos sectores que se han visto paralizados por la pandemia y acciones irregulares realizadas por el estado (Ríos, 2020).

Aspecto económico (E). La llegada de la pandemia al Perú ha tenido consecuencias graves en el sector económico como la desaceleración del PBI peruano (Prialé, 2020). De acuerdo con la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco, 2020), el sector crecerá en un 3.78% durante el año, de acuerdo con algunas expectativas, en el 2019 solo se vio un crecimiento económico del 1.51%, lo que significó que estaba por debajo de las expectativas del mercado de la construcción. La economía en el sector de la construcción siempre está en crecimiento siendo las edificaciones orientadas a nivel social lo que más influyente económicamente. Donde la inversión de las viviendas sociales ha sido el principal impulsor económico el año pasado, siendo una herramienta eficaz para mejorar la economía del país con un impacto social en la demanda y las condiciones de bienestar social de la población.



Fuente: INEI.

Figura 2. PBI Global y PBI de la Construcción 2015-2019
Tomado de página oficial de Construcción e Industria (2020)
(<http://www.construccioneindustria.com/sector-construccion-crecio-solo-1-5-el-2019/>).

Aspecto Social (S). En lo social peruano, actualmente por la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, el principal problema sería el aumento de la pobreza en el país durante todo el año, generando efectos e impactos sociales negativos importantes en las tasas de pobreza. Teniendo en cuenta lo mencionado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2018 el 20.5% de la población es pobre, ahora pasaría a un 30 o 35% de la población a ser considerada pobre, por los pocos ingresos que tenían antes de la pandemia, ya que tenían trabajos del día al día, lo que no pueden ahorrar, además el crecimiento en la tasa de desempleo, también es causante de la pandemia, lo que provoca el crecimiento de la pobreza y la poca capacidad adquisitiva (Priale, 2020).

Aspecto Tecnológico (T). El ámbito de la tecnología es un aspecto importante para la eficiencia de cualquier organización, en la actualidad de la pandemia se ha visto más como una necesidad eficaz para la reducción de costos en operaciones y ventas rápidas, seguras y eficientes. Esto representa una gran oportunidad para las empresas peruanas de cualquier rubro, modernizarse y ganar mayor protagonismo en el mercado, ya que hoy en día las ventas en internet han crecido entre un 50% o un 80% actualmente, durante toda la pandemia las ventas virtuales han crecido a un 240%, dentro de las categorías más demandadas por páginas web está el hogar, siendo este último donde se incluye los materiales de construcción para el hogar (Cámara de Comercio de Lima, CCL, 2020).

Aspecto ecológico (E). El aspecto ambiente al momento de una edificación, son los más dañados y representa un mayor problema, como productos líquidos y sólidos, incluso después de concluir una construcción la contaminación continua, donde los principales materiales de construcción naturales no son nocivos como la piedra natural, arena, cal, cemento, vidrio y los productos químicos o materiales sintéticos como resinas, pinturas, plásticos, son peligrosos tanto al momento de una construcción y después de ella. El agua también es el principal perjudicado, ya que el consumo es constante y la energía que afecta al

ambiente, además que durante la construcción generan aguas residuales con los materiales de construcción contaminantes (Torres, 2019).

2.1.2 Las Cinco fuerzas de Porter

Se procedió a analizar las fuerzas de Porter, para lo cual se debe tomar en cuenta la matriz resumen de la Tabla 3.

Tabla 3

Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter del sector construcción

Fuerzas	Afectación	Detalle
Proveedores	Poder de negociación	Costos cambiantes
Proveedores	Poder de negociación	Concentración de proveedores
Proveedores	Poder de negociación	Amenaza de integración
Compradores	Poder de negociación	Volumen de compradores
Compradores	Poder de negociación	Sensibilidad de precios
Compradores	Poder de negociación	Identidad de marca
Compradores	Poder de negociación	Impacto en calidad y rendimiento
Sustitutos	Amenaza	Propensión a comprar sustitutos
Entrantes	Barreras de entrada	Economías de escala
Competidores	Factores que afectan	Crecimiento de la industria
Competidores	Factores que afectan	Cosos fijos y valor agregado
Competidores	Factores que afectan	Diversidad de los competidores

Poder de negociación con los proveedores. Depósito Pakatnamu, siendo una empresa importante en la distribución de materiales de construcción, tiene que considerar el poder de negociación con sus proveedores, quienes a su vez tienen una posición dominante en el mercado y en la cadena de abastecimiento. Los proveedores de la empresa han logrado por su posición fuerte en el mercado, tener una amplia base de distribución bajo su propia identidad corporativa, integrando hacia adelante sus operaciones y ganando aún más poder en la industria por sus amplias redes de afiliados. Así mismo las proyecciones para el sector debido a la pandemia generada por el COVID-19, será que operarán solo a un 50% retrasando

la necesidad de abastecimiento de productos, punto que tiene que ser analizado puesto que la rotación proyectada será diferente

Poder de negociación con los compradores. Depósito Pakatnamu, atiende a varios segmentos de mercado (Ferreterías, constructoras y autoconstrucción) cada segmento con diferentes características y algunas similitudes en cuanto a características de compra. La competencia de la empresa tiene un mejor nivel de negociación con sus compradores, puesto que tiene más canales de ventas y atención; en especial el canal online que está creciendo y que ha cobrado una especial importancia en este nuevo entorno al que se enfrentan todas las empresas y sectores de la economía. Esto constituye una ventaja y una mejor capacidad de negociar las ventas con los clientes.

Amenazas de sustitutos. Los productos sustitutos en esta industria, donde la mayoría de los artículos suelen presentar características homogéneas por las especificaciones que se requieren para sus aplicaciones; no existen como tal. Lo que existen son marcas que compiten con la red de distribución de otras grandes marcas proveedoras. Un ejemplo de ello es el mercado cementero peruano que tiene líderes geográficos, por ejemplo, (a) en el norte del Perú, el grupo Hochschild con su marca Pacasmayo, (b) en el centro UNACEM con cemento Sol, Andino y Apu, (c) en el sur el Grupo Gloria con Yura y Selva. A estos se les une (d) cementos Inka y (e) de la transnacional CEMEX.

Amenaza de nuevos entrantes. El crecimiento del Perú, sumado a su estabilidad económica y a su clara brecha en infraestructura, que se busca cerrar para modernizar al país. Hacen que el mercado peruano sea un mercado atractivo; uno de los ingresos más importantes fue el de la cementera CEMEX, uno de los principales fabricantes de cemento en el mundo. Estos ingresos generan que existan más marcas en el mercado, perjudicando así el nivel de rotación de Depósito Pakatnamu puesto que son distribuidores de la marca Pacasmayo.

Intensidad de la competencia. Existe una intensa competencia dentro del sector de distribuidores de material de construcción, dentro de los cuales se encuentra Depósito Pakatnamu, quien es parte de la cadena de abastecimiento de los principales productores de materiales de construcción del Perú. Después de un año 2019, donde el sector no tuvo el crecimiento esperado, reportándose una cifra menor a la proyectada a inicio de año, esto principalmente por la no ejecución de todo el presupuesto de obras públicas que se tenía asignado y por otros factores que contrajeron la demanda de materiales. Se esperaba que el año 2020 iniciara un mayor crecimiento y dinamización del sector construcción, llegando a tener una proyección de crecimiento de 6%; esto favorecería a todas las empresas, quienes competirían por tener los niveles más altos de ventas, entre ellos Depósito Pakatnamu.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Depósito Pakatnamu tiene oportunidades por aprovechar como (a) presupuestos gubernamentales e inversión en obras de construcción, así mismo en cuanto a (b) seguridad y el orden, se viene trabajando planes respaldados por el gobierno para la nueva adecuación de normativas, implementación y manejo para enfrentar la coyuntura actual de la llegada del COVID-19. Una fortaleza que urge desarrollar es el uso de tecnologías de información y desarrollo de la comunicación para el intercambio de agilizar la compra y venta de materiales de construcción, más ahora que se los hábitos del cliente están cambiando y optando por las compras de manera online.

Dada la coyuntura, las amenazas para este sector son el incremento en la tasa de desempleo y subempleo, la amenaza latente de que siempre puedan ocurrir desastres naturales que agraven la situación y la fluctuación de precios, que ahora en teoría deberían aumentar por los protocolos que se van a implementar de bioseguridad, protección y vigilancia a los trabajadores que se deberán manejar al momento de comercializar, sin embargo, la economía por ahora está estancada.

2.2. Análisis interno

Tabla 4

Análisis interno AMOFHIT

Componentes	Detalle
Administración	Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones
Administración	Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales
Administración	Sistema de planeamiento estratégico
Administración	Imagen y prestigio de la organización
Marketing	Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos
Marketing	Red de ventas y gestión de los canales de distribución: cantidad, cobertura, y control.
Marketing	Transporte y distribución
Marketing	Calidad del servicio al cliente y servicio posventa
Marketing	Investigación de mercados: para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados
Operaciones	Sistemas de control de inventarios y rotación de estos
Operaciones	Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio
Finanzas	Costo de capital en relación con la industria y los competidores
Finanzas	Cartera de morosos
Recursos humanos	Competencias y calificaciones profesionales
Recursos humanos	Cultura organizacional
Sistemas de Información	Información para la toma de decisiones de la gerencia
Sistemas de Información	Sistemas de comunicación interna y externa
Tecnología - I&D	Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores

El entorno interno de la empresa Depósito Pakatnamu, permitirá identificar y analizar las fortalezas y debilidades con las que cuenta, de la mano del análisis de variables AMOFITH conformada por (a) administración; (b) marketing; (c) operaciones, (d) finanzas; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y (g) tecnología (ver Tabla 4).

2.2.1 Administración

En Depósito Pakatnamu, el uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones es basado en la experiencia acumulada por el equipo directivo, siendo una oportunidad de mejora la implementación de sistemas que ayuden a gestionar la información y permitan realizar un proceso de toma de decisiones más concluyente, no obstante, tienen claro sus objetivos organizacionales. Por otro lado, respecto a los lineamientos básicos de la

organización se observa que en nivel estratégico y táctico se tiene identificado cuales son, sin embargo, a nivel operacional muchos tienen desconocimiento.

Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales. En Depósito Pakatnamu, se observó que el liderazgo que se predica es el liderazgo autoritario; este tipo de liderazgo es muy útil cuando tratamos de movilizar gente hacia una nueva dirección el cual puede brindar una adecuada perspectiva, pero en ocasiones este tipo de liderazgo genera conflictos dentro del clima laboral entre los propios jefes de área y los empleados.

Sistema de planeamiento estratégico. En Depósito Pakatnamu, desarrolla sus planes estratégicos a cinco años, el último fue realizado a inicios del 2019 hasta el 2024, sin embargo, dada la coyuntura de la emergencia sanitaria, actualmente se encuentran modificando y complementado el plan estratégico, incluyendo protocolos que incrementen la seguridad en el trabajo de los colaboradores.

Imagen y prestigio de la organización, en Depósito Pakatnamu cada año ha logrado ir ganando mercado con una buena imagen en todo el norte del Perú, ya que tiene buena interacción con sus stakeholders, ofreciendo materiales de primera calidad, pero la falta de innovación en los últimos años y gestión de la experiencia del cliente ha generado la reducción de su cartera de cliente ocasionándole un lento crecimiento en sus ventas.

2.2.2 Marketing

La empresa Depósito Pakatnamu, no cuenta con un área orgánica, sin embargo, desarrolla estrategias comerciales para atender las necesidades de sus clientes, que han sido definidas y establecidas desde la jefatura de ventas y la Gerencia General, en respuesta a las necesidades del mercado.

2.2.3 Operaciones

Para Depósito Pakatnamu puede definirse la operación como la *administración de los recursos directos* necesarios para la compra de bienes y/o servicios que ofrece la

organización, y que se venderán a los clientes de la empresa, teniendo como áreas funcionales: operaciones, finanzas, logística y administración. Los objetivos implícitos recaen en el bienestar de los empleados, excelencia en el servicio al cliente, ofrecer ganancias a los accionistas, responsabilidad ante la sociedad y cuidado del medio ambiente.

2.2.4 Financiero

La gerencia de administración y finanzas corporativa tiene la función de gestionar los recursos necesarios para el abastecimiento continuo de productos y poder atender a los clientes, todas las ventas son con pago en efectivo, a diferencia de algunos clientes que tienen línea de crédito, sin embargo, los resultados no están representando el crecimiento y posicionamiento esperado.

2.2.5 Recursos humanos

Según el Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019), su organigrama está constituido como se muestra en la Figura 3 y cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Estructura orgánica de la empresa.

Órgano de dirección corporativa. Tenemos a:

- Gerencia General Corporativa.
- Gerencia de Administración y Finanzas Corporativa.
- Gerencia Comercial Corporativa.

Órgano de dirección. Es el órgano máximo de la empresa que tiene a su cargo la decisión de los bienes y actividades.

- Gerente General.

Órgano de apoyo. Es el responsable de desarrollar estrategias para captar, asegurar, mantener e incrementar un segmento de mercado en el cual se quiere comercializar los productos.

- Marketing.

Órgano de línea. Son responsables de la gestión comercial y administrativa – logística de Depósito Pakatnamu.

- Jefe de ventas Zona (1-2-3-4): Ejecutivo Comercial Interno, Ejecutivo Comercial Externo.
- Jefa Administrativa (total 8): Asistente Contable, Cajera General, jefe de almacén (Asistente de almacén, Auxiliares de reparto, Conductores).
- *Órganos consultores.* Proporcionan un servicio de asesoramiento en la gestión y estrategia futura de la organización de manera objetiva e independiente, con la determinación de manifestar, analizar y proporcionar soluciones a los problemas administrativos, contables, TIC, SOHMA, RR. HH y servicios generales.



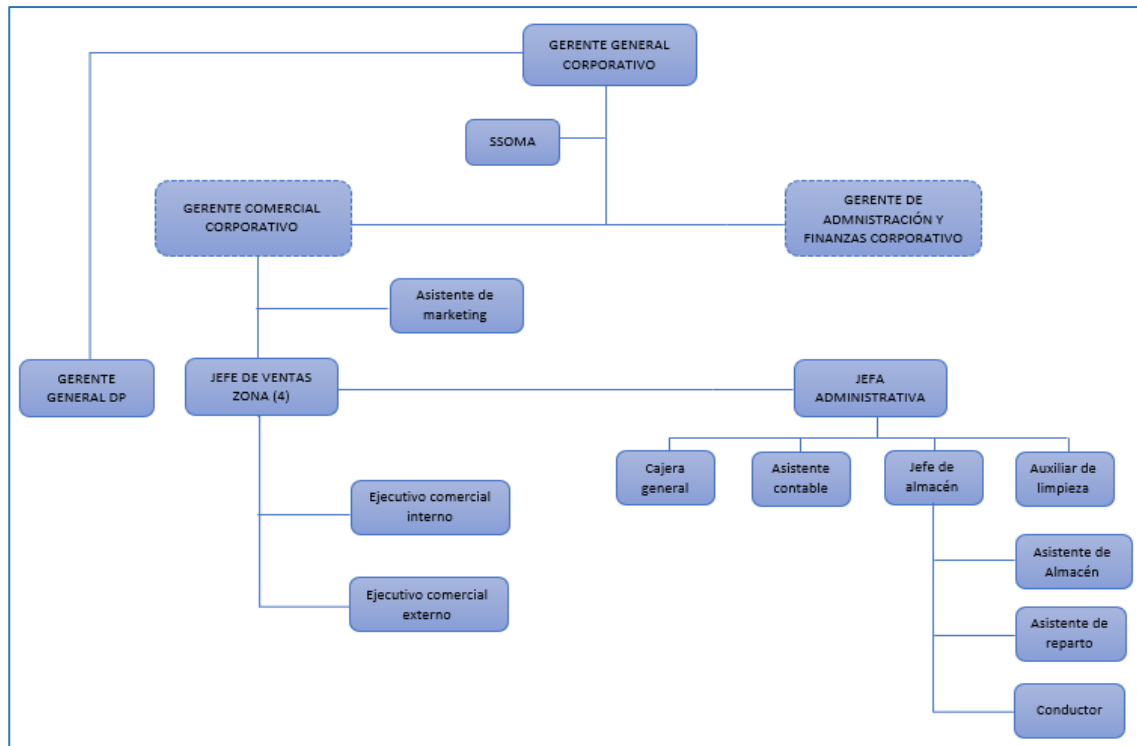


Figura 3. Organigrama de la empresa Depósito Pakatnamu
Adaptado del Manual de Organización y Funciones de Depósito Pakatnamu (2019)

2.2.6 Sistemas de información y tecnología

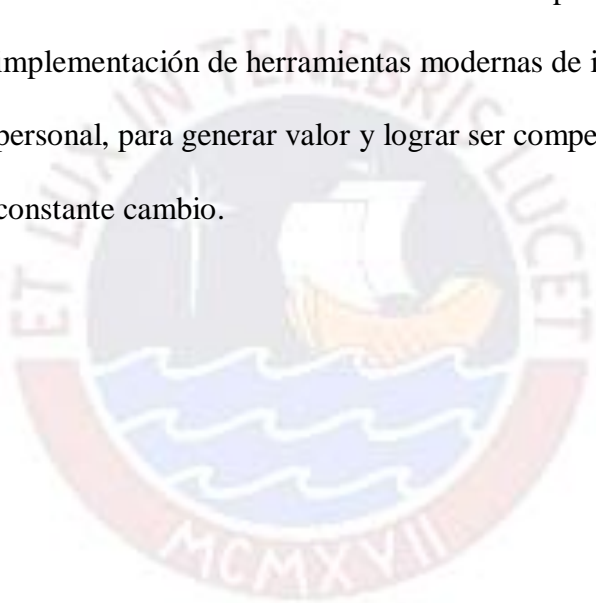
En la perspectiva empresarial de la empresa Depósito Pakatnamu, su sistema de información contiene datos sobre una organización y el entorno que la rodea, para ello esta organización cuenta con tres actividades básicas producen la información que necesitan las empresas: entrada, procesamiento y salida. Por otro lado, la cadena de valor de la información de negocios, desde el punto de vista de la empresa, los sistemas de información forman parte de una serie de actividades que agregan valor para adquirir y transformar la información que los gerentes pueden usar para mejorar la toma de decisiones, el desempeño de la organización e incrementar la rentabilidad de la empresa.

2.3 Conclusión

Dentro del análisis externo, la reactivación de la economía y la necesidad de las empresas ante las medidas sanitarias por el COVID-19, requiere la implementación de nuevas herramientas y canales de atención para una adecuada gestión de sus clientes. Así mismo ante

un contexto político – económico en incertidumbre, donde las principales variables macroeconómicas se ven afectadas, y las posibilidades de inversión se ven mermadas, se requiere un análisis exhaustivo y minucioso de cada posibilidad de financiamiento e inversión para seguir creciendo de forma sostenible.

Además, en el análisis interno las oportunidades y amenazas del sector construcción que afectan a Depósito Pakatnamu, pone en evidencia diversos factores favorables para el crecimiento, considerando que las expectativas de los clientes han cambiado y requieren de una mayor cuidado y atención para mejorar su experiencia; en Depósito Pakatnamu existe un escenario claro de la falta reacción de la empresa para generar una cultura de innovación e implementación de herramientas modernas de información, capacitación para el desarrollo de personal, para generar valor y lograr ser competitivos en el sector en un escenario en constante cambio.



Capítulo III: Problema clave

Para realizar esta consultoría de negocio, el primer paso fue conocer con detalle a la empresa distribuidora de materiales de construcción Depósito Pakatnamu para poder desarrollar un diagnóstico adecuado y una posterior propuesta. Para ello se visitó a la organización para sostener reuniones con su gerente general, posteriormente se realizarían entrevistas a profundidad con su administrador de tienda, con su jefe de ventas regional y supervisor de ventas. Paralelamente se revisaba información importante de la empresa como su manual de organización y funciones, así como sus históricos de ventas.

Así mismo parte del diagnóstico fue conocer cuál era el entorno externo e interno en el que se desempeñaba la organización, teniendo en cuenta, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como su relación con los diferentes stakeholders y competidores con los que interactúa Depósito Pakatnamu. Teniendo también presente a las tendencias que van marcando la pauta del comercio de materiales en Latinoamérica y prestando atención a los nuevos requerimientos y contextos generados por la pandemia del COVID – 19.

Con la información recabada en la etapa de diagnóstico, se lograron identificar los principales síntomas y problemas por los que atraviesa esta empresa, los cuales se detallan a continuación.

3.1 Lista de problemas

En el panorama de Depósito Pakatnamu, al ser una empresa regional, tiene los siguientes problemas: estancamiento de sus ventas; bajo reconocimiento de la marca; cultura clan y crecimiento lento.

3.1.1 Estancamiento de sus ventas.

El crecimiento acelerado en los últimos 10 años en el sector construcción en la zona norte, muchas empresas comercializadoras como (a) Cofesa, (b) Grupo Dmat, (c) Ferronor,

(d) Alex & Lalito y; cadenas de retail como (a) Sodimac, (b) Maestro y (c) Promart, apostaron por abrir sus operaciones en el norte del Perú con una propuesta moderna y diferenciada convirtiéndolos en sus mayores competidores, quitándole participación de mercado, reducción de sus volúmenes de ventas y por ende esto le ha generado un estancamiento de sus ventas en los últimos cuatro años, considerando que en el año 2015, tuvo un volumen de 176 millones y a partir del año 2016 al 2019, no ha logrado superar dichos volúmenes de ventas, obteniendo una tasa de crecimiento del -1.25%. De modo, que ante el surgimiento de los nuevos competidores con canales modernos de atención y un servicio diferenciado, la gerencia de Depósito Pakatnamu tiene el reto de generar nuevas estrategias comerciales para lograr alcanzar el nivel de ventas que se han proyectado en los siguientes años, con un crecimiento del 10%.

Tabla 5

Nivel de ventas por sucursal en Depósito Pakatnamu

SUCURSAL	2015	2016	2017	2018	2019
CHICLAYO	19,396,940	15,579,536	15,872,641	16,965,109	20,303,164
CHIMBOTE	24,176,779	18,883,688	16,889,611	20,744,996	27,709,188
PACASMAYO	24,571,433	19,390,718	18,529,660	23,324,965	25,230,429
PUIRA	47,041,152	38,498,280	43,504,358	49,642,651	20,782,597
TRUJILLO	34,986,837	31,515,578	22,372,730	31,147,342	33,850,340
LAMBAYEQUE	23,094,066	27,814,001	27,580,762	27,102,127	29,669,666
CAJAMARCA	3,215,944	4,425,723	3,700,174	5,069,464	8,464,731
TOTALES	176,483,151	156,107,525	148,449,936	173,996,653	166,010,115
Tasa de crecimiento		-11.55%	-4.91%	17.21%	-4.59%

Nota. Adaptado del Histórico de ventas de la empresa Depósito Pakatnamu (2020)

Se evidencias según la Tabla 5 que Depósito Pakatnamu, cuenta con un nivel de ventas promedio en los últimos 5 años de S/.164,209,476; sin embargo se puede observar una tasa de crecimiento de sus ventas en el año 2016 respecto al año 2015, -11.55%; año 2017 respecto al año 2016, -4.91%; año 2018 respecto al año 2017, 17.21% y en el año 2019

respecto al año 2018, -4.59%, existiendo un alta preocupación por la gerencia en recuperar sus niveles de venta y obtener los niveles de crecimiento planeados, considerando que su tasa de crecimiento en los últimos 4 años representa el -1.25%.

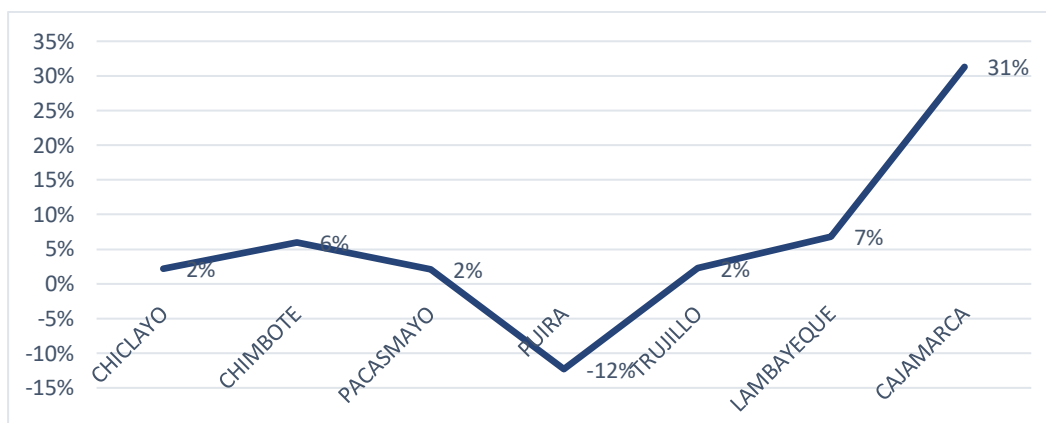


Figura 4. Tasa de crecimiento de ventas por sucursal de los últimos 5 años de Depósito Pakatnamu.

Nota. Adaptado del histórico de ventas de Depósito Pakatnamu (2020)

De acuerdo a la Figura 4, se puede evidenciar que Piura es la sucursal con una menor tasa de crecimiento de sus ventas (-12%) en los últimos 5 años, así mismo las sucursales de Chiclayo, Pacasmayo y Trujillo, tienen una tasa de crecimiento de sus ventas del 2%; caso contrario sucede con la sucursal de Cajamarca que tiene una tasa de crecimiento del 31%, pero sin embargo sólo representa el 8% de sus ventas anuales de Depósito Pakatnamu, no logrando cubrir sus ventas planeadas.

3.1.2 Baja recordación de la marca

Depósito Pakatnamu, a nivel distribuidores en el norte del Perú, busca seguir posicionándose como la marca líder, sin embargo, tiene una baja recordación de su marca, demostrando que no han establecido mecanismos para un mayor posicionamiento en la mente de los consumidores, haciendo la difusión en medios tradicionales o empleando las redes sociales, dificultando su capacidad para competir en el mercado con empresas que cuentan

con estrategias claras de comunicación y publicidad masiva en BTL y ATL, difusión de su marca y enfoque centrada en el cliente.

Para poder obtener información relevante de la organización, se obtuvo información a través de fuentes primarias. Es decir se aplicaron entrevistas estructuradas abiertas al Gerente General, Gerente de Ventas, 2 Administradores de Sucursal Lambayeque, 1 Ejecutivo de ventas, y personal administrativo de Depósito Pakatnamu. Esto dado que con esta técnica de recolección de información se tendrá un contacto directo con las fuentes de información. Así mismo a pesar de que es una entrevista, se desarrolló con un cuestionario que enmarca la información que se quiere obtener; pero que a su vez permite una amplia variedad de respuestas. (Bernal, 2010 y Azañero, 2016)

Así mismo para obtener más fuentes de información primaria, se aplicaron encuestas con un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas a 306 personas. Donde la información recabada no busca hacer una inferencia a partir de sus resultados, pero si tener una opinión de personas ligadas al sector construcción; por lo que está muestra no es representativa, pero si importante para contrastar y complementar lo encontrado en las entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores. En estas encuestas se pudo observar que a nivel comercial, existe una dificultad por parte de los clientes respecto a la recordación de la marca.

Dificultando así la captación de nuevos potenciales clientes y posicionamiento de la misma en el mercado. Según la información brindada por el área de ventas, a los clientes les resultaba difícil recordar el nombre de la empresa Depósito Pakatnamu o la pronuncian de manera diferente (a) Pakanamu, (b) Pakaramu, (c) Pakaramú; siendo está una deficiencia y desventaja frente a otros competidores.

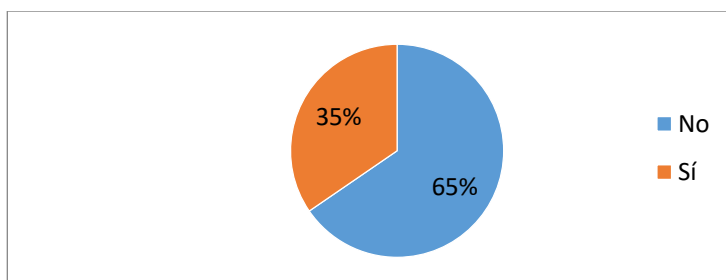


Figura 5. Reconocimiento de la Marca

Nota: A partir de la encuesta aplicada

De una encuesta realizada a 306 personas en general, sólo el 35% reconoce a la marca Depósitos Pakatnamu (ver Figura 5), evidenciando desconocimiento de la empresa en el rubro de materiales de construcción.

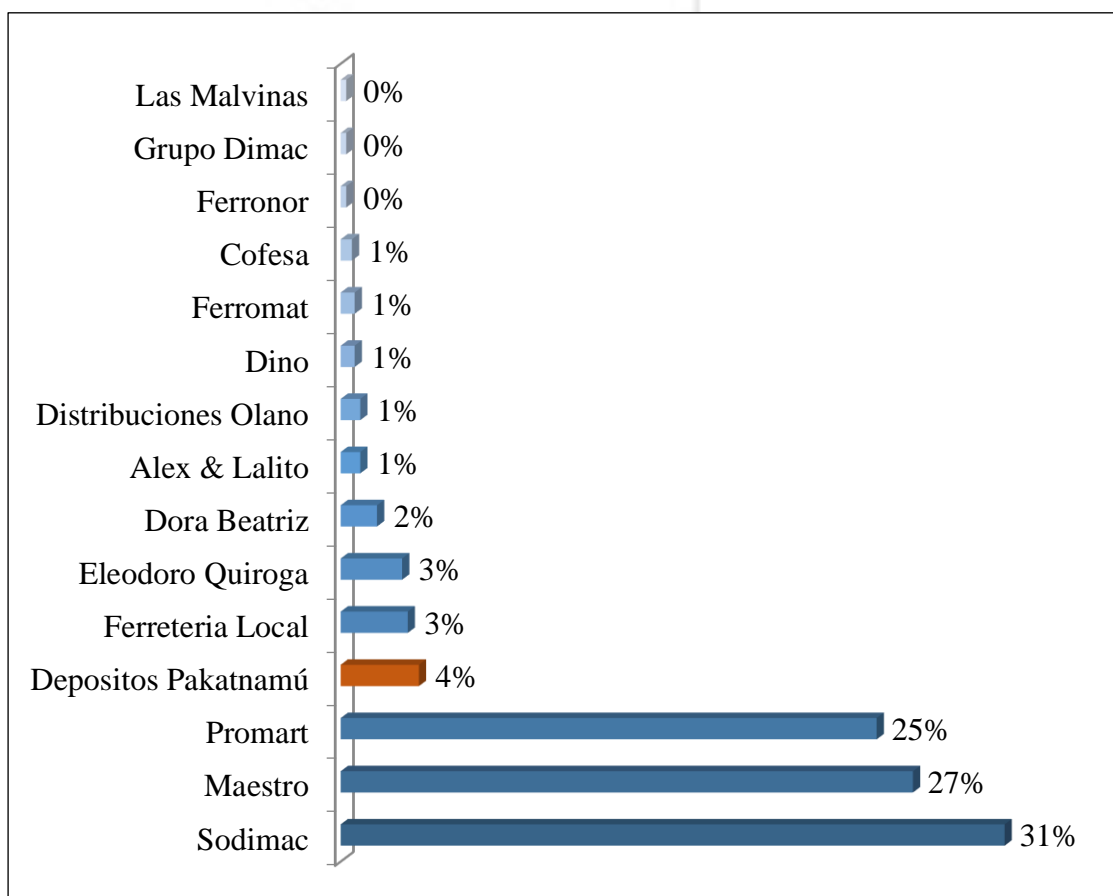


Figura 6. Preferencia de empresas en la compra de materiales de construcción

Nota: A partir de la encuesta aplicada

De una encuesta realizada a 306 personas, se logra obtener que Promart, Maestro y Sodimac son de mayor aceptación para realizar la compra de materiales de construcción (ver Figura 6), debido a sus canales modernos y las facilidades de acceso; sin embargo, Depósito

Pakatnamu tiene el valor agregado de ofrecer el servicio logístico, mediante traslado de los materiales adquiridos por su cliente, entregándolos en el lugar que indiquen, el cual debe ser aprovechado eficientemente para una mayor aceptación.

3.1.3 Cultura Clan

Depósito Pakatnamu, al ser una empresa dirigida por un grupo familiar; da la existencia a fuertes relaciones familiares y predominando por afinidad un círculo cerrado para la toma de decisiones; limitando la innovación y la inversión en canales modernos y digitales para el crecimiento del negocio. Sin embargo, se fomenta mucho el trabajo en equipo y su operación se rige por normas y reglas implícitas que muchas veces pueden limitar ideas innovadoras, por lo tanto, Depósito Pakatnamu requiere un cambio cultural que promueva la flexibilidad y la innovación para un proceso de mejora continua y lograr sus objetivos planteados.

3.1.4 Crecimiento lento en comparación a la industria

Actualmente, la empresa se encuentra en estancamiento de sus ventas, generando una reducción de sus volúmenes de venta, no permitiéndole seguir creciendo y, por ende, perdiendo participación de mercado. En el norte del Perú a nivel de distribuidores es una buena opción de compra, sin embargo a nivel de mercado y con la aparición de nuevos competidores con una propuesta de canales modernos, se reduce enormemente su participación, no siendo la primera opción de los consumidores al momento de realizar su compra de productos de construcción.

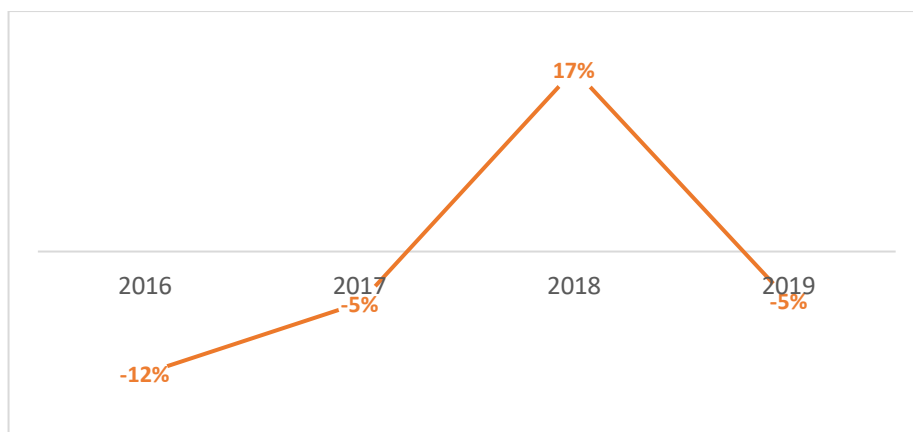


Figura 7. Crecimiento de ventas 2016 – 2019 de Depósito Pakatnamu
Nota. Adaptado del histórico de ventas de Depósito Pakatnamu (2020)

La Tasa de crecimiento de la empresa Depósito Pakatnamu en los últimos cuatro años ha sido del -1.25% (ver Figura 7); sin embargo, el crecimiento del mercado sector construcción de acuerdo a la información proporcionada por CAPECO en su página oficial, muestra que el PBI construcción creció en los últimos años: -3.17% en el año 2016; 2.14% en el año 2017; 5.31% en el año 2018 y 1.51% en el año 2019, por lo tanto la tasa de crecimiento del sector en los últimos 4 años fue de 1.45%, quedando evidenciado que Depósito Pakatnamu ha crecido por debajo del mercado en los últimos años.

Después de haber analizado de manera minuciosa los problemas mencionados líneas arriba, y con la intención de atacar el problema que más pueda generar un impacto positivo y rentable en el corto plazo en la organización, así mismo al haber conversado con la Gerencia de Depósito Pakatnamú, nos transmite su preocupación por alcanzar los niveles de venta presupuestados, se priorizará atacar el problema del estancamiento de sus ventas.

Considerando que es beneficioso el incremento de sus ventas, mantener y aumentar su cartera de clientes, que les permitirá tener una base sobre la cual planificar sus acciones para afrontar los demás retos que tiene la empresa en su sector.

3.2 Problema central

El problema central que atraviesa Depósito Pakatnamu, es estancamiento de sus ventas, reflejando en los últimos cuatro años una tasa de crecimiento de -1.25%, muy por

debajo de lo que el sector viene creciendo, esto se debe al ingreso de nuevos competidores como distribuidores y retailers que cuentan con canales modernos de ventas, y brindan una atención preferente al consumidor, ocasionando pérdida o migración de los clientes de Depósito Pakatnamu a estos nuevos establecimientos. Principalmente al no contar con herramientas de trabajo y la poca practicidad que tienen los diferentes canales de venta y presentación de productos. Se debe tener en cuenta que actualmente el comprador necesita tener mayor información sobre el producto que requiere, conocer sus características, precios, modelos, marcas, entre otros, aspectos que el establecimiento no provee. Por dar un alcance, el catálogo de productos solo muestra la marca y una característica general, pero no se visualizan precios, sumado a que dicho catálogo se abre en una web distinta a la de la empresa, dificultando la experiencia desde el inicio, pues ahora los consumidores prefieren conocer al producto y lo que van a pagar por el, antes de ir al establecimiento, sin esta información, no tendría algo sólido que le permita tomar una decisión de compra, optando por otro establecimiento que si le otorgue dichas facilidades al querer comprar materiales.

Se han reportado diversas contingencias desde el proceso de venta y en ocasiones en el proceso de despacho, no permitiendo que las operaciones sean mucho más fluidas, principalmente el personal no cuenta con los recursos y herramientas necesarias para cumplir con las expectativas y/o necesidades de los clientes (herramientas de gestión de información y toma de pedidos), ello sumado a que la comunicación presenta algunos vacíos que no terminan de concretar un adecuado proceso de venta es lo que origina estas contingencias que pueden ser claramente prevenibles, de la misma manera que existe también un ligero descuido con aquellos clientes del segmento de autoconstrucción, puesto que se le otorga mayor atención aquel segmento que le genere mayor volumen de ventas.

3.2.1 Sustancia

Luego de las reuniones sostenidas con las diferentes áreas respectivas de Depósito Pakatnamu, se identificó que el 50% de las ventas son a pequeñas y medianas ferreterías, 10 % autoconstrucción y 40% ha constructoras pequeñas, medianas y grandes. Detectándose que el problema no pasa por la baja capacidad de ventas sino por la capacidad para ofrecer una mejor experiencia a los clientes, ya que mucho de ellos especialmente a los de autoconstrucción y ferreterías no cuentan con una experiencia de compra que cumpla con sus expectativas, y que a partir de ello genere actitudes de recomendación y recompra a potenciales clientes, en relación a los clientes que compran en mayor volumen como las constructoras, considerando que el 60% de las ventas dependen directamente de la autoconstrucción y las ferreterías, por lo que su modelo de experiencia debe permitir que todos segmentos reciban una buena calidad en todo el proceso de venta.

3.2.2 Locación

La empresa Depósito Pakatnamu cuenta con siete locales distribuidos en las regiones norte del país (a) Lambayeque, (b) Piura, (c) Cajamarca y (d) La Libertad, donde se utiliza un único canal de ventas de forma tradicional; la presente consultoría de negocios se tomará como referencia la región de Lambayeque con sus locales ubicados en las ciudades de Chiclayo y Lambayeque que actualmente en conjunto representan el 30% de su venta total.

3.2.3 Propiedad

Con la descripción del problema planteado, se debe tener un registro detallado de los tipos de clientes y la forma en que desean comprar para tener los indicadores bien definidos. Se considera que los indicadores de ventas recaen en la forma de vender y de llegar al cliente de diferentes maneras, dichos indicadores son básicos para la toma de decisiones que van desde el Jefe zonal de ventas que impulsa el mismo a los vendedores y despachadores.

3.2.4 Magnitud

Con una adecuada gestión de experiencia de sus clientes y la correcta implementación de herramientas para sus trabajadores, la empresa podrá mejorar sus indicadores de venta y satisfacción del cliente, optimizando sus recursos y mejorando sus procesos. Actualmente la empresa, presenta ingresos considerables alcanzando los 170 millones de soles anuales aproximadamente, que conforme a las perspectivas de la gerencia deslindan de los objetivos planificados. Mediante la mejora de la experiencia del consumidor, conllevaría a un incremento de la demanda, lo cual se reflejaría en mayores ingresos para el establecimiento, incrementando las ventas entre un 10% a 15%, según el estimado.

3.2.5 Tiempo

De acuerdo con las reuniones realizadas con el cliente de forma presencial y virtual debido a la pandemia, el principal problema desde el año 2016 es el estancamiento de sus ventas con una tasa de crecimiento de -125% , la poca penetración para llegar a los clientes, el rápido crecimiento de la industria, bajo recordación de la marca, canal tradicional y digital de los nuevos centros comerciales (Promart, Sodimac, Maestro) especializados en productos de construcción ha generado el poco crecimiento en las ventas.

3.3 Conclusión

Después de haber analizado los diversos problemas que aqueja a la empresa Depósito Pakatnamu, en la presente consultoría de negocios nos enfocaremos en dar solución al problema central: el estancamiento de sus ventas en los últimos 4 años. Para ello, analizaremos la mejor propuesta para hacer frente al rápido crecimiento de la competencia que cuenta con nuevos y modernos canales de venta, que han hecho que pierda participación de mercado y se encuentre relegado en comparación a otros establecimientos que tienen mayor presencia en el país, teniendo en cuenta que la diferencia en cuanto a precio en este sector es mínima, sumado a la incertidumbre generada por el bajo dinamismo de la economía

debido al contexto actual, será necesario enfocarse en mejorar la experiencia de los clientes mediante un modelo de gestión de experiencia adecuado, con la intención de que la empresa logre cumplir con sus metas y objetivos, apoyados en la confianza de los clientes.



Capítulo IV: Revisión de la literatura

En el presente capítulo, se revisará la literatura principal sobre estudios que hayan abordado herramientas o modelos orientados a brindar una mejor experiencia al cliente, así como mostrar los diferentes modelos que de alguna manera tienen una implicancia en la solución del problema clave es el estancamiento de ventas en el sector de Depósito Pakatnamu, utilizando fuentes primarias como (a) Google Académico, (b) Libros, (c) revistas virtual y (e) repositorio de tesis de diferentes universidades. A continuación, se presentan en detalle los principales modelos orientados a propiciar una mejor experiencia al cliente, que se enmarcan para dar soluciones prácticas al problema centrado en Depósito Pakatnamu.

4.1 Modelos propuestos

4.1.1 Customer Relationship Management (CRM)

El *Customer Relationship Management* (CRM) o la gestión de relaciones con el cliente en español es un concepto que se basa en la filosofía de utilizar una combinación de clientes y marketing para la construcción de relaciones. Para desarrollar una relación con los clientes es la mejor manera de ganar su lealtad (Wali & Wright, 2016). La lealtad del cliente se refiere a una contraprestación pagada al monto de la compra de una marca comercial determinada, donde las organizaciones comerciales han sido conscientes de la importancia de CRM y su potencial para ayudarlos a captar nuevos clientes, retener los existentes y maximizar su valor en el mercado (Ghazian, Hossaini & Farsijani, 2016). Por ello, una relación estrecha con los clientes requiere una fuerte coordinación entre los departamentos de tecnología de la información y marketing para retener a los clientes durante mucho tiempo, por lo tanto, se requiere que los empleados estén capacitados con las habilidades CRM requeridas para realizar sus servicios de manera eficiente y efectiva al manejar las demandas y quejas de los clientes si se desea lograr la retención del mercado y una mayor rentabilidad (Bin & Hassan, 2017).

Se define al CRM como un conjunto de metodologías, tecnologías y capacidades de comercio electrónico que utilizan las empresas para gestionar la relación con un cliente. El CRM es el acto de adquisición, análisis y uso de conocimiento sobre los clientes para vender más bienes y servicios de manera efectiva y eficiente al brindar un servicio rentable tanto para la empresa como para sus clientes, también, representa una estrategia de marketing integral para adquirir, retener y asociarse con clientes seleccionados para crear un valor superior para la empresa y sus clientes (Laketa, Sanader, Laketa & Misic, 2015). Se considera al CRM es un enfoque organizacional que utiliza comunicaciones significativas para mejorar la retención de clientes, la rentabilidad, la lealtad, la satisfacción y la adquisición de clientes. Se conceptualiza al CRM como una estrategia orientada al cliente destinado a crear y aumentar la satisfacción de los clientes, lealtad del cliente y retención de clientes ofreciendo servicios específicos, receptivos y únicos a clientes individuales (Fred & Tiu, 2016).

El CRM ha sido definido por muchos autores como la organización que lleva mucha información sobre el cliente de varios recursos y la conserva para dividir territorios, analizar y reutilizar, ya que el CRM permite el uso de habilidades en metodologías de investigación, tecnología y comercio electrónico para gestionar las relaciones con los clientes, esta definición considera CRM como la capacidad de utilizar la tecnología para tratar con los clientes (Salah & Abou, 2019). También se puede considerar al CRM como una estrategia amplia que incluye el proceso de adquirir ciertos clientes, mantenerlos y cooperar con ellos para crear un valor distinguido tanto para la empresa como para el cliente, es decir, una estrategia que tiene como objetivo ofrecer un valor distinguido al cliente mediante la mejora de la productividad del marketing (Chetioui & Abbar, 2017).

Importancia del Customer Relationship Management. Las organizaciones comerciales desarrollan sistemas CRM para ayudar a mejorar la calidad de su servicio, para manejar y evaluar las entradas de los clientes, comunicarse con los clientes y construir

relaciones rentables con ellos. La revisión de la literatura en este documento apoyó la opinión de que los principios y actividades para implementar la gestión de relaciones con el cliente (CRM) como una estrategia centrada en el cliente y orientada a la tecnología también podrían adoptarse en el sector B2C, pero había menos conocimiento sobre CRM dentro del sector universitario. Esto generó preguntas de investigación sobre cuán aplicables eran los principios de CRM, en un sector educativo tradicionalmente sin fines de lucro, para mejorar la calidad del servicio y cómo podrían aplicarse (Fred & Tiu, 2016).

Por lo tanto, para lograr CRM, muchas organizaciones utilizan un conjunto de herramientas, tecnologías y procedimientos para respaldar la relación con el cliente para mejorar las ventas. No se puede negar la importancia de la satisfacción del cliente, ya que los clientes satisfechos son como publicidad gratuita para la empresa. Se argumenta que preservar los clientes existentes es más fácil que encontrar nuevos, por lo tanto, las organizaciones están estableciendo estrategias para asegurar la retención de clientes y cambiar a sus empleados para que estén más orientados al cliente y al servicio (Bin & Hassan, 2017).

Dimensiones del Customer Relationship Management. El CRM consta de cuatro amplias dimensiones de comportamiento. Estas dimensiones de comportamiento son: orientación al cliente, organizaciones de CRM, gestión del conocimiento y CRM basado en tecnología, estas deben funcionar de manera sistemática en una organización para garantizar su mejor desempeño y brindar una atención a los clientes y su experiencia (Chetioui & Abbar, 2017).

Orientación al cliente. El propósito principal de los comportamientos orientados al cliente es aumentar la satisfacción del cliente a largo plazo y fidelizarlo, además, también permite lograr relaciones profundas con el cliente a través de las cuales la organización vendedora se vuelve vital para sus clientes más rentables. La prestación de servicios o

productos en cualquier empresa se produce cuando hay interacción entre los trabajadores y los clientes. En consecuencia, mejorar la experiencia del servicio requiere centrarse en la interacción con el cliente y las empresas requieren una mejor comprensión de la orientación al cliente y su gran importancia para un mejor desempeño (Chetioui & Abbar, 2017).

Conocimiento del cliente. La orientación al cliente también se considera una de las fuentes beneficiosas del mercado para comprender en profundidad al cliente y, por lo tanto, ayuda a entregar un plan adecuado para satisfacer sus necesidades (Chetioui & Abbar, 2017).

Capacidades de planificación. La influencia beneficiosa de la estrategia de orientación al cliente en las capacidades de planificación de marketing, esta estrategia también influye en las implementaciones exitosas de acciones e innovaciones de marketing (Chetioui & Abbar, 2017).

Equitación de soporte interno. Estos son clave para las relaciones con los clientes, los equipos de ventas generalmente están mejor capacitados y motivados para cultivar relaciones a largo plazo con los clientes al ofrecer productos y servicios más personalizados (Chetioui & Abbar, 2017).

Entorno adecuado. El CRM no puede tener éxito sin un entorno de trabajo adecuado, debido a que tiene un impacto positivo de la organización de CRM en la retención de clientes y obtener resultados satisfactorios disfrutando de la tecnología más avanzada y adaptan un enfoque orientado al cliente. Las organizaciones deben desarrollar un entorno operativo adecuado para el servicio en el trabajo, incluido el uso de herramientas y tecnología modernas, seguimiento de la satisfacción del cliente y sistemas de gestión de quejas, liderazgo inspirador y sistemas de recompensas adecuado, flexible y reestructurado para generar valores centrados en el cliente y mejorar la coordinación de los equipos multifuncionales (Chetioui & Abbar, 2017).

Servicio efectivo. Para el éxito de CRM no solo se requiere calidad o sistemas tecnológicos, sino también un concepto de servicio efectivo, así como procedimientos de operación adecuados. En otras palabras, todos los recursos de la organización deben estar integrados para implementar CRM con éxito y, a su vez, mejorar el desempeño de la organización (Chetioui & Abbar, 2017).

Compromiso de recursos. Para un mejor uso de CRM, debe haber un compromiso de recursos en toda la organización para influir en las decisiones de marketing futuras, como la diferenciación de marca, el precio, la comunicación y la distribución. En consecuencia, con los esfuerzos combinados de todas las funciones organizativas, las empresas proporcionan continuamente un flujo de acciones valiosas y obtienen resultados sobresalientes para los clientes (Chetioui & Abbar, 2017).

Gestión del conocimiento. El CRM solo puede tener éxito si la información del cliente se transforma de manera efectiva en conocimiento del cliente, en consecuencia, la información sobre los clientes debe recopilarse a través de interacciones o puntos de contacto en todas las funciones o áreas de la empresa. Los vendedores generalmente están equipados con el conocimiento del cliente para poder ajustar las ofertas de marketing a las necesidades individuales de cada cliente. En consecuencia, la gestión eficaz del conocimiento puede ayudar significativamente a una organización a construir con éxito una mejor relación con el cliente, lo que genera un impacto positivo en el desempeño de la organización (Chetioui & Abbar, 2017).

Transformación de la información. Uno de los criterios para decidir si el CRM tiene éxito o no, es la capacidad de la organización para transformar eficazmente la información del cliente en conocimiento del cliente. Cabe señalar que el éxito de la gestión de relaciones depende en gran medida de analizar los datos recopilados y transformarlos en ofertas altamente personalizadas (Chetioui & Abbar, 2017).

Decisiones de gestión estratégicas. Tener una buena gestión del cliente, las empresas tienen más probabilidades de implementar actividades de marketing exitosas para satisfacer las necesidades de sus clientes, por ello, la gestión del conocimiento del cliente mejora significativamente la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones de gestión estratégicas para mejorar las relaciones con los clientes y, por tanto, el rendimiento de las empresas (Chetioui & Abbar, 2017).

Incorporación de tecnología basada en CRM. Las actividades orientadas a CRM no se pueden optimizar sin aprovechar las tecnologías de CRM adecuadas, ya que ayudan a las organizaciones a recopilar y analizar datos sobre las actitudes y preferencias de los clientes, desarrollar modelos de predicción, responder con comunicaciones personalizadas oportunas y efectivas y entregar ofertas personalizadas de manera eficiente a sus clientes. Los vendedores dependen con frecuencia de los últimos programas de software para responder mejor a sus clientes y construir relaciones duraderas con ellos. Estas tecnologías ayudan a las organizaciones a mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la retención de clientes y fortalecer las relaciones rentables y duraderas con los clientes (Chetioui & Abbar, 2017).

Implementación programas tecnológicos. al de incorporar tecnologías de CRM, terminan en fallas si no se utilizan adecuadamente, por ello, el uso adecuado de los programas de tecnología en marketing es una de las claves del éxito de los proyectos CRM, ya que está firmemente relacionada con el desempeño de las empresas de productos y servicios (Chetioui & Abbar, 2017).

Tecnologías de la información. Este tiene un papel positivo de la tecnología de la información en el éxito de las estrategias de CRM, por lo tanto, la tecnología basada en CRM permite a las organizaciones planificar e implementar acciones de marketing exitosas para retener clientes y hacerlos más rentables, además mejora las capacidades de marketing al proporcionar información valiosa sobre los clientes, que ayuda tanto a los gerentes como a

los empleados a lograr objetivos de marketing específicos de manera más eficaz (Chetioui & Abbar, 2017).

4.1.2 E-commerce

El *e-commerce* también conocido como comercio electrónico o comercio por Internet, se refiere a la compra y venta de bienes o servicios a través de Internet y la transferencia de dinero y datos para ejecutar estas transacciones, por ello, el comercio electrónico se usa a menudo para referirse a la venta de productos físicos en línea, también puede describir cualquier tipo de transacción comercial que se facilite a través de internet (Išoraitė & Miniotienė, 2018). Las transacciones de comercio electrónico son las ventas de productos y servicios a través de Internet, que en los últimos años han crecido enormemente. No obstante, el comercio electrónico sigue siendo un concepto relativamente nuevo para la mayoría de las personas y, a medida que la confianza aumenta con la familiaridad, es importante encontrar formas de alentar a los consumidores a utilizar el comercio electrónico de forma continua (Oliveira, Alinho, Rita & Dhillon, 2017).

El *e-commerce* o comercio electrónico, es la compra y venta de bienes y servicios en Internet. Además de comprar y vender, muchas personas utilizan Internet como fuente de información para comparar precios o ver los últimos productos que se ofrecen antes de realizar una compra en línea o en una tienda tradicional, el negocio electrónico a veces se emplea más como un proceso sistemático empresarial que como un simple intercambio comercial de bienes y/o servicios (Shahjee, 2016). Sin embargo, con más frecuencia se utiliza para definir un proceso más amplio de cómo internet está cambiando la forma en que las empresas hacen negocios, la forma en que se relacionan con sus clientes y proveedores y la forma en que piensan sobre funciones como el marketing y la logística (Gaffar, 2016).

El *e-commerce* (comercio electrónico) se define como la conducción del comercio de bienes y servicios, con la ayuda de telecomunicaciones y herramientas basadas en

telecomunicaciones como internet, y se utiliza a menudo en un sentido mucho más amplio, para significar esencialmente lo mismo que comercio electrónico (Amin, Kansana & Majid, 2016). El comercio electrónico es un subcomponente del comercio electrónico, operaciones realizadas con la ayuda de internet y tecnologías en línea, esto incluye, por ejemplo, la compra y venta de productos con efectivo digital a través del intercambio electrónico de datos. Las definiciones de comercio electrónico se reducen a comercio electrónico como un término que describe toda la información que se transmite e intercambia electrónicamente dentro de la empresa o con miembros (Semu, Lushakuzi, & Mtui, 2016).

Dimensiones del e-commerce. Un modelo de ruta de modo que los proveedores de internet tengan las soluciones adecuadas para aumentar la confianza de los consumidores, mediante el análisis de las principales características del *e-commerce*, como lo son las características del consumidor, características de la empresa, infraestructura del sitio web e interacciones con los consumidores (Oliveira et al., 2017).

Características del consumidor. La primera disposición a confiar es una inclinación general, es decir, no específica de la situación, a mostrar una postura de confianza hacia los demás. Al explicar las acciones individuales, se consideran los siguientes elementos: actitud hacia la compra online - se considera que la actitud es el resultado de las creencias individuales sobre el comportamiento y sus consecuencias y la importancia que se le da a estas creencias, por lo que se influye en las actitudes de los consumidores hacia el comercio electrónico por el grado en que consideran que la compra online es una buena experiencia y la postura de confianza: dado que los consumidores son racionales y se ven afectados por su percepción de confianza en un proveedor, solo comparten información personal y sensible con un proveedor web cuando confían en ciertos aspectos del sitio (Oliveira et al., 2017).

Características de la empresa. En los escaparates digitales, las transacciones en línea implican confianza en las relaciones uno a uno (entre un comprador y un vendedor). La

confianza se forma cuando el comprador tiene la creencia de que el socio de la transacción se comportará con buena voluntad y de manera favorable, aunque la aceptación de la confianza implica asumir ciertos riesgos. Las distintas partes interesadas pueden tener diferentes puntos de vista y requisitos de confianza en línea. En el caso de las compras por Internet, la reputación percibida de un proveedor ha revelado estar significativamente relacionada con la confianza de los consumidores en el proveedor, al mismo tiempo, los consumidores están expuestos a realidades creadas por la empresa, y pueden seleccionar consciente o inconscientemente hechos que sean compatibles con su configuración de actitudes y creencias, y estos hechos se retienen y luego se recuperan de la memoria para reconstruir una imagen cuando se recuerda la firma, lo que revela el reconocimiento de la marca (Oliveira et al., 2017).

Infraestructura del sitio web. Por un lado, la simpatía de un sitio web implica la facilidad con la que el cliente/usuario puede aprender a administrar el sistema y puede memorizar las funciones básicas, la eficiencia del diseño del sitio, el grado de evitación de errores y la satisfacción general del usuario. La usabilidad general de un sitio web tiene un impacto en el establecimiento de la confianza y si los clientes están satisfechos con el sitio web, su intención de compra aumenta. Dado que los sitios web sirven como interfaz para el sistema de comercio electrónico, los estudios de simpatía han abordado en gran medida el diseño de sitios web de comercio electrónico, con un enfoque particular en la facilidad de uso y la facilidad de uso, mientras que la calidad de la información es una característica clave que influye en la satisfacción y la lealtad del usuario hacia el comercio electrónico (Oliveira et al., 2017).

Interacción. La participación en una relación de comercio electrónico da como resultado un grado de dependencia del consumidor del proveedor web de productos y servicios, y solo a través de la participación en una relación de intercambio los clientes adquieren experiencia, obteniendo valor y satisfacción. Estas actitudes e interacciones de los clientes

están fuertemente influenciadas por la calidad de los contenidos y son la razón por la que la satisfacción es una condición efectiva del consumidor que resulta de una evaluación global de todos los aspectos que componen la relación con el consumidor. Además, la intención de comprar online está relacionada con el historial de compras en Internet y tiene un impacto directo en el comportamiento del consumidor. Es importante saber cómo la experiencia pasada afecta el comportamiento de compra, dado que los consumidores de comercio electrónico anteriores se comportan de manera diferente a los nuevos consumidores (Oliveira et al., 2017).

4.1.3 Customer Experience Management (CEM)

Definición de la gestión de experiencia del cliente. De acuerdo con Romo (2017) quien define a la gestión de la experiencia del cliente como la actividad para diseñar y responder a las interacciones con los clientes, con la finalidad de que se puedan ser satisfechos o superar las expectativas, para lograr la lealtad de los clientes, es decir, la experiencia del cliente es la sumatoria de la totalidad de intercambios o interacciones que tiene el cliente con la empresa (productos y servicios), ya sea a nivel pre o posventa. Este tipo de gestión es muy amplia, por ello es necesario que se involucren y participen todas las áreas de la empresa, como marketing, servicio al cliente, ventas, operaciones, recursos humanos, almacén y el área tecnológica.

Asimismo, Das & Hota, (2015) indican que la gestión de la experiencia del cliente que es el “Customer Experience Management” (CEM), por sus siglas en inglés, es la colección de procesos que utiliza una empresa para rastrear, supervisar y organizar cada interacción entre un cliente y la organización a lo largo del ciclo de vida del cliente. Su objetivo es optimizar las interacciones desde la perspectiva del cliente y como resultado, fomentar la lealtad del cliente siendo una estrategia comercial que enfoca y redefine el negocio desde el punto de vista del cliente. Asume que los productos y servicios ya no son suficientes para satisfacer al cliente y elevar la propuesta de valor al nivel de una experiencia.

Además, promueve una relación equitativa entre clientes y corporaciones y un diálogo continuo que mejora y fortalece la calidad y duración de las relaciones.

La gestión de la experiencia de cliente según Wereda & Grzybowska (2016) es un proceso de interacciones entre una organización y un cliente durante la duración de su relación. Estas interacciones incluyen la atracción, la conciencia, el descubrimiento, el cultivo, la promoción del cliente junto con la compra de bienes y el uso de servicios. Se mide por la experiencia de un individuo durante todos los puntos de contacto contra sus expectativas. La gestión de la experiencia del cliente es una ciencia sobre conocer a sus clientes de la forma más completa posible. Dicho conocimiento puede crear y brindar experiencias personalizadas que los harán no solo fieles a la organización, sino también para anunciar a otros sobre su oferta (De Keyser, 2015).

Para comprender la experiencia del cliente y el recorrido del cliente a lo largo del tiempo es fundamental para las empresas. Los clientes ahora interactúan con las empresas a través de innumerables puntos de contacto en múltiples canales y medios, y las experiencias de los clientes son de naturaleza más social. Estos cambios requieren que las empresas integren múltiples funciones comerciales, e incluso socios externos, para crear y brindar experiencias positivas al cliente (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2015). La gestión de la experiencia del cliente puede considerarse como una filosofía empresarial que tiene como objetivo crear y aumentar el valor del cliente de manera que motive a los clientes a permanecer leales a la empresa y retener a los clientes adecuados para la empresa. Una experiencia del cliente es una interacción entre una organización y un cliente tal como se percibe a través de una mente consciente y subconsciente del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

La gestión de la experiencia del cliente se origina en un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o parte de su organización, que provocan una

reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la implicación del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual), ya que la interacción puede ser directa e iniciada por el cliente, como una compra intencional, o la interacción puede ser indirecta, lo que implica encuentros no planificados con la empresa, como publicidad, noticias, reseñas o actividades no planificadas en el curso de una compra o servicio. Se agrega que la experiencia es de naturaleza holística y abarca la experiencia total del cliente a través de sus fases de búsqueda, compra, consumo y postventa, pudiendo involucrar múltiples canales, porque la experiencia se mide contra las expectativas del cliente en todos estos momentos de contacto (Du Plessis & De Vries, 2016).

Teoría de la gestión de la experiencia del cliente. Un modelo de la gestión de la experiencia del cliente se encuentra una experiencia organizacional que define el valor tanto para los empleados como para los clientes. A través de las experiencias de los empleados. La gestión de la experiencia del cliente libera las mejores innovaciones y crea un valor superior y una excelente experiencia para el cliente. De acuerdo con el modelo Bernd Schmitt (2003) definió a la gestión de la experiencia del cliente como el proceso de gestionar estratégicamente toda la experiencia de un cliente con un producto o servicio de una empresa. También indica que la gestión de la experiencia representa la disciplina, la metodología y/o el proceso utilizado para gestionar de forma integral la exposición, interacción y transacción entre canales de un cliente con una empresa, producto, marca o servicio (Das & Hota, 2015).

Por otro lado, en la teoría de Gartner definió a la gestión de la experiencia del cliente como la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones del cliente para cumplir o superar las expectativas del cliente y, por lo tanto, aumentar la satisfacción, la lealtad y la defensa del cliente. Es una estrategia que requiere un cambio de proceso y el empleo de tecnología para cumplir los objetivos trazados, por ello dicha experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que tienen los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa.

El contacto directo generalmente ocurre durante la compra, el uso y el servicio y generalmente lo inicia el cliente, lo cual implica encuentros no planificados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, revisiones, etc. (Opasbut & Sanartit, 2020).

Propósito de la gestión de la experiencia del cliente. El propósito de un modelo de la experiencia del cliente es crear una interacción. Esto significa que hay comunicación entre la organización y el individuo. Idealmente, esta interacción pasa a realizar una transacción, proporcionando al individuo el servicio que ofrece la organización. Al mismo tiempo, la organización debería buscar crear un deseo dentro de los clientes para futuras interacciones y transacciones. Los clientes solo volverán si perciben valor en la interacción. Además, la organización tiene que ver el valor en esta interacción para poder continuar ofreciéndola. Hoy, los clientes toman características funcionales y beneficios, calidad del producto y una imagen de marca positiva como algo dado. Lo que quieren son productos; las comunicaciones y campañas que deslumbran sus sentidos tocan sus corazones y estimulan sus mentes, los cuales quieren productos, comunicaciones y campañas de marketing para ofrecer una experiencia (Das & Hota, 2015).

Importancia de la gestión de la experiencia del cliente. La experiencia del cliente debe ser de tal manera, que el individuo quiera decirles a los demás lo genial que fue. Los clientes siempre tienen una experiencia, buena, mala o indiferente, cada vez que compran un producto o servicio de una empresa. La clave es la eficacia con la que la empresa gestiona la experiencia. Las organizaciones que simplemente modifiquen los elementos de diseño o se centren en la experiencia del cliente en áreas aisladas de su negocio, por ejemplo, al proporcionar un toque rápido de entretenimiento, se sentirán decepcionadas con los resultados. Las empresas compiten mejor cuando combinan beneficios funcionales y

emocionales en sus ofertas, los lazos emocionales entre empresas y clientes son difíciles de romper para los competidores (Lemon & Verhoef, 2016).

Para competir con éxito en este territorio, un número creciente de organizaciones están aplicando sistemáticamente los principios y herramientas de la gestión de la experiencia del cliente para fortalecer la lealtad del cliente. A diferencia de muchas mejoras de productos o servicios, la naturaleza holística de estos diseños experienciales hace que sea muy difícil para los competidores copiarlos. La gestión de la experiencia del cliente puede proporcionar una guía estratégica para aumentar ese valor y puede especificar con precisión qué aspecto de la experiencia del cliente es probable que afecte a qué aspecto de la rentabilidad del cliente (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling, 2018).

Aspectos para la gestión de la experiencia del cliente. De acuerdo con Das & Hota (2015), un modelo de la gestión de la experiencia del cliente debe tener como pilares los siguientes aspectos:

Expectativa del cliente hacia los bienes y servicios. La expectativa del cliente comienza con la intención de comprar un bien o servicio. Cuando una persona está preparada mentalmente para comprar algo, es obvio que tiene alguna expectativa de ese producto. En ese caso, es necesario comprender las expectativas del cliente por parte del comprador, en el marketing, hay canales de distribución de diferentes niveles como mayorista, distribuidor, minorista, etc. También lo entiende la empresa con la que el cliente está tratando, por lo que la empresa debe tomar estrategias (Das & Hota, 2015).

Interacción del cliente con los bienes y servicios. La interacción del cliente con el producto y el servicio comienza con la compra del producto y el servicio. Cuando un consumidor compra un producto, tiene una expectativa predefinida con respecto a ese producto. El cliente compara la expectativa del producto con el beneficio del producto

mientras trata con el producto, por ello, la empresa debe reconocer cómo y cuándo el cliente utiliza sus bienes y servicios (Andajani, 2015).

Reflexión del cliente con experiencia con bienes y servicios. Después de usar un producto, el consumidor memoriza alguna experiencia positiva o negativa. La reflexión del cliente surge de la memoria pasada de experiencias con el producto, por ello, la empresa debe tomar la iniciativa para conocer cada aspecto de la experiencia del cliente con el producto (Bolton et al., 2018).

Modelo para la gestión de la experiencia de clientes. Aunque la experiencia del cliente se está desarrollando, todavía no existe una definición uniforme al respecto hasta ahora. Considerando que el proceso de consumo implica experiencia el modelo de Wang, Tang, Liu & Xing (2017), quien indicó que el modelo para la gestión de experiencia de los clientes se debe tomar en cuenta, lo siguiente:

Experiencia de funciones. Para gestionar y establecer la experiencia del cliente deseado, las empresas deben trazar el recorrido del consumidor para identificar qué estímulos relacionados con la oferta pueden influir en estas respuestas y reacciones de los clientes. Se debe ofrecer una visión integrada de fuentes versátiles de estímulos a lo largo de este proceso. Las empresas deben tener cuidado de no centrarse exclusivamente en puntos de contacto individuales (por ejemplo, un encuentro con un servicio físico) o señales (por ejemplo, la funcionalidad del sitio web), sino que deben considerar la multiplicidad y la conectividad entre los estímulos y los puntos de contacto que los clientes encuentran a lo largo de su experiencia y tal esfuerzo puede requerir recopilaciones colaborativas de datos de clientes con los empleados que se encargan de su atención (Becker & Jaakkola, 2020). Dentro de esta experiencia de funciones se considera:

- Representación del producto, se refiere a la experiencia del precio, la calidad, el paquete y los tipos de producto y la experiencia del servicio de preventa, servicio postventa, servicio logístico, pago y servicio personalizado (Wang et al., 2017).
- Comprar sitio web, esto engloba la experiencia del diseño de la página del sitio web, la información del producto, la velocidad y estabilidad del sitio, la conveniencia de navegar y comprar, el mecanismo de seguridad que la empresa brinda a los clientes (Wang et al., 2017).

Experiencia de compra y servicio. Una mejor delimitación e integración de la investigación de la experiencia del cliente también beneficia la práctica gerencial, por ello la experiencia del cliente comprende muchos tipos de respuestas y reacciones del cliente que pueden variar en naturaleza y fuerza, en lugar de simplemente buscar crear experiencias de cliente positivas durante el servicio hasta su compra, las empresas deben definir la experiencia de cliente prevista con matices más finos. Dependiendo de su propuesta de valor, las empresas pueden determinar qué respuestas de los clientes y reacciones esperan desencadenar, mientras que otras propuestas de valor pueden apuntar a desencadenar experiencias emocionales o sensoriales fuertes y extraordinarias, por lo tanto, las empresas deben desarrollar medidas únicas de experiencia del cliente para capturar diferentes tipos de respuestas de los clientes, pero el uso de la calidad percibida o la satisfacción del cliente como sustitutos para medir la experiencia del cliente, limita la comprensión de la verdadera naturaleza de la experiencia del cliente que evoca la oferta (Becker & Jaakkola, 2020). En esta experiencia, se tiene en cuenta los siguientes puntos:

- Experiencia de entrega, en la compra de los principales productos, las experiencias que brinda el negocio como premios y otras promociones durante el proceso de la compra, por otro lado, además de la compra de los principales productos, el uso de accesorios para complementar su experiencia (Wang et al., 2017).

- Comodidad en la transacción de compra, la comparación de los diferentes canales para comprar los productos, donde las experiencias de la marca deben permitir que los usuarios compren de forma rápida y pertinente los productos, teniendo una adecuada la tasa de atención del servicio al cliente, eficiencia de procesamiento, actitud del servicio, velocidad logística y actitud hacia el cliente (Wang et al., 2017).
- Seguridad y protección, se refiere sobre la actitud del servicio de comunicación de la marca, así como la velocidad de entrega y otros aspectos de la experiencia. Los datos de los clientes deben ser siempre confidenciales, ya sea la orden de compra, la cantidad de pago, la dirección y demás datos. Por otro lado, si el cliente después de recibir la mercancía no está satisfecho, solicitará un reemplazo, desencadenando una serie de experiencia negativas en el proceso de compra (Wang et al., 2017).

Experiencia de marca. La experiencia de marca es la sensación que brinda la empresa hacia el cliente, por ello, al mapear la experiencia del consumidor, las empresas deben ser conscientes de que las respuestas de los clientes a los estímulos también dependen de las contingencias socioculturales, situacionales y del cliente, por lo tanto, es probable que los clientes en diferentes situaciones y posiciones, con diferentes recursos, reaccionen a estímulos particulares de diversas maneras. Además, los factores contextuales pueden influir en los resultados evaluativos de estímulos particulares, como el grado en que una reacción determinada conduce a la satisfacción y la lealtad hacia la empresa. Ante ello, las empresas deben realizar investigaciones de clientes para conocer las conexiones entre las personas de los clientes, las situaciones de uso y las respuestas a los estímulos de la empresa, ya que, estos conocimientos se pueden utilizar como base para la segmentación y para diseñar diferentes tipos de procesos para distintos tipos y situaciones de clientes (Becker & Jaakkola, 2020). En esta experiencia se considera:

- Confianza en la empresa, son los sentimientos de las clientes que tienen cierta cierto vínculo para comprar los productos de la marca, para ello, es necesario una evaluación integral de la satisfacción de la identificación del producto, quejas, reclamos, etc. Así como identificar los usuarios fieles a la marca en el proceso de compra por sus experiencias positivas (Wang et al., 2017).
- Comunicación de promociones, en el camino de las ventas de la marca, las rebajas, los cupones limitados para atraer clientes y tener una experiencia positiva al comprar, donde el cliente puede visualizar la experiencia de las marcas, la identidad de la marca, la reputación de la marca y el conocimiento de la marca, así como también experimentar su proceso de ventas y la publicidad de la empresa (Wang et al., 2017).

4.2 Conclusiones

El contexto competitivo actual y el dinamismo en el que desarrolla sus operaciones Depósito Pakatnamu en el sector de comercialización de materiales de construcción, considerando que los productos cuentan con una diferenciación mínima, ha generado un estancamiento de sus ventas en los últimos cuatro años, afectando sus volúmenes de venta y por ende su rentabilidad; de modo que requiere analizar ciertas estrategias de diferenciación enfocada en lo que realmente hoy necesitan los clientes para ser sostenibles en el futuro y lograr los objetivos estratégicos planteados; como alternativa propuesta de solución ante el estancamiento de sus ventas en los últimos cuatro años, es conveniente proponer un modelo de gestión de la experiencia del cliente (CEM), considerando el más apropiado para hacer frente al problema que atraviesa Depósito Pakatnamu, por que el modelo CEM, abarca de manera integral el proceso por el que interactua el cliente antes, durante y después de realizar una compra y proponer estrategias comerciales atractivas y enfocadas en lo que los clientes necesitan.

Capítulo V: Análisis de causa –raíz del problema central

En este capítulo se analizará con mayor profundidad todas aquellas causas que están propiciando los actuales síntomas en la organización y que han generado un estancamiento de sus ventas en los últimos cuatro años, para lo cual hemos utilizado el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto o también denominado espina de pescado, inventada por el profesor japonés Kaoru Ishikawa, en el año 1943 (Guajardo, 2003).

Este diagrama de Ishikawa identifica las causas y los efectos de un problema de forma sintética, además esta herramienta permite no omitir ciertas causas de un problema y proporciona los elementos necesarios para el estudio de las posibles soluciones del mismo. Ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y los efectos que este provoca como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema (50Minutos, 2016).

Existen tres métodos para la construcción de un diagrama de estos son: (a) 6M, (b) flujo de procesos y (c) estratificación, en este estudio utilizaremos el método de estratificación, que consiste en ir directamente a las causas potenciales de un problema y se realiza a través de una lluvia de ideas; es importante preguntarse al menos cinco veces el porqué del problema. Con esto se obtiene menos posibilidades y son más reducidos los resultados (Neira, 2009).

A continuación se muestra la siguiente lista de causas:

- Falta de un Plan de capacitación para el desarrollo competencias del personal.
- Falta de directiva para la evaluación de desempeño.
- Falta de empoderamiento.
- Inexistencia de indicadores de gestión en el área comercial.
- Tiempo de espera en el proceso de ventas.
- Tiempo de espera en el proceso de despacho.

- No se cuentan con un sistema de pago electrónico en todas las sedes.
- Falta de difusión de la marca
- No existe un área definida de Marketing
- Falta de un plan estratégico de Marketing.
- Deficiente comunicación Interna.
- Falta de gestión de la imagen y prestigio de la Organización.
- Falta de Alineación de los objetivos estratégicos con la visión del negocio.
- Reducción de su cartera de clientes de Autoconstrucción.
- Reducción de flujos de ingresos por incumplimiento de los presupuestos de venta.
- Planeamiento financiero deficiente.

Para un mayor análisis de las 16 causas encontradas en el diagnóstico de la Empresa Depósito Pakatnamu, se han agrupado en cinco factores influyentes en el problema central que actualmente acontece la organización y que permitirá priorizar para solucionar con la propuesta del modelo Customer Experience Management (ver Figura 8) realizada en esta consultoría de negocio.

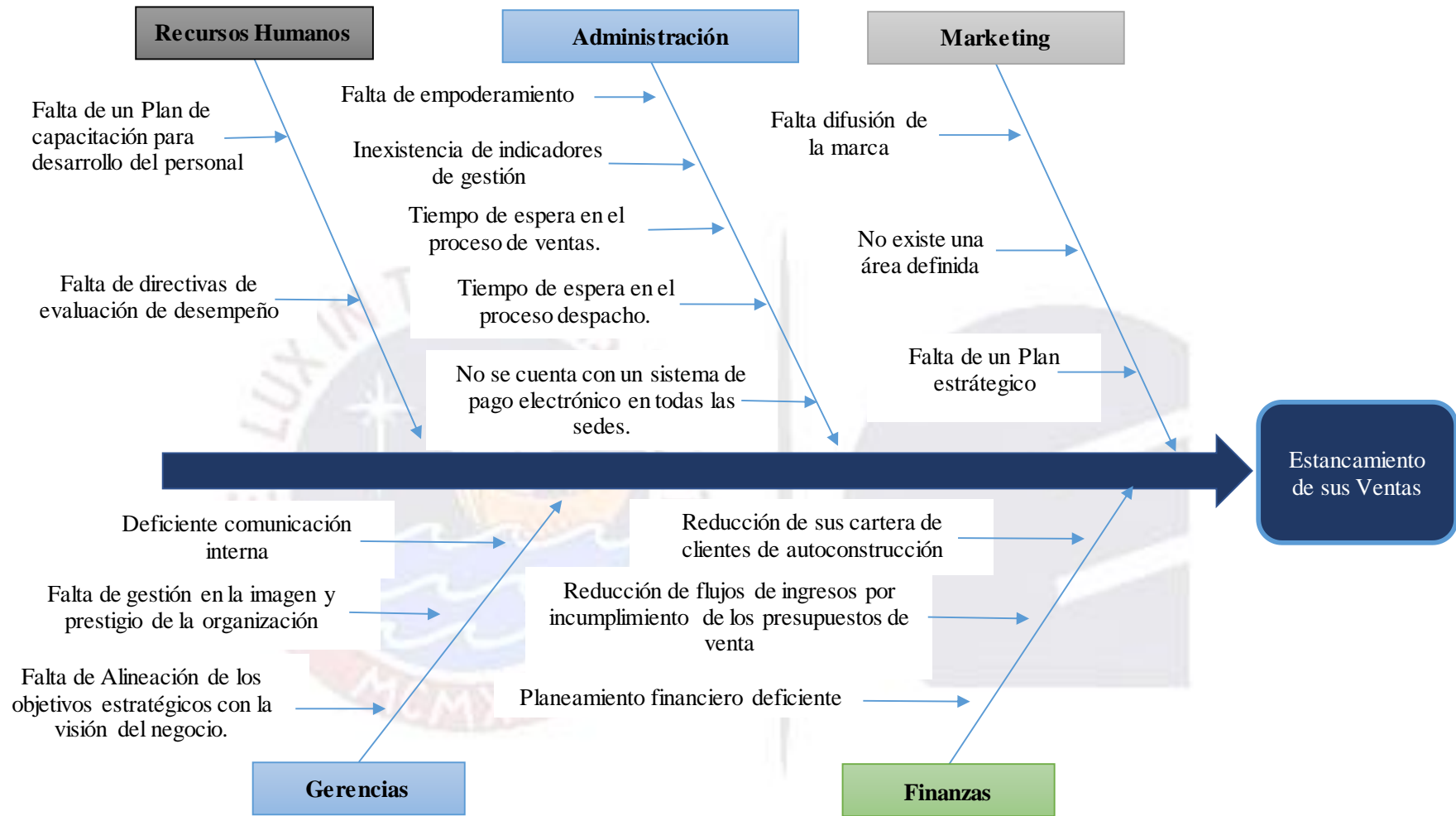


Figura 8. Diagrama de Ishikawa de Depósito Pakatnamu
 Adaptado de Introduction to Quality Control (5ª ed., p.97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón. 3ª Corporation.

5.1 Recursos humanos

5.1.1 Falta de un plan de capacitación para el desarrollo del personal

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich,1997).

La capacitación para el desarrollo del personal es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado (Böhrt, 2000).

El desarrollo de personal en toda organización se logra a través de un programa de formación de acuerdo a las necesidades internas en cada área y del negocio, sin embargo, en la empresa Depósito Pakatnamu no cuenta con dicho plan para desarrollar las competencias y habilidades de sus vendedores y personal administrativos, la falta de estas herramientas y protocolos de atención al cliente, la falta de estrategias comerciales enfocadas en lo que el cliente requiere, es una causa clara en el problema central que ocasiona el estancamiento de sus ventas en los últimos 4 años, generando personal desmotivado, un mal clima laboral, falta de compromiso y una ineficiente comunicación interna, contrarrestando la productividad de la empresa.

5.1.2 Falta de Directiva de Evaluación de Desempeño

Evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la

dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Sales, 2002).

Se debe evaluar a los empleados para hacer un análisis de su desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos tenemos el (a) desarrollo del personal y profesional de los colaboradores, (b) la mejora permanente de los resultados de la organización y (c) el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2007)

Por lo tanto, el evaluar el desempeño de los empleados periódicamente permite gestionar el desarrollo de los trabajadores, al establecer un modelo de evaluación adecuado para identificar comportamientos, medir el potencial de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas; Depósito Pakatnamu, no cuenta con una directiva de evaluación de desempeño que le permita alinear el potencial humano con los objetivos estratégicos, así mismo no existe un horizonte claro en el desarrollo de sus trabajadores.

5.2 Administración

5.2.1 Falta de empoderamiento

El empoderamiento organizacional es una herramienta que establece los modos en que los empleados ayudan a los líderes a establecer políticas. A fin de que los colaboradores de todos los niveles de una empresa tengan alguna forma de poder, los gerentes deben compartir parte de su autoridad mediante la adecuada delegación de funciones. En las organizaciones totalmente descentralizadas, los equipos de trabajo empoderados toman todas las decisiones, y sólo hay un pequeño equipo ejecutivo en la oficina central que coordina las unidades organizacionales. (Mejía, 2015)

En Depósitos Pakatnamu, el área de gerencia no delega del todo la autoridad al área de administración, si no, solo delega algunas funciones operacionales como control de ventas, seguimiento de pedidos, gestión entre áreas para consultar stock, etc, haciendo que esta área

solo sea mecánica y no tome decisiones por su cuenta, por el contrario siempre tiene que hacer consultas a gerencia antes de tomar una decisión importante, retrasando actividades y minimizando su autoridad, por ende; no transmite seguridad y confianza a sus subordinados de realizar alguna actividad, sino generando dependencia; haciendo menos productivo a un colaborador en su trabajo.

5.2.2 Inexistencia de indicadores de gestión en el área comercial

Cabrera (2008) menciona que el indicador de gestión es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cualitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

El hecho de no contar con indicadores de gestión que ayude a medir los resultados mes a mes, no permite tener una idea clara de cuanto es productivo un colaborador, un proceso, y, además; no permite tener mediciones reales de en cuanto se está avanzando en los objetivos organizacionales. Situándose Depósitos Pakatnamu en un escenario incierto.

5.2.3. Tiempo de espera en el proceso de ventas

El proceso de ventas es una serie de actividades previstas para lograr el objetivo de cerrar una venta a un potencial cliente. Este proceso de manera general y según Hair, Anderson, Mehta, y Babin (2010) se divide en siete pasos:

1. Prospección y calificación.
2. Planeación de la visita de ventas.
3. Abordar el prospecto.
4. Hacer la presentación de ventas y demostración.
5. Negociar la resistencia de venta u objeciones de comprador.

6. Confirmar y cerrar la venta.
7. Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta.

En el caso de Depósito Pakatnamu la administración no ha estipulado un tiempo de espera determinado en cada etapa del proceso de ventas y sus sub procesos , que abarcan desde la recepción del cliente, cotización, toma de pedido, y pago, por lo que los colaboradores trabajan a su libre albedrío, generando retrasos y mala atención.

5.2.4 Tiempo de espera en el proceso de despacho

Debido a la dinámica y la urgencia que siempre muestran los clientes por recibir los materiales de construcción lo antes posible en los puntos de entrega. El proceso de despacho se ha convertido en un aspecto crítico dentro del flujo de mercancías. Es por ello que se deben usar técnicas que garanticen la carga y despacho de camiones de manera eficiente y efectiva; con la finalidad de cumplir con las condiciones pactadas con los clientes. (Mora, 2011).

De igual manera en el proceso de despacho, no existe un tiempo de espera establecido, por lo que los empleados no trabajan bajo parámetros que ayuden a controlar la atención por cada cliente en esta área, generando retrasos y mala atención.

5.2.5 No cuenta con un sistema de pago electrónico en todas sus sedes.

La inexistencia de sistema de pago electrónico (POS) en todas sus sedes, es una debilidad, ya que hoy, existe un buen porcentaje que no traslada dinero en efectivo para hacer compras, según Ipsos Perú (2020), existe un 48 % de habitantes que cuentan con dinero plástico, y deciden pagar ya sea, con tarjeta de débito o incluso endeudarse y hacer compras a través de la tarjeta de crédito, generando barreras para hacer compras y teniendo fuga de clientes al no contar con esto.

5.3 Marketing

5.3.1. Falta de difusión de la marca

Para Kotler (2012) una marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos que permiten identificar a un producto o servicio y que además le permiten diferenciarlo de otros productos o servicios que satisfagan la misma necesidad.

Si bien es cierto, Depósito Pakatnamu es una marca con más de dos décadas de fundación, la fortaleza de su trayectoria, también se vuelve una debilidad. Puesto que el nombre de la empresa, suele ser de difícil recordación para los nuevos potenciales clientes. Eso sumado a una débil presencia online, impide que más personas puedan referenciarla.

5.3.2 No existe un área de marketing definida

El marketing en el contexto actual es una de las piedras angulares de cualquier organización, es así que Kotler (2012) define al marketing como “la actividad o grupo de entidades o procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general”. Pero además brinda una versión mucho más sencilla, que se reduce a “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Debido a que el fin de toda organización y empresa es generar valor, el marketing tiene un papel preponderante.

A pesar del alto volumen de venta que tiene Depósito Pakatnamu, no cuenta con un área específica de marketing que le permita implementar estrategias comerciales, de branding y comunicación que promueva un mayor reconocimiento de la marca. Esto se traduce en una desventaja frente a una industria altamente competitiva. Si bien es cierto cuentan con agencias externas y un asistente, esto no representa un proyecto de mediano plazo.

5.3.3 Falta de un Plan Estratégico de Marketing

El plan de marketing en una organización debe ser un documento formal escrito de forma estructurada en el cual se ha desarrollado primero un ejercicio de análisis y

diagnóstico. Donde además se definen los objetivos que se querrán alcanzar en un plazo determinado y las acciones o programas que se ejecutaran para alcanzar dichos objetivos. (Sainz de Vicuña, 2011).

En Depósito Pakatnamu, no existe un plan estratégico de marketing que esté alineado a la visión estratégica del negocio y a los requerimientos del mercado de materiales de construcción. Un adecuado plan elaborado por un área permanente, permitirá llevar a cabo estrategias y actividades que permitan posicionar la empresa, así como mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

5.4 Gerencia

5.4.1 Deficiente comunicación interna

Conociendo que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones en motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. 2017)

Conociendo que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad esta no se viene dando en su totalidad por parte de la organización.

5.4.2 Falta de gestión en la imagen y prestigio de la organización

Según Cappriotti (1992) es necesario partir del estudio de la imagen actual de la organización en el sector apoyándose en el índice de notoriedad, para saber si el público tiene conocimiento de la existencia de la organización, índice de contenido para averiguar la

dirección de la imagen, su intensidad analizada desde la actitud del público y el índice de motivación, para determinar cuáles son los rasgos motivacionales que más valora el público.

Según Cappriotti (1999) para definir el perfil de la organización se requiere un análisis de carácter interno y externo que pretende obtener la suficiente información sobre los públicos vinculados, estrategia de los competidores, notoriedad y perfil de imagen para poder tomar decisiones del perfil de identificación corporativo que utilizara la organización.

Conociendo que la reputación es la realidad empresarial con origen en su historia consolidada y demostrada, esta debe ser sostenible en el tiempo, mientras que la Imagen de toda organización se sostiene sobre la política de comunicación que existe, la organización debe de trabajar y sostener esta, con un área responsable para su seguimiento.

5.4.3 Falta de alineación de los objetivos estratégicos con la visión del negocio

La falta de alineación de los objetivos estratégicos en la organización hace que no exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas, teniendo en consideración que la finalidad de toda organización es cumplir con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Según (Collings & Porras, 1997) una visión implica entender la naturaleza del negocio, fijar un futuro para sí misma y tener la capacidad de difundirla para guía y motivación de los empleados, una visión bien definida se compone de la ideología central que define el carácter duradero de la organización, un propósito y valores centrales que constituyen las bases fundamentales y la visión de futuro la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización.

5.5 Finanzas

5.5.1 Reducción de su cartera de clientes de autoconstrucción

Actualmente Depósito Pakatnamu se centra en los clientes ferreteros y en empresas constructoras, que representan el 90% de su volumen de venta. Si bien es cierto, también atiende a los clientes de autoconstrucción, estos no forman parte del segmento más importante del negocio por considerarse una distribuidora generando una competencia directa con sus clientes ferreteros que atienden a los clientes del sector autoconstrucción.

Si bien es cierto los clientes de autoconstrucción merecen ser bien atendidos al momento de realizar una compra, el nivel de inversión y atención a destinar debería ser menor que el suministrado a los clientes ferreteros y constructoras que son los más rentables y generan retorno de la inversión, esto ayudara a segmentar mejor a los clientes en función de los objetivos de rentabilidad, estrategia de nuevos formatos, productos nuevos o servicios.

5.5.2 Reducción de flujos de ingresos por incumplimiento de presupuestos de ventas

Según la cámara peruana de la construcción el sector construcción tuvo una caída de 42% en el primer semestre del 2020 debido a la inestabilidad política y efectos de la pandemia. Para Depósito Pakatnamu esto escenario refleja una caída en sus ventas y por ende en su proyección anual, teniendo un mayor flujo de gasto con menor ingreso de ventas.

Al revisar el crecimiento de ventas en los últimos años la empresa en el año 2016 tuvo una tasa de crecimiento del -12%; de 5% en el año 2017; de 17% en el año 2018 y de -5% en el año 2019, impactando negativamente en sus ingresos y en sus posibilidades de inversión.

Ante la reducción de ingresos por incumplimiento de presupuesto de ventas, Depósito pakatnamu debe perfeccionar su sistema de cobro y ventas, administrar adecuadamente el inventario, negociar plazos mayores de pago con sus proveedores y controlar los gastos.

5.5.3. Planeamiento financiero deficiente

El planeamiento financiero posibilita la anticipación de las decisiones y soluciones evitando desperdicios y desgastes, de forma que lo adecue a la realidad de la organización, contribuyendo en el crecimiento efectivo y sostenible en el tiempo. Para Depósito Pakatnamu es necesario utilizar este proceso de forma correcta y como parte importante del trabajo del administrador o encargado del planeamiento financiero estableciendo patrones de desempeño, alineados a los objetivos de la empresa, plasmado en su acción diaria que debe ser medida y evaluada para poder tomar mejores decisiones

5.6 Análisis general de atención a los clientes de Depósito Pakatnamu

Para realizar un análisis del proceso de atención de los clientes de la organización, se realizó la entrevista al Administrador Zonal Lambayeque (ver Tabla 6).

5.7. Análisis del proceso de compra

Se realizó una entrevista al jefe zonal de ventas y supervisor de ventas Chiclayo, esto con la intención de poder visualizar y analizar las operaciones de venta de productos para la construcción, donde se obtuvieron las respuestas que se muestran en la Tabla 7 y 8.

Tabla 6

Entrevista al Jefe Zonal de Administración de Lambayeque de Depósito Pakatnamu

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el segmento de clientes que a la fecha tiene DP?	Ferreterías Constructoras Autoconstrucción
Del segmento de clientes, ¿cuál es el más representativo para DP?	En la sede de Leguía está dirigida al consumidor final o autoconstrucción mientras que en la sede de Lambayeque tiene mayor foco en las Ferreterías, ya que su compra es semanal y en algunos casos quincenales. También se atiende a obras y constructoras. En el 2020 hubo un incremento significativo de la cartera.
¿Cómo realizan el planeamiento de su demanda para una mejor atención a sus clientes?	Se maneja un stock fijo de los materiales más demandados, sin embargo, si han tenido quiebres de stock por falta de abastecimiento de los proveedores, en los meses de pandemia como es el caso de Fierro corrugado por parte de SiderPeru y coberturas por parte de Eternit.
¿Cómo se realiza el proceso de entrega de Materiales de construcción?	Se tiene 4 camiones de carga, 1 de 20 toneladas, 1 de 15 toneladas y 2 de 10 toneladas, que sirven para el despacho de materiales, según las ordenes de ventas recibidas. Se debe programar con 2 días de anticipación para validar las unidades y el cubicaje de cada camión para su salida (>7 toneladas de carga para despacho). En caso de que el cliente quiera entrega inmediata y su compra no supere las 7 toneladas, se le da opción de pago de flete.
¿Cómo considera la atención al cliente que brinda DP?	Si bien no se reportan casi quejas (alguna vez por tema de stock), pero aún queda lugar a mejorar.
¿Se cuenta con un plan de Capacitaciones para mejorar la atención al cliente?	Actualmente no, hace un tiempo atrás si hubo capacitaciones (por parte de los proveedores sobre sus productos), ahora todo se está reformulando por parte de la gerencia.
¿Cómo está estructurado DP en la toma de decisiones?	Por áreas y jefaturas. Existe un Grupo corporativo que monitorea y toma decisiones en la empresa. Jefe de ventas y Jefe de Administración, reportan a los jefes corporativos.
¿Cómo está estructurada el área de RRHH en DP?	Sólo existe un asistente de RRHH, que ve la parte operativa (seguros, planillas), dependiendo del Gerente Corporativo.
¿Qué políticas internas conoce de DP?	Política de seguridad, que se encarga de que siempre el colaborador cuente con el EPP (Equipo de Protección Personal) necesario para que el trabajador siempre este protegido y la Política de filtros al cliente para su atención.
¿Cuáles considera que son los atributos, por lo cual los clientes prefieren a DP?	Precios, calidad, marca reconocida, logística.
¿Cuál es su sistema de pago?	Efectivo, les permitimos también pago contra entrega a clientes que son frecuentes y transferencias bancarias, algunas sedes cuentan con POS.
¿Qué problema encuentras en DP?	La falta de herramientas tecnológicas que ayuden a gestionar mejor la experiencia del cliente; falta de procesos orientados al cliente; falta de un área de Marketing y post venta; falta de capacitaciones para el desarrollo de vendedores y deficiente comunicación interna; estructura organizacional Vertical (la decisiones y estrategias sólo se centra en el equipo corporativo, no se toma en cuenta las sugerencias del personal operativo)
¿Qué Indicadores de venta y satisfacción al cliente manejan?	Indicador de avance de venta diarios.

Nota. Elaborada por los investigadores

Tabla 7

Entrevista al Jefe Zonal de Ventas

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el proceso general que actualmente se utiliza para que los clientes compren en Depósito Pakatnamu?	El proceso inicia con la necesidad del cliente, esta necesidad se recopila a través de nuestros vendedores de campo, o través de nuestros vendedores de tienda. El pedido es registrado por el vendedor y es revisado por el administrador del depósito, que en este caso es revisado por mi persona. El pedido es revisado para poder ser aprobado y facturado (como requisito es tener stock del producto). Luego de esta actividad se programa la distribución según el orden de llegada de los pedidos, la ruta y el peso de los productos. Hay dos opciones de distribución, una es con los camiones que tienen Depósito Pakatnamu y la otra forma es directamente haciendo la distribución con los camiones de los proveedores.
¿Cuántos vendedores externos tienen?	Los vendedores externos son dos, ellos tienen una cartera de clientes, pero también buscan nuevos clientes. Así mismo tenemos a dos vendedores en nuestro punto de venta, es decir en Depósito Pakatnamu.
¿Los vendedores tienen asignadas cuotas de venta?	Los vendedores externos si tienen asignadas unas cuotas que cumplir, pero los vendedores que están en el Depósito, no tienen cuotas de venta.
¿Los vendedores tienen la potestad de otorgar créditos?	Previa evaluación del jefe de ventas, si se pueden otorgar créditos.
¿Quién es el encargado de decidir cuándo abastecerse de productos y cuando lo hace?	El encargado de decidir cuándo comprar los productos, es el jefe de ventas, esto en función a sus históricos y experiencia en el sector.
¿Existen quiebres de stock?	Los quiebres de stock se han dado en nuestro caso cuando no se han hecho los pedidos a tiempo o no se pidió lo que el mercado demandó en un momento determinado.
¿Estos quiebres de stock hacen que sus clientes recurran a sus competidores?	Los clientes siempre buscan la inmediatez de su entrega, la que en general por reglas del mercado, se realiza de un día a otro (dependiendo de la hora del pedido). Si es que no encuentran lo que necesitan en Depósito Pakatnamu, usualmente van a COFESA y FERRONOR.
¿Cuál es la función del administrador del Depósito Pakatnamu?	La función de un Administrador es aprobar las compras, emitir la documentación necesaria y programar las entregas del almacén a los compradores. El principal problema radica en la programación de entregas y almacén.
¿Dentro del flujo expuesto, cuáles son los problemas recurrentes?	No existe un área de post venta que realice seguimiento a la satisfacción del cliente, no existe un área permanente de marketing, no existe un adecuado sistema tecnológico de gestión de venta y que optimice los tiempos, así mismo no hay un buen entrenamiento a los vendedores para descubrir las necesidades del cliente; no se optimiza la programación de despacho de los camiones con su carga máxima disponible; no hay una adecuada coordinación entre áreas; los vendedores no tienen visibilidad del stock disponible.
¿Cuáles son las causas que consideras generan los problemas antes mencionados?	Falta de protocolos y capacitaciones en atención al cliente; comunicación interna ineficiente; y falta de inversión en herramientas y software de gestión.
¿Cuántos procesos independientes se realizan para hacer el abastecimiento, venta y distribución de los productos?	No existen como tal una cantidad de procesos o actividades, solo existe un procedimiento que se realiza de manera recurrente.
¿Existen tiempo para el cumplimiento de las tareas y entregas?	No existen tiempos de cumplimiento.
¿Estos procedimientos tienen indicadores de medición?	No existen indicadores de medición que nos ayuden a evaluar nuestro rendimiento.

Nota. Elaborada por los investigadores

Tabla 8

Entrevista al Supervisor de ventas (proceso de venta)

Preguntas	Respuestas
¿Existen clientes que cuentan con una línea de crédito?	Depósito Pakatnamu, tiene clientes que por su nivel de compras a lo largo de los últimos años cuentan con líneas de crédito, así mismo se buscan clientes potenciales que también puedan tener esta línea
¿Existe algún filtro para tener línea de crédito?	Los clientes más antiguos no pasaron por ningún filtro, pero los nuevos clientes potenciales si pasan por un filtro para evaluar los riesgos.
¿Cuál es el filtro para otorgar una línea de crédito?	El vendedor propone a los potenciales clientes a los que se pueden otorgar los créditos y el jefe de ventas, en este caso yo. Les hago la visita para hacer la evaluación del negocio, además de hacer los filtros correspondientes de morosidad en el sistema financiero, se busca además referencias comerciales y hasta personales.
¿Cuál es la segmentación de su cartera de clientes?	Actualmente nuestros clientes están segmentados en 40% canal ferreterías, 50% constructoras y 10% usuarios finales.
¿De estos segmentos de clientes, cuáles son los más morosos?	Los segmentos que más morosidad suelen presentar son el de canal ferreterías, pero existen también algunas constructoras que tienen problemas para pagar.
¿Cuál es el tiempo promedio de crédito?	El tiempo promedio de crédito es de 5, 15 y 30 días, dependiendo de la calificación crediticia del cliente.
¿Por qué es más grande el segmento de constructoras?	Por el nivel de servicio que brindamos, la calidad de nuestros productos y la seguridad de la entrega. En el sector ferretero algunos clientes han optado por comprar a nuestros competidores, pero sacrificando servicio por precio.
¿Quiénes conforman el sector usuario final?	Generalmente son transformadores cuyos negocios están físicamente cerca de Depósito Pakatnamu, así mismo contamos con clientes como maestros de obra, soldadores metálicos y personas que realizan auto construcción.
¿Se han realizado actividades para mejorar las ventas del canal usuario final?	Se ha buscado tener un diagnóstico de las necesidades de este canal, esto primero creando una data, para luego poder evaluar el servicio que se le brinda y conocer con más detalle, que es lo que buscan.
¿Se ha pensado en algún tipo de crédito para este segmento de cliente?	Se realizó un convenio con una caja, para que la caja sea quien financie la compra de los materiales que requiere el segmento de usuario final o de ferreterías. Tuvimos un proceso de adecuación de siete meses, esto con la finalidad de adecuar nuestros procesos, lamentablemente después de los siete meses de coordinaciones y reuniones, cuando teníamos clientes potenciales que habían cotizado sus materiales de construcción con nosotros y que necesitaban créditos para la compra de los mismos; los asesores financieros de la caja no atendieron nuestras propuestas, ni respondieron para poder evaluarlos, así que con el tiempo la propuesta no se implementó.
¿Se ha implementado alguna otra estrategia para incrementar las ventas?	La estrategia que se ha usado para incrementar el total de las ventas es dedicarle atención al canal constructoras, porque los proyectos de inversión privadas han mantenido el dinamismo del sector en el último año, así mismo y pese a que el estado no ejecuto todos sus proyectos, existe una gran demanda y mercado en las obras públicas. Principalmente del programa nacional de vivienda a través de sus núcleos ejecutores, aquí postulamos directamente como proveedores de materiales.
¿De los segmentos que tiene potencial para otorgarles crédito, cuanto se vende en esa modalidad?	El 90% de las ventas del canal constructoras, se hacen al crédito.
¿De su total de crédito cuanto es lo que está como mora?	El 4% aproximadamente del total de la venta a crédito, tiene más días de retraso de lo normal y se encuentra en rojo.

Nota. Elaborada por los investigadores

5.8 Análisis de los consumidores

Para un mayor análisis de problemática de Depósito Pakatnamu se aplicó una encuesta online a una muestra compuesta de 301 participantes (ver Apéndice A), de los cuales se muestran a continuación algunos resultados obtenidos (ver Tabla 9-19).

Tabla 9

Persona encargada de comprar materiales de construcción

Quien compra los materiales de construcción	Frecuencia	Porcentaje
Usted mismo o un miembro de su familia	218	72.4%
Maestro de obra	41	13.6%
Ingeniero o responsable de obras	42	14.0%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

De acuerdo a la Tabla 9, el 72.4% compran sus propios materiales o algún miembro de la familia, mientras que el 14% manifestó que lo realiza el ingeniero o el responsable de la obra y solo el 13.6% manifestó que lo hace el maestro de la obra. Lo que demuestra que muchas personas hacen la compra de los materiales de compra para alguna construcción.

Tabla 10

Medios Utilizados por los Encuestados para Buscar Información

Medios para buscar información sobre materiales	Frecuencia	Porcentaje
Diarios y/o Revistas	197	65.4%
Encartes o volantes	39	13.0%
Radio y Tv	3	1.0%
Visitando tiendas	4	1.3%
Google	25	8.3%
Instagram	8	2.7%
Páginas de Facebook	8	2.7%
Página web de distribuidores	6	2.0%
Recomendaciones	9	3.0%
WhatsApp	2	0.7%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

Según los resultados de la Tabla 10, se verifica que el 65.4% de los encuestados indican que buscan información sobre materiales de construcción en diarios o revistas, el 13% en encartes o volantes y el 8.3% a través de Google. Lo que demuestra que la mayor parte de los encuestados se basa en información física.

Tabla 11

Empresas donde Compran Materiales los Encuestados

Cuando ha requerido de materiales de construcción ¿En qué empresas los ha comprado?	Frecuencia	Porcentaje
Sodimac	235	78.1%
Dino	2	0.7%
Promart	11	3.7%
Alex & Lalito	2	0.7%
Ferretería	12	4.0%
Maestro	28	9.3%
Eleodoro Quiroga	2	0.7%
Distribuciones Olano	4	1.3%
Dora Beatriz	1	0.3%
Depósito Pakatnamu	2	0.7%
Ferronor	1	0.3%
Ferromat	1	0.3%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

En la Tabla 11 se visualiza claramente que el 78.1% las personas compran los materiales en Sodimac, mientras que el 9.3% en Maestro, el 4% en las ferreterías más cercanas o de confianza, el 3.7% en Promart; el 1.3% en distribuciones Olano y solo el 3.7% restante hace las compras marcas no tan reconocidas.

Tabla 12

La Empresa donde Compra sus Materiales, tiene Canal de Venta Online

¿La empresa donde compró sus materiales, tiene la opción de comprar on-line?	Frecuencia	Porcentaje
Si	218	72.4%
No	23	7.6%
Desconozco	60	19.9%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

Se verifica en los resultados, según la Tabla 12 que el 72.4% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa donde compran sus materiales tiene la opción de hacer pedidos vía online, mientras que el 7.6% indicó que donde compran no se tienen una

página web para realizar sus compras y el 19.9% desconocen de este tipo de modalidad en la tienda donde hacen las compras de materiales.

Tabla 13

Disponibilidad para Comprar Materiales por Internet

Disponibilidad de comprar materiales por internet	Frecuencia	Porcentaje
Si	267	88.7%
Desconfianza por estafa o mala entrega	26	8.6%
Ver la calidad del producto en persona	8	2.7%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

Como se muestra en la Tabla 13, el 88.7% de los encuestados manifestó que tiene la disponibilidad y la capacidad para poder realizar compras por internet, mientras que el 8.2% tiene desconfianza porque pueden ser estafados o tener una mala entrega y el 2.7% indicó que prefieren constatar la calidad de los materiales de forma física en la tienda.

Tabla 14

Tipo de Materiales Dispuestos a Comprar

Tipo de materiales dispuesto a comprar	Frecuencia	Porcentaje
Cemento	241	80.1%
Tuberías	13	4.3%
Tanques de agua	10	3.3%
Ladrillos, tejas	3	1.0%
Soldadura	3	1.0%
Fierro corrugado y/o industrial	9	3.0%
Cerámica	2	0.7%
Planchas de yeso	1	0.3%
Otros	19	6.3%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

Conforme a los resultados mostrados en la Tabla 14, se evidencia que el 80.1% de los encuestados tienden a comprar cemento, mientras que 4.3% adquiere tuberías, el 3% fierros o

materiales metálicos, el 1% elementos de soldadura, otro 1% ladrillos, el 0.7% cerámica, el 0.3% planchas de yeso y el 6.3% restante otros materiales.

Tabla 15

Máximo de Días de Espera para Entrega de sus Productos

Días máximo que pueden esperar	Frecuencia	Porcentaje
1 día	82	27.2%
2 días	92	30.6%
3 días	54	17.9%
4 días	8	2.7%
5 días	23	7.6%
6 días	2	0.7%
7 días	23	7.6%
Más de 7 días	17	5.6%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

De acuerdo a la Tabla 15, el 30.6% de los encuestados indicaron que pueden esperar hasta dos días, el 27.2% esperarían un día, el 17.9% tres días, un 7.6% indicó que cinco días, mientras que otro 7.6% siete días, el 5.6% más de siete días, un 2.7% cuatro días y solo el 0.7% seis días. Lo que demuestra que el periodo de espera que solo aceptaría la mayoría de las personas es de uno a tres días.

Tabla 16

Conocimiento de la Empresa Depósito Pakatnamu

¿Conoce a la empresa Depósito Pakatnamu?	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	34.2%
No	198	65.8%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

En la Tabla 16, se identifica que del total de personas encuestadas el 65.8% manifestaron que no conocen no conocen la empresa ni han escuchado sobre Depósito Pakatnamu y solo el 34.2% indicó que si han escuchado o conocen la empresa en estudio.

Esto demuestra la falta de conocimiento por parte del público objetivo sobre la existencia de la marca Pakatnamu.

Tabla 17

Compró en Depósito Pakatnamu

¿Has comprado alguna vez en Depósito Pakatnamu?	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	15.0%
No	256	85.0%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

Conforme a los resultados hallados en la Tabla 17, se demuestra que el 85% de los encuestados no ha realizado una compra en Depósito Pakatnamu, lo cual es elocuente con la pregunta anterior debido al gran porcentaje de personas que desconocen la empresa, mientras que solo el 15% indicó que si ha realizado por lo menos alguna compra de algún material o producto de construcción. Lo que demuestra que menos de la mitad de las personas que conocen sobre la empresa han realizado una compra en Depósito Pakatnamu.

Tabla 18

Calificación de la compra en Depósito Pakatnamu

Si la respuesta anterior fue afirmativa cómo calificaría a:	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Atención al cliente	2	4.4%	6	13.3%	29	64.4%	13	28.9%
Precios competitivos	0	0.0%	11	24.4%	23	51.1%	14	31.1%
Despacho en el tiempo esperado	0	0.0%	12	26.7%	23	51.1%	11	24.4%
Disponibilidad y stock de materiales	0	0.0%	10	22.2%	26	57.8%	11	24.4%
Horarios y disponibilidad de atención	1	2.2%	13	28.9%	23	51.1%	10	22.2%
Post venta y seguimiento de la compra	2	4.4%	21	46.7%	14	31.1%	8	17.8%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

Los resultados de la Tabla 18 son correspondientes a los que respondieron de forma afirmativa a la pregunta anterior, quienes calificaron a la atención como buena según el 64.4%, el precio como bueno (51.1%), el despacho como bueno (51.1%), la disponibilidad de materiales como buena (57.8%), el horario como buena (51.1%) y el servicio post venta como regular (46.7%).

Tabla 19

Recomendación e Información de la Empresa

Recomendaría y Recibiría información de la empresa Pakatnamu	Frecuencia	Porcentaje
Si lo recomendará	11	3.7%
No Recomendaría	17	5.6%
Desea información	118	39.2%
No respondió	155	51.5%
Total	301	100.0%

Nota. Encuesta aplicada por los investigadores del trabajo

De acuerdo con los resultados encontrados en la Tabla 19, el 39.2% de las personas encuestadas manifestaron que desean información sobre los productos, precios y promociones de la empresa Pakatnamu, mientras que el 5.6% manifestó que no recomendaría a la empresa y solo el 3.7% de los encuestados que son los que conocen la empresa o han comprado en la organización indicaron que si lo recomendase. Por otro lado, el 51.5% de las personas no respondió a la pregunta, generalmente esto ocasionado por el desconocimiento de la marca.

5.9 Matriz de priorización causa – raíz.

Al analizar las causas que generan el problema clave en Depósito Pakatnamu, juntos el equipo de ventas y administración se ha desarrollado la matriz de priorización (ver Tabla 20), donde se la otorgado un peso del 1 al 5 de acuerdo a su orden de importancia, baso en los criterios de factibilidad y beneficio, con la finalidad de determinar las causas de mayor relevancia en el problema clave.

5.9.1 Factibilidad

La factibilidad evalúa la viabilidad de las causas que generan el problema clave que puede Depósito Pakatnamu resolverlos con sus recursos actuales. Para el orden de importancia se ha considerado los pesos del 1 al 5, donde 1 es la causa más factible de resolver y 5 la de mayor complejidad a atender en el corto plazo por la empresa.

Tabla 20

Matriz de Priorización Causa-Raíz

Factores	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
		0.4	0.6	
Recursos Humanos	Falta de un Plan de capacitación para el desarrollo del personal.	1	5	3.4
Recursos Humanos	Falta de directiva para la evaluación de desempeño.	2	4	3.2
Administración	Falta de empoderamiento.	4	4	4
Administración	Inexistencia de indicadores de gestión.	1	5	3.4
Administración	Tiempo de espera en el proceso de ventas.	2	5	3.8
Administración	Tiempo de espera en el proceso de despacho.	2	5	3.8
Administración	No se cuentan con un sistema de pago electrónico en todas las sedes.	2	5	3.8
Marketing	Falta de difusión de la marca	3	5	4.2
Marketing	No existe un área definida de Marketing	5	2	3.2
Marketing	Falta de un plan estratégico de Marketing.	1	5	3.4
Gerencia	Deficiente comunicación Interna.	4	4	4
Gerencia	Falta de gestión de la imagen y prestigio de la Organización.	4	5	4.6
Gerencia	Falta de Alineación de los objetivos estratégicos con la visión del negocio.	3	5	4.2
Finanzas	Reducción de su cartera de clientes de Autoconstrucción.	4	5	4.6
Finanzas	Reducción de flujos de ingresos por incumplimiento de los presupuestos de venta.	3	5	4.2
Finanzas	Planeamiento financiero deficiente.	3	3	3

5.9.2 Beneficio

El beneficio evalúa el grado de aporte que generaría a la empresa al resolver la causa que impacta directamente en el problema clave, para la puntuación del orden se ha considerado los pesos del 1 al 5, donde 5 es la causa que de resolverse generaría mayor beneficio y el peso 1 la de menor beneficio.

5.9.3. Resultado

Los resultados de la evaluación de las causas en la matriz de priorización (ver Tabla 20), donde con el equipo de ventas y administrativos de la empresa Depósito Pakatnamu, se ha considerado las más factibles de resolver y las que generarían mayor beneficio. De modo que, al obtener el resultado, las causas que obtengan mayor puntaje, serían de prioridad

inmediata para dar solución al problema clave, sin embargo, puede existir más de una causa que impactan directamente en el problema y a decisión de la empresa se atendería para lograr los objetivos planteados.

5.10 Conclusiones

Se concluye que la falta de estrategias comerciales alineadas a lo que el cliente requiere, el desarrollo de competencias de atención al cliente de su personal, la falta de indicadores de gestión, así mismo la gerencia al no alinear los objetivos estratégicos con la visión del negocio, ha generado el problema clave el estancamiento de sus ventas en los últimos 4 años. Así mismo el inadecuado enfoque en la gestión del talento humano, y no contar con procesos y directivas claves para el desarrollo del talento, ocasiona la falta de compromiso de los trabajadores y un inadecuado clima laboral que perjudica en el nivel de atención y satisfacción de los clientes.

Así mismo la poca importancia que tiene el área de marketing en Depósito Pakatnamu impide implantar estrategias comerciales, de branding y de comunicación que promuevan el posicionamiento de la marca y además impide hacer un correcto análisis de las necesidades del cliente y su nivel de satisfacción respecto a la empresa.

Capítulo VI: Alternativa de Solución

En el presente capítulo, para dar solución al problema central, como el estancamiento de sus ventas que atraviesa Depósito Pakatnamú en los últimos cuatro años, luego de realizar un análisis de los diferentes modelos citados en el capítulo IV, se propone como mejor estrategia competitiva la diferenciación centrada en el cliente mediante el modelo Customer Experience Management (CEM), anclada en la propuesta de valor de la organización y en la cultura organizacional; para ello fue importante definir el contexto, entender la situación actual en el capítulo V; así mismo es necesario visualizar los puntos y oportunidades de mejora en cada contacto del cliente con la organización, utilizando la herramienta del Customer Journey Map, permitirá plasmar el modelo con las fases que la organización requiere implementar y dar solución al problema central.

La experiencia del cliente es ahora más que nunca relevante en las organizaciones, ya que juega un rol importante en la diferenciación con sus competidores y más aún en el sector construcción. Así mismo el surgimiento de nuevas empresas con propuestas de negocios diferentes, el cambio de las expectativas de los clientes, genera que los negocios definan cada punto de contacto del cliente en la organización, el servicio, la marca y la experiencia del cliente forman la definición completa del producto; considerando que los clientes en el sector construcción son más sensibles al precio a pagar. Así mismo la propuesta de solución en esta consultoría de negocio para Depósito Pakatnamu se centra en un Modelo de gestión de experiencia, considerando que hoy en día los clientes no sólo esperan un buen servicio de las grandes multinacionales, sino de cualquier empresa que opera en el mercado, para cual Depósito Pakatnamu debe desarrollar las cualidades y capacidades requeridas para diferenciarse con una excelente experiencia al cliente anclada en su propuesta de valor y su cultura organizacional.

6.1 Customer Journey Map

Para enfocar la propuesta de solución al problema del estancamiento de sus ventas y poder implementar estrategias comerciales diferenciadas en lo que hoy necesitan los clientes, se tiene que analizar todos los puntos de contacto entre el cliente y la empresa en el proceso de venta. Por ello se ha considerado importante la elaboración del mapa viajero, como una herramienta ágil de gestión para Depósito Pakatnamu. Para su diseño hemos considerado el resultado de las encuestas realizadas a los clientes, entrevistas y reuniones a los vendedores, administrativos y equipo de dirección, con la finalidad de recibir información y describir la experiencia del viaje del cliente en Depósito Pakatnamu.



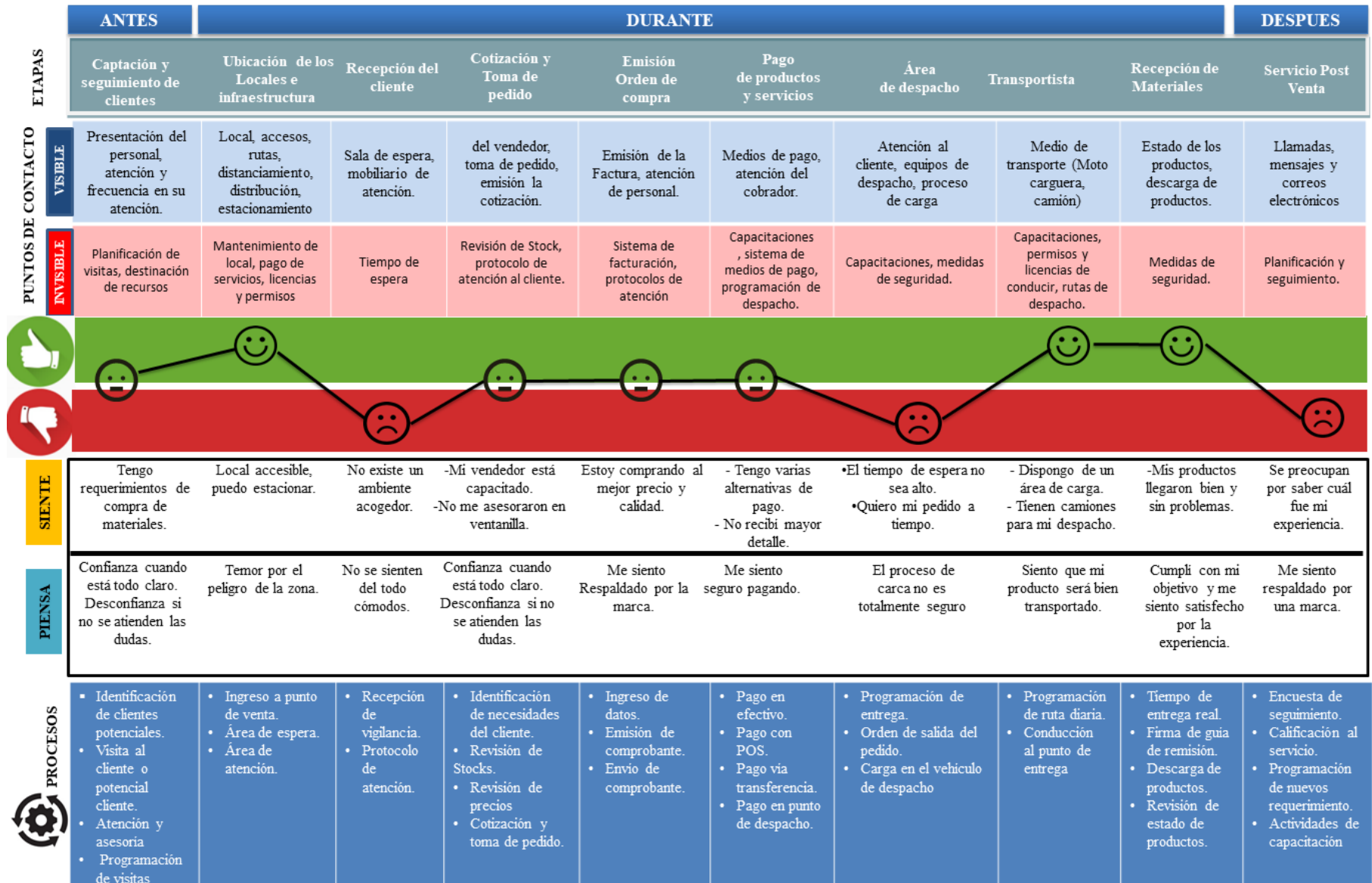


Figura 9. Customer Journey Map de Depósito Pakatnamu

Como se muestra en la Figura 9, este mapa permite ver los puntos de contacto que tienen los clientes de Depósito Pakatnamu e identificar el nivel de satisfacción y diseñar las propuestas de mejora en la experiencia del servicio. En su elaboración se ha identificado 10 puntos de contactos, los cuales son:

1. Captación y seguimiento de clientes: Se identifica una interacción por mejorar, debido a que no existe personal necesario para coberturar todas las zonas geográficas de cada departamento; así mismo los vendedores por la falta de capacitación en técnicas de venta, y la no existencia de protocolos de abordamiento al cliente no generan una buena impresión y no terminan por cerrar las ventas con los clientes.

Parte visible: Presentación del vendedor, poca frecuencia de visitas en zona designadas, prioridad de visita a ferreterías, proyectos y obras en construcción.

Parte invisible: Falta de seguimiento mediante llamadas, mensajes; protocolos de abordamiento al cliente; conocimiento del producto por parte de los vendedores.

2. Ubicación de los locales e infraestructura: Se encuentran estratégicamente ubicadas, con acceso a pista y en zonas aledañas a ferreterías que son la mayor parte de sus clientes.

Parte visible: Ruta, local, acceso, estacionamiento, distribución y distancia.

Parte invisible: Mantenimiento de local, licencias y permiso, acondicionamiento y pago de servicios.

3. Recepción del cliente: Este es un aspecto de experiencia por mejorar, ya que no se visualiza un orden en atención del cliente cuando llega al local por la inexistencia de protocolos de atención.

Parte visible: Infraestructura y mobiliario de atención

Parte invisible: Bienvenida al cliente, asistencia y tiempos de espera.

4. Cotización y toma de pedido: Se encuentra como una experiencia intermedia con aspectos por mejorar, evidenciando la poca capacitación en atención al cliente y es escasa preparación técnica para abordar a los clientes. Los vendedores y personal de atención al cliente no son eficaces asesorando, tomando y cotizando pedido.

Parte visible: Asesoría del vendedor, toma de pedido, emisión de cotización.

Parte invisible: protocolo de atención al cliente, revisión de stock.

5. Emisión de Orden compra: Se encuentra en una experiencia intermedia con aspectos por mejorar, al no contar con un eficiente sistema de ventas que no permite emitir los comprobantes de manera rápida.

Parte visible: Emisión del comprobante y atención al cliente.

Parte invisible: respaldo de la marca y capacitación del personal para la emisión de comprobantes.

6. Pago de producto y/o de transporte: Se encuentra en una experiencia intermedia con aspectos por mejorar, porque no en todas las tiendas de Depósito Pakatnamu se puede realizar pagos con medios electrónicos o por POS (Point of Sale), sólo se puede realizar en la sede de Leguía.

Parte visible: Medios de pago y atención del colaborador

Parte invisible: Capacitación en sistema de medios de pago y programación de despacho

7. Despacho del producto: Se encuentra como una experiencia por mejorar ya que existe cierto desorden y retraso al momento de despachar los materiales; la programación del despacho de productos se realizaba cada dos días de acuerdo al cubicaje del camión y por orden de venta.

Parte visible: atención del personal encargado del despacho de materiales, equipos de despacho y proceso de carga.

Parte invisible: Capacitaciones en el uso de equipos de despacho y atención al cliente, medidas de seguridad.

8. Transportista: Se observa como una experiencia positiva, Depósito Pakatnamu cuenta con 4 camiones de reparto de materiales para sus clientes, se les da un plazo máximo de 48 horas como entrega de sus productos.

Parte visible: Medios de transporte, camiones y montacargas.

Parte invisible: Capacitación de conductores, licencia de vehículos y conductores, rutas de despacho.

9. Recepción de materiales: Se observa como una experiencia positiva, ya que ofrecen garantía en entrega y buen estado de sus materiales.

Parte visible: Estado de los productos. Descarga de los productos.

Parte invisible: Medios de seguridad.

10. Servicio de post venta: Se encuentra como una experiencia por mejorar, ya que no cuentan con un sistema efectivo de seguimiento de clientes y fidelización de estos.

Parte visible: Revisión de registros de recompra.

Parte invisible: Seguimiento mediante llamadas o mensajes.

Conforme al mapa de viaje del cliente en Depósito Pakatnamu mostrado, se destaca como aspectos a mejorar un cambio de cultura enfocada en el desarrollo del personal, mediante capacitaciones y evaluaciones frecuentes. Así mismo la captación y seguimiento de clientes, recepción del cliente, cotización y toma de pedido, emisión de orden de compra, pago de producto y/o transporte, despacho y el servicio postventa, siendo todas estas lo primordial a mejorar y corregir.

6.2. Análisis de la Matriz 6x6

Para priorizar los puntos a mejorar y nos permita solucionar el problema central de Depósito Pakatnamu, en esta consultoría de negocio se empleará la matriz 6x6 (ver Tabla 21),

herramienta del design thinking, de modo que en conjunto con el equipo de ventas y administración se priorice los puntos más relevantes y estos sean atendidos en el corto y mediano plazo, generando el impacto deseado y solucionar el problema central, mediante el Modelo de Gestión de Experiencia del cliente (CEM).

Después de analizar las respuestas obtenidas en las entrevistas al personal de Depósito Pakatnamu, donde cada participante expuso las ideas que permitirían contribuir a la solución del problema clave, de las cuales se seleccionaron las seis ideas ganadoras que mayor impacto tendrían en la solución del problema que nos permitirá aterrizar mejor la propuesta del modelo CEM en esta consultoría de negocio realizada a Depósito Pakatnamu.

6.3. Modelo propuesto a implementar

De acuerdo al análisis realizado en la revisión de literatura y con el uso de las herramientas ágiles como el Customer Journey Map y en la Matriz 6x6, nos permite delimitar el modelo Customer Experience Management a implementarse en la empresa Depósito Pakatnamu (ver Figura 10).

MATRIZ 6x6 - Preguntas Generadoras de Ideas					
1. ¿Cómo podríamos mejorar la experiencia del cliente?	2. ¿Cómo podríamos optimizar el proceso de compra del cliente?	3. ¿Qué herramientas y/o recursos se necesitan para mejorar el servicio al cliente?	4. ¿Qué aspectos considera que valora el cliente al realizar su compra ?	5. ¿Cómo potenciar la marca para ser atractivos a nuevos clientes?	6. ¿Cómo tener mayor visibilidad en las plataformas digitales?
Incrementando el nivel de atención a los clientes tanto en ventanillas, venta directa y visitas a clientes.	Realizar un buen pronóstico de la demanda de nuestros clientes y contar con el stock adecuado.	Instalación de un sistema que permita realizar el proceso de inteligencia comercial. Ejem.powerView.	El servicio, puntualidad en los procesos de atención y tiempo despacho.	Implementar el área de marketing (Plan de MKT estratégico)	Tener mayor presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, whatsapp)
Contar con precios competitivo en el mercado.	Implementación de herramientas de inteligencia comercial para registrar información relevante de nuestros clientes y de sus patrones de compra	Contar un responsable de la gestión integral de la Post Venta y seguimiento.	Calidad de los productos y optimizar el tiempo de entrega	Incrementar el flujo de visitas de los ejecutivos comerciales a los clientes ferreteros y constructoras.	Contar con un área de MKT para conocer las expectativas y que desean los clientes.
Frecuencia de visitas a los clientes (una vez a la semana)	Anticipando despachos para poder hacer el proceso más rápido.	Contar con un sistema para medir la experiencia del cliente, el nivel de satisfacción	Stock, precio y tiempos de entrega y buen servicio.	Protocolos de atención para una buena asesoría de compra.	Teniendo continua comunicación con los clientes a través de las redes sociales.
Mejorar la interrelación con los clientes	Incentivar el uso de las herramientas digitales (App) en toda la empresa.	Mejorar el proceso logístico de despacho, control de recursos y tiempos de entrega.	Compromiso con la distribución correcta del producto.	Cultura organizacional centrada en el cliente.	Fortalecer las habilidades de comunicación interna y externa.
Alianzas estratégicas con nuestros proveedores.	Capacitaciones al cliente en uso de herramientas digitales.	Alineación de los objetivos estratégicos en toda la organización	Programa de evaluación de líneas de crédito a clientes y cobranza.	Generar una estructura organizacional plana y que fomente el dinamismo y la comunicación.	Establecer una mesa de diálogo con todos los trabajadores para generar ideas de mejora.
Personal capacitado para un buen servicio al cliente.	contar con herramientas digitales, que permitan realizar cotizaciones instantáneas.	Plan de capacitación integral para fomentar el desarrollo	Credibilidad y confianza.	Mejorar la comunicación interna para un mayor dinamismo.	Invertir e impulsar el uso de canales digitales.
Mejorar la interrelación con los clientes	Implementación de herramientas de inteligencia comercial para registrar información relevante de nuestros clientes y de sus patrones de compra	Plan de capacitación integral para fomentar el desarrollo	El servicio, puntualidad en los procesos de atención y tiempo de despacho.	Cultura organizacional centrada en el cliente.	Invertir e impulsar el uso de canales digitales.

6 IDEAS SELECCIONADAS

Figura 10. Matriz 6 x 6 de Depósito Pakatnamu

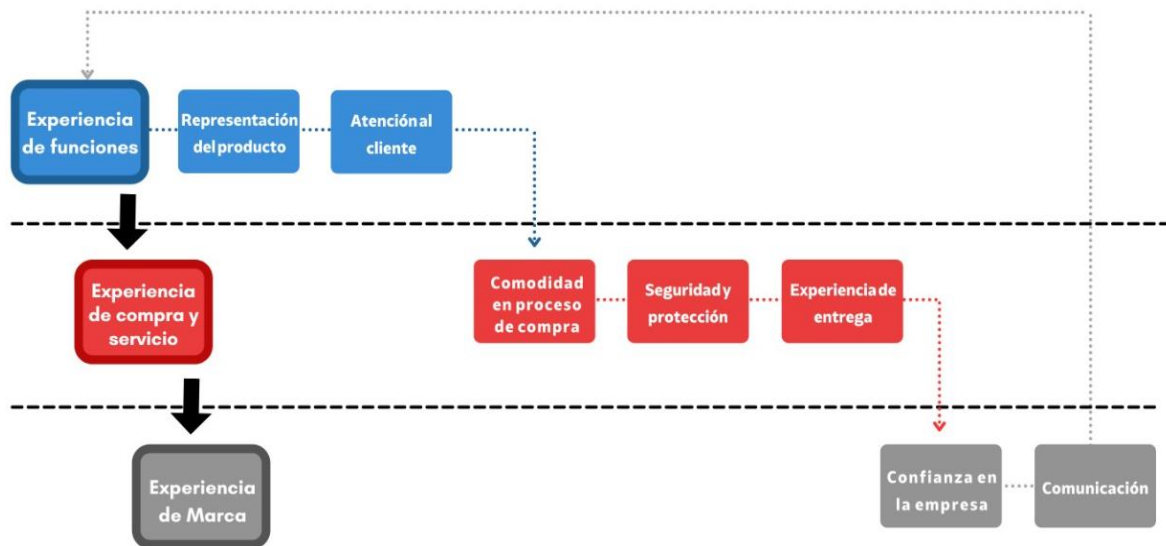


Figura 11. Modelo de Customer Experience Management

Dentro del modelo de Customer Experience Management (ver Figura 11), se ha identificado, priorizado y clasificado las principales actividades y acciones inmediatas a tomar en cuenta en cada fase del modelo propuesto para lograr tener un mayor impacto en la mejorar de la experiencia del cliente dentro de la organización, dentro de las fases a desarrollar por la empresa son las siguientes:

Experiencias de funciones: En esta fase se encontraron problemas como la falta de captación y seguimiento de cliente, para ello es necesario reestructurar las zonas de cobertura, para tener un mayor rango de visitas. Además, es importante implementar una forma de seguimiento y monitoreo de los clientes, mediante llamadas telefónicas y mensajería instantánea, para no perder el contacto con el cliente, a esto se le puede sumar las vías tecnológicas como la incorporación de una comunicación rápida y dinámica por redes sociales y también establecer formas para la atención y asistencia al cliente, como establecer tiempo de espera menores, para garantizar una satisfacción.

Experiencia de compra y servicios: En esta fase de la experiencia, los principales problemas son la cotización y la forma en tomar pedidos, emisión y el pago de la compra, desarrollándose de una manera no muy fluida. Además de la escasa recolección de

información de los clientes por parte de los ejecutivos comerciales, que les permita tener una mayor predictibilidad de compra, mejor análisis de la competencia y del mercado.

Se propone implementar un sistema informático que integre todo el proceso de venta, desde la solicitud, verificación de stock hasta la emisión del pedido, además de protocolos para la atención al cliente que permita alinear la cultura con el servicio al cliente. Por otro lado, es necesario la diversificación en los métodos de pago.

Experiencia de marca: Dentro de esta fase se encontraron dos aspectos importantes que imposibilitan brindar una experiencia satisfactoria, estos son el despacho y la postventa, para ello, es necesario tener un personal calificado para dicha acción, mediante capacitaciones constantes, de producto y desarrollo de competencias, además también de imponer normativas para el seguimiento de las compras, mediante los canales de comunicación que se implementarán en la empresa como también la revisión de dichos registros de compras, para monitorear a los clientes frecuentes con los que se cuenta actualmente.

6.4 Conclusiones

En este apartado se presentó el procedimiento a seguir para la exitosa adecuación del Customer Experience Management (CEM) en Depósito Pakatnamu en el corto y mediano plazo. Así mismo se pone énfasis en los puntos de interacción del cliente con la organización que se debe tomar en cuenta en el siguiente capítulo para darle viabilidad y sostenibilidad a este modelo a lo largo del ciclo de vida, considerando que el problema central que atraviesa Depósito Pakatnamu es el estancamiento de sus ventas.

Capítulo VII: Plan de Implementación

Para esta consultoría de negocio, se considera como mejor alternativa el modelo CEM para solucionar el problema central de Depósito Pakatnamu que será implementado en tres fases: (a) Experiencia de funciones, (b) experiencia de compra y de servicio, y (c) experiencia de marca.

7.1 Fase 1: Aspectos generales del modelo

7.1.1 Objetivos

Objetivo general. Proponer el proceso de implementación para el modelo de Customer Experience Management para la empresa comercializadora de materiales de construcción Depósito Pakatnamu para dar solución al problema central.

Objetivos específicos.

1. Describir y establecer el proceso de la experiencia de funciones para los clientes de la empresa comercializadora de materiales de construcción Depósito Pakatnamu.
2. Describir y establecer el proceso de la experiencia de compra y venta para los clientes de la empresa comercializadora de materiales de construcción Depósito Pakatnamu.
3. Describir y establecer el proceso de la experiencia de marca para los clientes de la empresa comercializadora de materiales de construcción Depósito Pakatnamu.

7.1.2 Consolidación de la propuesta de valor

El modelo de gestión de la experiencia del cliente permite a la organización ofrecer una propuesta diferenciada a los clientes, una propuesta de valor que ayuda a alinear a la empresa en torno al valor real que su producto proporciona a sus clientes o usuarios potenciales. Es necesario que la empresa Depósito Pakatnamu rediseñe su propuesta de valor orientada hacia el cliente y esta sea clara y única para sus productos, ya que es una excelente manera de garantizar la coherencia de la marca, mantenerse enfocado en el cliente y, en

volverse más competitiva, consiguiendo con esto; que, el cliente perciba un servicio de valor añadido frente a sus competidores.

7.2 Fase 2: Modelo de experiencia del cliente

Dentro de la fase dos, se determina de forma general como está estructurado el modelo de la experiencia del cliente, el cual se basa en la teoría previamente propuesta y elegida para la empresa Depósito Pakatnamu. Se elaboró el siguiente modelo de la experiencia del cliente (ver Figura 12), el cual se basa en tres fases fundamentales, los cuales se demostrarán en la siguiente figura:

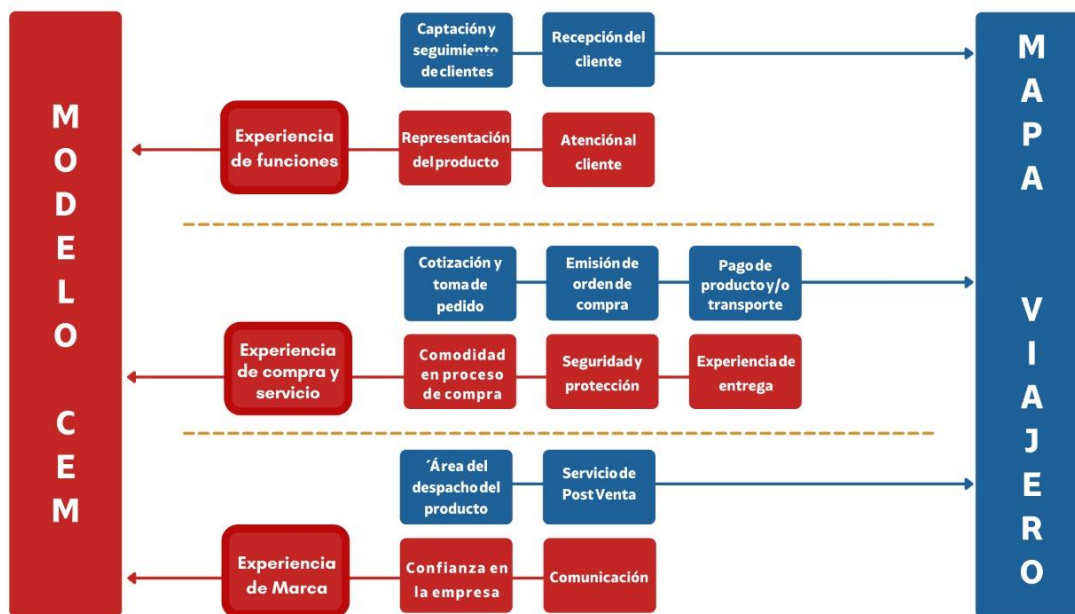


Figura 12. Modelo de experiencia a emplear
Nota. Conforme al modelo de experiencia del cliente

7.3 Fase 3: Implementación de la gestión de la experiencia del cliente

Para la implementación de una adecuada gestión de la experiencia del cliente, se tiene que mejorar el uso y la calidad de recursos con los que cuenta la organización, estos pueden ser recursos materiales o humanos, con la finalidad de generar una experiencia gratificante en los clientes.

7.3.1 Implementación de la experiencia de funciones

Para poder mejorar las funciones dentro de la atención que brinda la empresa Depósito Pakatnamu, es necesario optimizar algunas actividades que tiene la organización, enfocándose principalmente en dos vías que son el seguimiento de los clientes y la recepción de estos, para ello es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Aumento de personal ejecutivo. Se ha identificado, ciertas deficiencias para poder captar clientes, a pesar de que cuenta con cuatro vendedores ejecutivos, estos no logran coberturar el máximo mercado posible, reduciendo la frecuencia de visitas y quedando clientes desatendidos. Por ello, es importante incorporar personal ejecutivo de ventas, ya que son el punto de contacto clave entre una organización y sus clientes, y, se encargan de responder consultas, ofrecer asesoramiento e introducir nuevos productos para la empresa. Todo ello sin descuidar la capacitación continua como medio para el desarrollo de su competencia como vendedores ejecutivos.

Tabla 21

Funciones y Habilidades con el que debe contar los Vendedores Ejecutivos

Funciones	Habilidades
Organizar visitas comerciales, demostrando y presentando productos	Excelentes habilidades interpersonales Conciencia comercial
Estableciendo nuevos negocios	Habilidades de IT (interpretación y procesamiento de datos)
Mantener registros precisos	Habilidades numéricas
Asistir a ferias comerciales, conferencias y reuniones	Comunicación efectiva
Revisar el desempeño de las ventas	Escucha activa
Negociar contratos y promociones	
Alcanzar objetivos mensuales o anuales	
Recopilar y registrar información de nuevos clientes	
Aumentar la cartera de clientes	

Nota. Elaborados por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente en la Tabla 21, los ejecutivos de ventas deben contar con las competencias requeridas por la organización por ello; la capacitación debe ser constante, para dar una buena atención al cliente.

También se elaboró una estrategia para establecer y organizar a los vendedores ejecutivos, de acuerdo al cuadrante mencionado y dependiendo de la cantidad de clientes, se mandará a dos a cada cuadrante para tener más amplitud de cobertura. (Ver Figura 13)

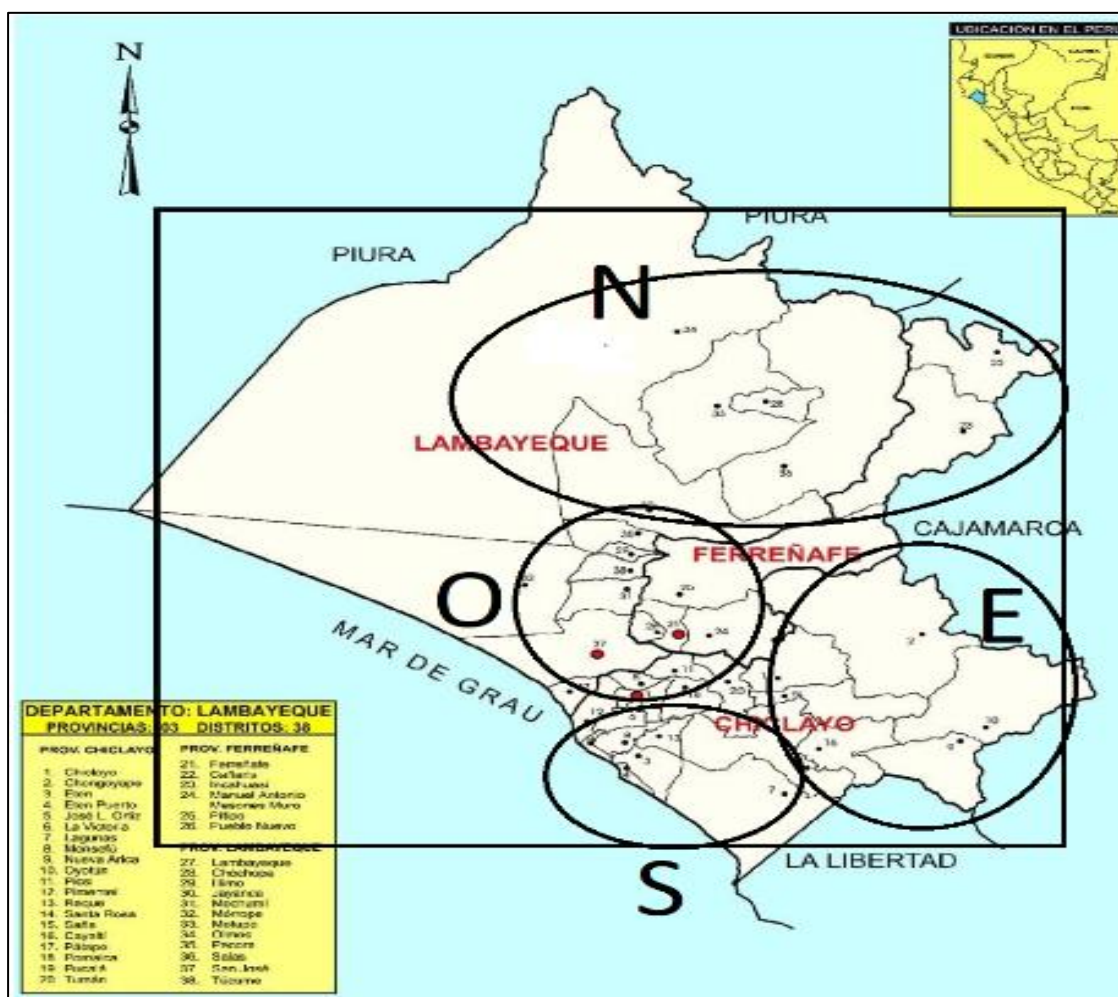


Figura 13. Distribución de los ejecutivos de ventas
Nota. Elaborados por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

Con la contratación de un nuevo ejecutivo de ventas, se redistribuirá los cuadrantes, y este será asignado al cuadrante con mayor cantidad de clientes, o también será suplente en

caso de ausencia de algún ejecutivo de ventas, esto evitará que no se pierda la captación de nuevos clientes.

Monitoreo de clientes. No siempre se puede analizar por completo al cliente con información recolectada (grabaciones de llamadas en centros de contacto, entrevistas telefónicas, correos electrónicos de clientes e interacciones en redes sociales), por eso, es necesario combinar con encuestas de satisfacción del cliente, para obtener información relevante de mejora de la experiencia del cliente. Estos conocimientos permitirán a la empresa Depósito Pakatnamu optimizar su servicio y adaptar sus productos precisamente a lo que quieren sus clientes, mejorando la satisfacción y aumentando la lealtad.

Tabla 22

Normativas para el Monitoreo de Clientes

Acción	Actividades
Escuchar a los clientes	Para monitorear las interacciones con los clientes, se deben hacer preguntas tales como: ¿estas interacciones están relacionadas con las metas y los objetivos de la empresa, o están relacionadas con áreas específicas de preocupación, como la experiencia de los clientes? Aquí es donde entra en juego la analítica para el monitoreo, donde se analizara variables como el análisis de voz, y de texto, el primero sirve para identificar las llamadas que son relevantes para la evaluación y el segundo sirve para identificar las interacciones de correo electrónico y chat que se deben monitorear.
Captura de comentarios	Capturar los comentarios de los clientes de todos los canales de comunicación, para aplicar el mismo estándar de calidad, como el correo electrónico y el chat.
Satisfacción del cliente	Para conocer que piensa el cliente y medir la satisfacción de mismo, utilizar preguntas como "¿Qué le pareció su experiencia y el agente con el que trabajó?" o "¿Su experiencia de servicio coincidió con la promesa hecha en nuestra publicidad?" Es muy importante mapear las interacciones de alta calidad con las expectativas de sus clientes, comparando los puntajes de la evaluación interna con los puntajes de los clientes.
Evaluación de desempeño	Utilizar evaluaciones trimestrales para medir las competencias de los colaboradores y generar compromisos de mejora.
Capacitación continua	Para mejorar las competencias, mejorar el rendimiento y por ende productividad de los trabajadores, es necesario elaborar un plan anual de capacitaciones, que tenga como base el diagnóstico de la evaluación de desempeño.
Medición de resultados	Medir los resultados, retroalimentar y generar compromiso de mejora, realizando una evaluación continua para monitorear el progreso.

Nota. Elaboradas por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

El monitoreo de la gestión en la experiencia del cliente en Depósito Pakatnamu, es un proceso estratégico en lugar de táctico (ver Tabla 22), la empresa comenzará a ver una mejora en la experiencia de sus clientes y, por lo tanto, sus estos se convertirán en sus aliados generando un vínculo estrecho, propiciando que su marca tenga un nivel de lealtad y recordación más alto; porque al monitorear la calidad a través de los múltiples canales de comunicación, la empresa puede aprender de las interacciones con sus clientes, analizar la información recibida y mejorar en su toma de decisiones, en su servicio y procesos. El seguimiento, la medición y la gestión del rendimiento y la calidad del servicio deben seguir siendo una prioridad, pero también será igual de importante el análisis de la opinión del cliente, a través de múltiples canales.

Capacitación para una correcta atención. Para la capacitación correcta de los vendedores ejecutivos de la organización, se debe considerar dos puntos importantes como el monitoreo y la captación de los clientes, para ello; es importante que el asesor se mantenga en constante capacitación, tomando en cuenta las consideraciones que se muestran en la Tabla 23.

7.3.2 Implementación de la experiencia de compra y servicio

Para mejorar la satisfacción del cliente en Depósito Pakatnamu, es necesario implementar herramientas, actividades y mejorar los procesos de la experiencia de compra y venta que abarca desde el primer contacto del cliente con la empresa, hasta le entrega final del producto.

Tabla 23

Capacitación del Asesor para Captación y Monitoreo al Cliente

Capacidad del asesor para la atención al cliente	
	Es un requerimiento para las ventas que un asesor cuente con habilidades interpersonales, por ello es necesario lo siguiente:
Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores con una adecuada escucha activa, ya que realmente debe percibir lo que el cliente necesita o desea. - Comunicación de manera efectiva no solo con clientes, sino también con otros miembros del personal, para maximizar la eficacia y disminuir la rotación. - Capacidad de negociación, con los clientes y con el equipo de trabajo.
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> - La confianza en sí mismo se traducirá en la capacidad de persuasión en el cliente, especialmente te brinda la seguridad para tomar una buena decisión.
Conocimiento del producto	<ul style="list-style-type: none"> - El asesor debe conocer lo suficiente sobre sus productos y servicios para sugerir una solución a cada cliente, y complementar con grupos de productos de acuerdo a sus necesidades. - Responder al cliente todas las preguntas que hace sobre un producto/s en particular.

Nota. Lineamientos elaborados por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

Cotización y toma de pedido. Es importante dentro del proceso de venta, que la organización se anticipe siempre a sus clientes, así mismo; demostrar eficiencia en el proceso de cotización y toma de pedido para garantizar una respuesta rápida a los requerimientos de los clientes. Por tanto, el contar con un sistema tecnológico que efectivice dicho proceso, permitirá concretar ventas mucho más rápido y anticiparse a futuras ventas. Dicha aplicación debe contener información sobre el stock actualizado de los productos de la empresa, precios, información de las compras recurrentes de los clientes y el indicador del nivel de satisfacción en este punto de contacto (ver Figura 14,15).



Cliente	José Perez			
Número	999 888 777			
Dirección	Av. Augusto B. Leguía 450			
				
Pedido				
Código	Descripción	Precio unit.	Cantidad	Total (S/)
SK000034	Cemento A	22.5	25	562.5
SK000046	Cemento B	23	30	690
TF000099	Tubo 3/4	18	42	756
				2008.5
				

Figura 14. Interfaz de la sección de pedidos de la aplicación

Nota. Elaboración de los investigadores

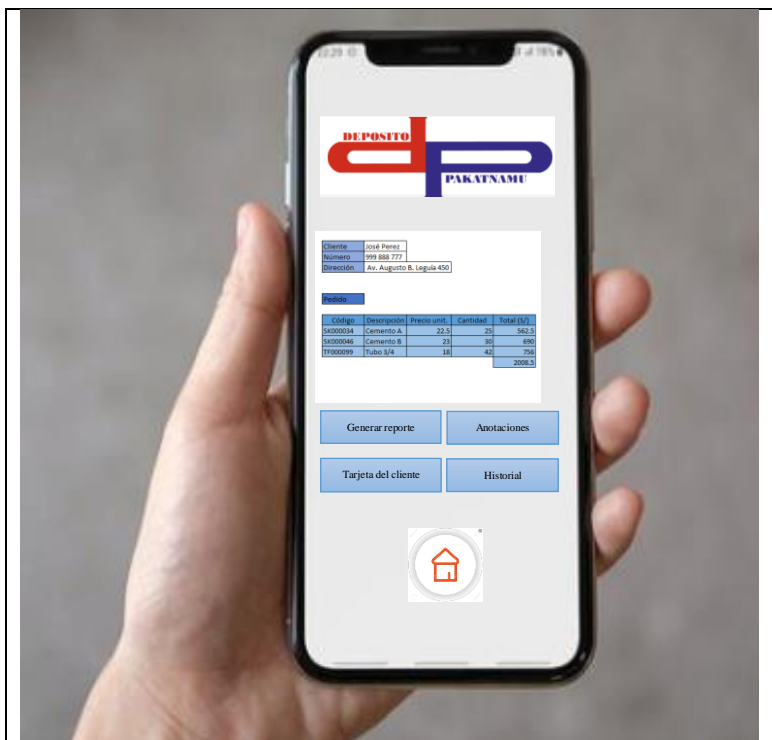


Figura 15. Vista de la aplicación
Elaboración de los investigadores

Emisión de orden de compra. Dentro de la experiencia de compra y de servicio, también será necesario habilitar o implementar una opción de compra por sitio web para los clientes, como se verificó en los resultados gran parte de las personas realizan compras por internet de todo tipo incluyendo materiales de construcción, algo que permite a la organización desarrollar un nuevo canal de ventas. Para ello será necesario realizar lo siguiente, ver Figura 16:



Figura 16. Elaboración de la página web con catálogo online

Métodos de pago. Depósito Pakatnamu cuenta ya con un sitio web elaborado, pero de igual forma se tiene que realizar un rediseño de todas las formas de pago, para implementar el

complemento de compra es necesario realizar lo siguiente ver Tabla 24,25: donde además también se evidenció un mayor uso de tarjetas (débito/crédito), y el pago en efectivo.

Tabla 24

Métodos de Pagos Convencionales o Comunes a utilizar

Efectivo	Contar con esta opción, es importante porque es una de las formas de pago más comunes y sencillas, además, muchos clientes esperarán que se acepte efectivo.
Tarjetas de débito, crédito y cheques	<ul style="list-style-type: none"> - Puede llevar a los clientes a realizar compras más frecuentes o más importantes. - Permite a los clientes realizar grandes compras de forma segura. - Puede ser más rápido y conveniente para los clientes al momento de pagar que el efectivo. - No se tendrá que guardar tanto dinero en efectivo en la tienda.
Pagos móviles	<ul style="list-style-type: none"> - Los pagos móviles pueden ser más confiables que las transacciones con tarjeta en algunas áreas. - Si al momento de captar clientes, este acepta el pedido o la cotización y quiere ir pagando parte de la compra, el vendedor puede traer su sistema de pago móvil, para realizar dicha operación.

Tabla 25

Pagos Electrónicos/Página Web

<p>Configuración de los métodos de pago</p> <p>Se debe configurar los métodos de pago, esta es una parte crucial de convertir un navegador en un comprador. Los creadores de sitios web de comercio electrónico optimizan el proceso para poder trabajar con las mejores (y más efectivas) opciones de pago. Además, ayudan a conectarse directamente con múltiples opciones de pago diferentes, como PayPal, Visa, Apple Pay y Mastercard.</p> <p>La seguridad de una comprar web se realiza mediante un SSL son las siglas de Secure Socket Layer. Cifra los datos de sus usuarios, haciendo que su experiencia de compra en línea sea totalmente segura.</p> <p>El cargo general por el uso de procesadores de pago varía, típicamente desde alrededor de 1% al 3% por transacción.</p>	<p>Las tres formas de aceptar pagos en tienda de comercio electrónico son:</p> <p>Cuenta comercial: se debe asociar con un banco, luego aceptan pagos por la empresa y canalizan el dinero a la cuenta bancaria comercial</p> <p>Paquetes de pago: se utiliza un software todo en uno, que conectará el carrito de compras de la tienda a la red de procesamiento de tarjetas.</p> <p>Procesamiento simplificado de pagos con tarjeta de crédito: utiliza un servicio que se integra con la caja de la tienda.</p> <p>Seguridad: Se debe contar con seguridad SSL incorporada y brinda acceso a más de 100 pasarelas de pago. Estos incluyen Visa, PayPal, Amazon y Apple Pay.</p> <p>Pago: se realiza directamente desde el procesador de pagos individual.</p>
---	---

Beneficios de los métodos de pago electrónico. A continuación, se muestran los beneficios (ver Tabla 26).

Tabla 26

Beneficios de Pagos Electrónicos/Página Web

Beneficio	Criterios
Ahorra tiempo	- Pagar con tarjeta, sin contacto, billetera móvil o dispositivo portátil es casi siempre más rápido que usar efectivo. - Se ahorra un tiempo valioso ya que los clientes simplemente deslizan o presionan para pagar.
Eficiencia	- Al procesar los pagos más rápido, puede reducir las colas, donde con colas más cortas, necesitará menos personal para administrar su tienda en las horas pico. - Incluso puede considerar reasignar al personal a diferentes roles de cara al cliente para mejorar el servicio y mantener el depósito en plena forma.
Seguridad	- Con menos efectivo dentro y alrededor de su negocio, el riesgo de robo, costoso error humano y / o fraude disminuye.
Ingresos	- Cuando los consumidores tienden a gastar más cuando usan métodos de pago electrónicos en comparación con cuando pagan en efectivo.
Facilidad	- Al aceptar menos pagos en efectivo, o al ir completamente sin efectivo, le resultará más fácil la administración, la contabilidad y la auditoría. Hay menos (o ningún) efectivo para rastrear o realizar operaciones bancarias; en cambio, cada transacción se registra digitalmente en la plataforma que elijas.
Certeza	- Cuando procesa una transacción electrónica y es aprobada por su terminal, sabe con certeza que el pago aparecerá en su cuenta comercial muy pronto.
Rapidez	- El pago sin contacto es actualmente el método más rápido disponible, porque ayuda a recibir pagos rápidamente, a reducir las colas y hacer felices a los clientes.
Costos	- No tiene ningún cargo adicional cuando se comience a aceptar pagos sin contacto si ya acepta chip y PIN, simplemente pagará lo mismo que pagaría por las transacciones habituales con tarjeta
Pocos obstáculos	- Las transacciones electrónicas son más rápidas, más seguras y sin esfuerzo, y esto significa que hay menos fricción en la experiencia de ventas. - El método de pago electrónico de elección les ayuda a obtener exactamente lo que quieren, de forma rápida y sin restricciones.
Mejor experiencia	- Al asegurarse de que su proceso de pago sea rápido y fluido, puede dedicar más tiempo a mejorar la experiencia de sus clientes, y si los mantiene felices y comprometidos, es más probable que regresen.

Transporte del producto. Para poder lograr un adecuado transporte del producto, sin importar el tipo de cliente se elaboró un procedimiento para cada uno (ver Figura 17).

Proceso de transporte		
Constructoras	Tiendas y ferreterías	Autoconstrucción

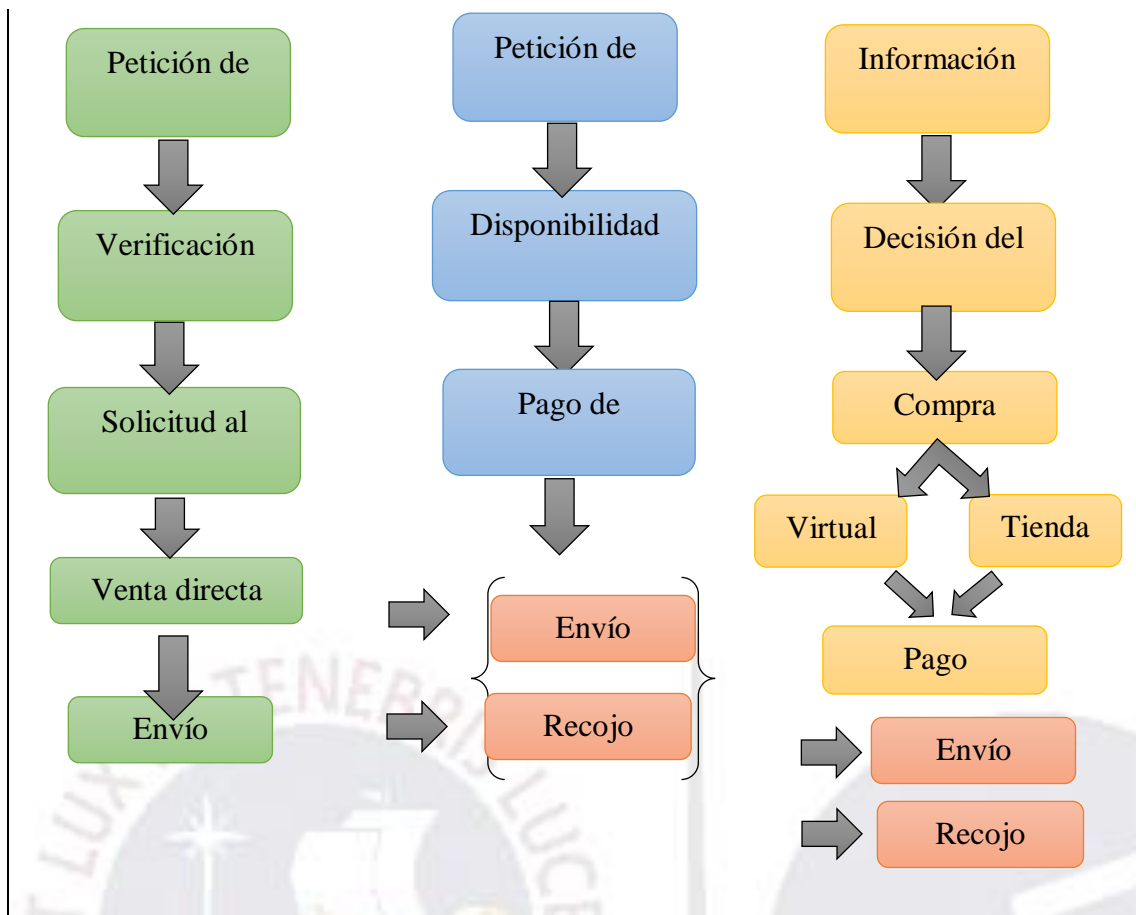


Figura 17. Proceso para transporte del producto

Nota: Modelo elaborado por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

La forma para realizar un correcto transporte de los productos es evitando procedimientos innecesarios para evitar la demora en la compra de cada uno de los clientes de la empresa Pakatnamu, para ello se elaboró la forma más sencilla de realizar la distribución/venta implicando menos personal y menos demoras en la atención.

7.3.3 Implementación de la experiencia de marca

Finalmente se tiene la experiencia de marca, que es el sentimiento del cliente hacia marca, y cómo valora a dicha empresa por lo que es y brinda en su atención al cliente. Es necesario posicionar la gestión de la experiencia a un nivel estratégico, alineando la cultura de la organización.

Proceso de atención al cliente. Se elaboró un nuevo modelo del proceso de atención al cliente para la empresa Pakatnamu (ver Figura 18), el cual consta de solo tres fases con las cuales se pueda brindar una experiencia de servicio óptima y donde el cliente sienta que fue atendido de forma rápida y brindándole la información necesaria.

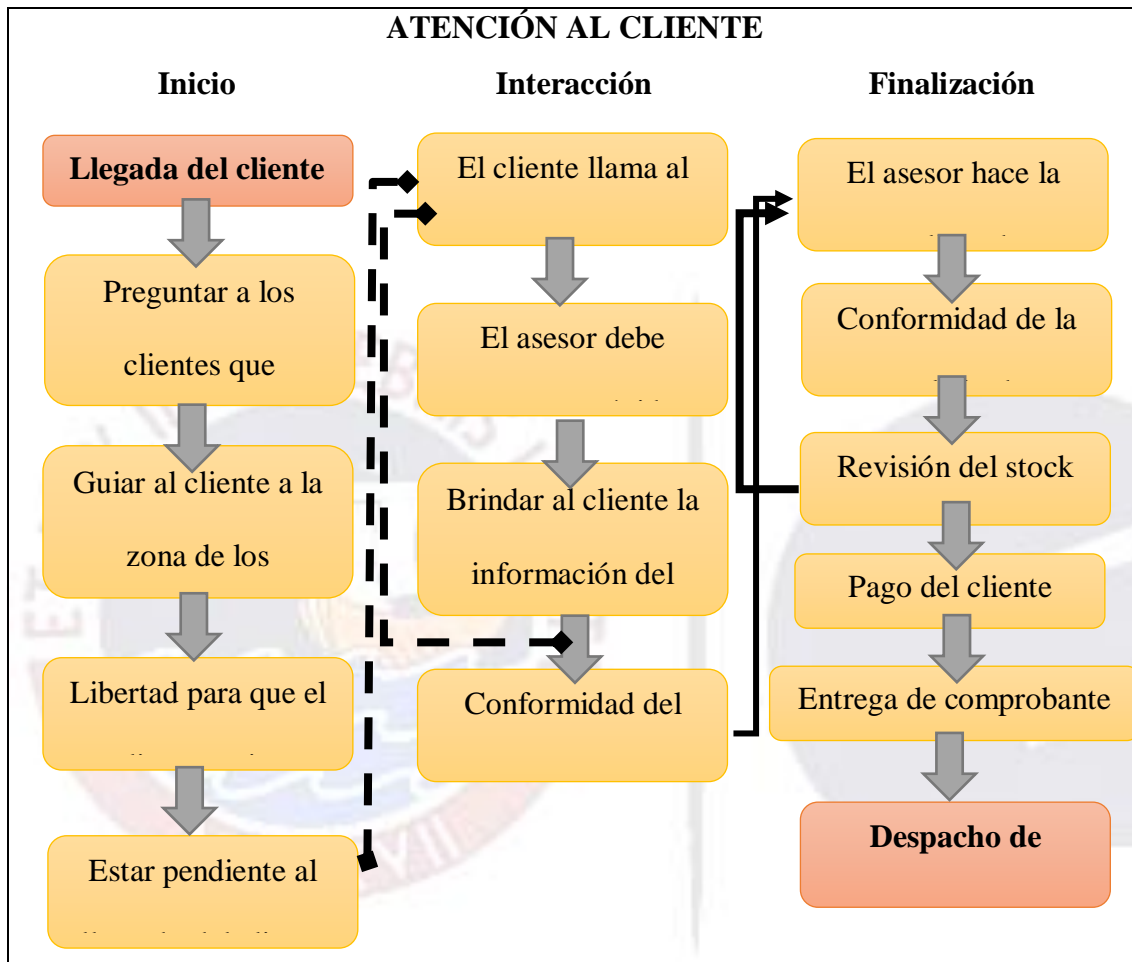


Figura 18. Procesos para la atención al cliente

Nota. Modelo elaborado por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

El proceso que debe realizar el personal de atención al cliente, esto permite que sea un proceso sencillo y rápido, tanto para el mismo asesor como para el propio cliente, comenzando desde la llegada del cliente, la interacción entre asesor – cliente y finalmente el despacho de productos junto con la salida del cliente.

Se elaboró mecanismos para elevar la confianza y la experiencia de los clientes en la empresa Depósito Pakatnamu (ver Tabla 27).

Tabla 27

Acciones para Incrementar la Experiencia

Acciones para incrementar la experiencia	
Brindar productos confiables.	- Depósito Pakatnamu, cuenta con una variedad de productos de construcción de marca reconocidas y que garantizan la calidad, por lo tanto la diferenciación se tiene que enfocar en la asesoría personalizada y el servicio cálido que brinde los asesores a sus clientes.
Honestidad de la marca	- La transparencia durante el proceso de venta hará que el cliente vea que la empresa se preocupa por los clientes y sus necesidades, garantizando la calidad de sus productos.
Aportar valor agregado al cliente.	- Una cultura organización enfocada en el cliente, generará la diferencia frente a la competencia, y generará confianza a largo plazo para fomenta la recompra y recomendación. - La empresa debe brindar placer a los clientes con pequeños detalles en la compra como cupones o el envío de tarjetas por cumpleaños, mediante la construcción de base de datos mediante haciendo uso del CRM.
Mantener la consistencia.	- La marca de la empresa debe aumentar el valor general reforzando su posición en el mercado, atrayendo mayores clientes, con tasas de retención más altas y aumentando el valor percibido de sus productos o servicios. - La coherencia puede ayudar a los asesores a comprender cuál es su función dentro de su organización, para ello es necesario que: - El mensaje de su marca debe ser una extensión de sus acciones y comportamiento, - El diseño, se debe crear imágenes consistentes en su logotipo, sitio web, redes sociales y materiales impresos es una ganancia fácil que puede ayudar generar confianza con los clientes. - La entrega, conocer al público objetivo facilita la forma y los medios para interactuar con el cliente y brindar la experiencia de marca esperada.

Nota. Elaborado por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

Habilitadores de la experiencia. Es necesario tomar las siguientes claves para mejorar la experiencia del cliente (ver Tabla 28), cuyos habilitadores que son las personas que no tienen contacto con el cliente, pero son los que realizan todo el trabajo previo para garantizar su

satisfacción. Sin embargo, los siguientes son los factores que se pueden gestionar y que, a su vez, consiguen un resultado positivo de la experiencia del cliente:

Tabla 28

Factores Habilitadores de la Gestión de la Experiencia del Cliente

Formación y educación	<p>Los equipos de atención al cliente y ventas son los primeros puntos de contacto para los clientes, para ello es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitación constante a ambos equipos, enfatizando la importancia de brindar una mejor experiencia al cliente, dado que son la cara de la empresa para los clientes. - Diseñar un protocolo estándar para los clientes a fin de mantener los estándares de experiencia del cliente.
Personalización	<ul style="list-style-type: none"> - Con un Plan de Capacitación que contemple conocimiento de producto, técnicas de venta y protocolos de atención, se garantiza la mejor experiencia al cliente, desde el primer contacto con la empresa hasta el despacho del producto en su domicilio. - La personalización se realiza conociendo al cliente, indagando en sus expectativas mediante técnicas de venta, mediante estudios de mercado, equipo de ventas, datos, etc.
Comprender al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer todo sobre los clientes a la hora de comprar, como canal de compra, volumen, el tiempo, y los medios de pago más usados, permitirá anticiparse y gestionar adecuadamente la experiencia del cliente. - Participación en las redes sociales para facilitar el acceso a datos, como el Facebook, Instagram, brindan información del cliente detallado para tomar de decisiones sobre los hábitos, gustos y preferencias de los clientes y personalizar la promoción en consecuencia para gestionar la experiencia del cliente de forma más eficaz.
Equipos efectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que el servicio al cliente sea eficaz y rápido puede mejorar el negocio y garantizar la fidelidad del cliente. - Monitorear los equipos de ventas y servicio al cliente para administrar las experiencias de los clientes.
Mejor producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la experiencia del empleado, hará que el servicio al cliente sea el mejor, así mismo se debe tangibilizar la visión, valores y atributos de la marca en cada punto de contacto con el cliente. - Hay que medir no solo cómo el vendedor convence al cliente, sino también cómo el cliente se enamora del servicio.
Ética y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Una cultura enfocada en el cliente, donde los atributos sean la ética empresarial y la transparencia, generan confianza del cliente hacia la empresa.

Nota. Elaborado por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

Evaluación de la satisfacción del cliente. La evaluación mediante el Net Promoter Score, se basa en una escala de 1 a 10. Según Regidor, M. (2017) el NPS es una herramienta para medir la fidelidad de los clientes en una organización, inventada por Frederick F.

Reichheld, inventada a principios del siglo XXI. Esta métrica se divide a los encuestados en 3 categorías: Promotores (9-10), Pasivos (7-8) y Detractores (1-6). Se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores (ver Figura 19). Se establecerá una única pregunta la cual permita determinar el nivel de experiencia en la empresa. Al adoptar esta métrica, su NPS impulsará orgánicamente el cambio de comportamiento alentará a concentrarse en la experiencia, satisfacción y la lealtad del cliente para lograr el crecimiento. Los clientes satisfechos volverán a hacer negocios y, al mismo tiempo, recomendarán sus productos a amigos y familiares. El objetivo es tener un NPS alto para que pueda convertir a sus clientes en defensores de la marca e impulsar el crecimiento.

1. Califique usted del 1 al 10, su experiencia en todo el proceso de compra en la empresa Depósito Pakatnamu.

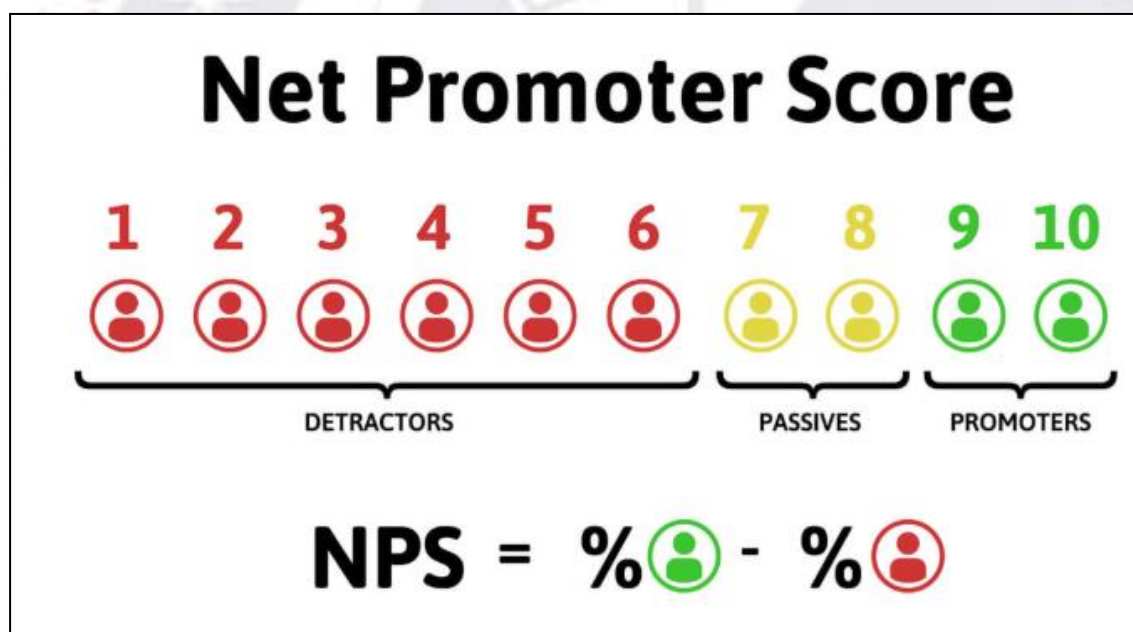


Figura 19. Satisfacción del cliente mediante NPS

Los valores concentrados entre 30% y 60% son considerados como positivos.

Servicio postventa. Para el servicio postventa se establecieron actividades, que son vitales para garantizar el éxito con el cliente, con los productos y servicios que brinda Depósito

Pakatnamu, dentro de las principales acciones postventa se detallan a continuación en la Figura 20:

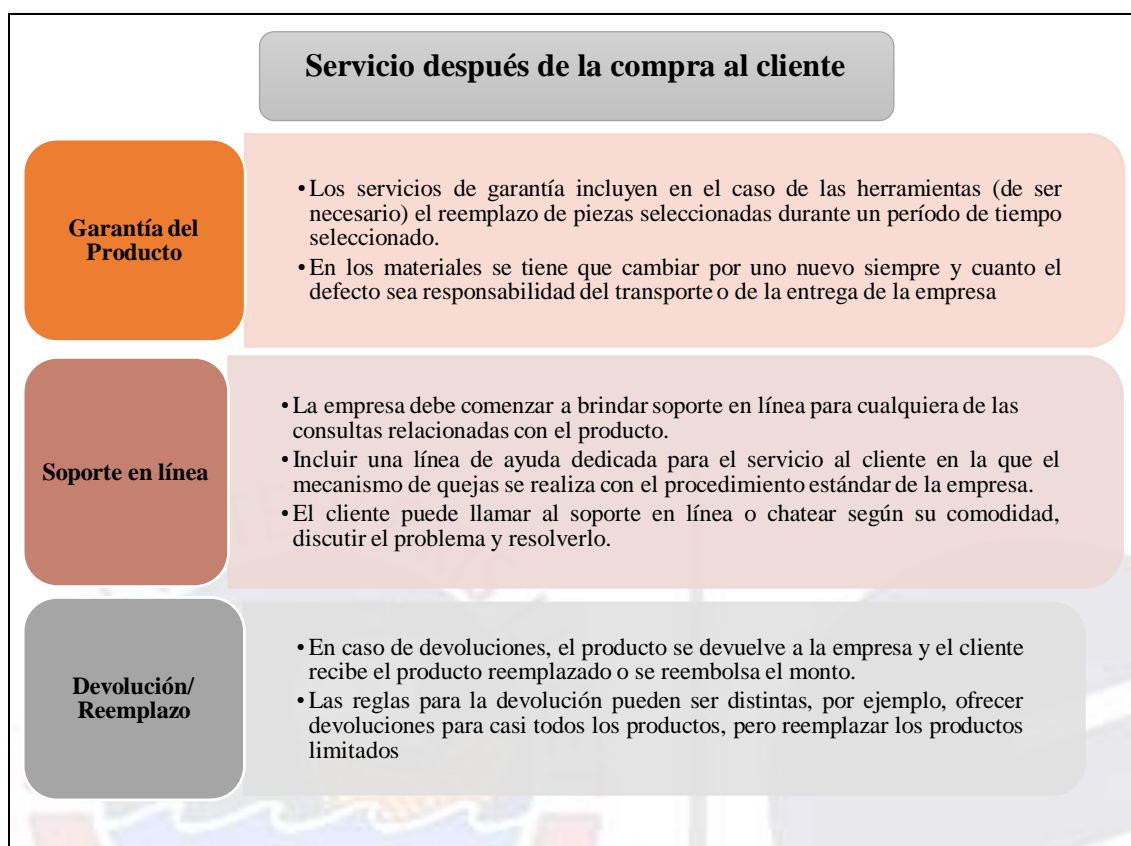


Figura 20. Actividades para el servicio post-venta

Nota. Lineamientos elaborados por los investigadores para la empresa Depósito Pakatnamu

Finalmente, para que el cliente se sienta seguro y tenga protección de su compra es necesario, que la empresa implemente protocolos de postventa para garantizar la atención y soporte total al cliente que ha confiado en adquirir sus productos.

7.4 Conclusiones

Este capítulo muestra los lineamientos de implementación de manera detallada que debe seguir Depósito Pakatnamu de acuerdo a las fases del modelo de la gestión de la experiencia del cliente, desde los objetivos del plan, actividades y acciones para optimizar la experiencia de sus clientes. Es importante que cuando se implemente el modelo en la empresa, se evalúe a los clientes para poder medir el nivel de satisfacción de su experiencia, y

así identificar qué puntos aún necesita mejorar o que aspectos no han estado correctamente orientados, y sobre todo reforzar aquellos aspectos que están teniendo un efecto deseado.

Así mismo las fases del Modelo CEM propuesto, nos permite diferenciar los puntos de contacto que tiene el cliente de Depósito Pakatnamú, enfocarse en estrategias comerciales acordes a lo que los clientes necesitan, que generen valor y mejore su experiencia de compra, considerando que un cliente satisfecho, incentiva a la recompra, recomendación y referenciación.



Capítulo VIII: Resultados esperados

8.1 Costos de implementación

Para los costos de Inversión, se ha considerado las actividades a desarrollar en las fases de implementación del Modelo Customer Experience Management, con una inversión inicial de S/.100,000, donde se ha considerado un importe total de S/.65,000 de costos asociados a la implementación y S/.35,000 sería los costos asociados a la consultoría. Se precisa que a partir del segundo año la empresa debe considerar una tasa del 0.5% del EBIT (ver Apéndice B), que permitirá seguir fortaleciendo la implementación del modelo, la revisión de las oportunidades de mejora y seguir obteniendo de los resultados esperados.

8.2 Estimación de ventas

Tabla 29

Estimación de Ventas de Depósito Pakatnamu

SUCURSAL	Promedio Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CHICLAYO	17,623,478	18,504,652	19,429,884	21,372,873	23,510,160	25,861,176
CHIMBOTE	21,680,853	22,764,895	23,903,140	26,293,454	28,922,799	31,815,079
PACASMAYO	22,209,441	23,319,913	24,485,909	26,934,499	29,627,949	32,590,744
PUIRA	39,893,808	41,888,498	43,982,923	48,381,215	53,219,337	58,541,270
TRUJILLO	30,774,565	32,313,294	33,928,958	37,321,854	41,054,040	45,159,444
LAMBAYEQUE	27,052,124	28,404,731	29,824,967	32,807,464	36,088,210	39,697,031
CAJAMARCA	4,975,207	5,223,968	5,485,166	6,033,683	6,637,051	7,300,756
TOTALES	164,209,476	172,419,950	181,040,947	199,145,042	219,059,546	240,965,501

El modelo CEM permitirá a Depósito Pakatnamu evitar el estancamiento de sus ventas en la que se encuentra y con estrategias comerciales claras y enfocadas en lo que el cliente necesita, considerando los gastos de inversión tal como se muestra en la Tabla 29, permitirá obtener los crecimientos del 5% en los años 1 y 2 y 10% en los siguientes años. Para mostrar un horizonte de crecimiento al aplicar el Modelo CEM, se ha considerado 5

años que permitirá a la empresa alinearlos con los objetivos estratégicos y visión organizacional con enfoque en el cliente.

Para estimar las ventas, se ha considerado el promedio de los últimos cinco años en cada sucursal donde opera Depósito Pakatnamu, siendo una base apropiada para esta consultoría y realizar las estimaciones con la aplicación del Modelo CEM del 5% en los años 1 y 2, por el proceso que conlleva la implementación y el cambio cultural de la empresa con un enfoque centrada en el cliente, luego de cimentar bien las bases en los primeros dos años, se estima que a partir del tercer año se debe alcanzar un crecimiento moderado del 10%, que permitirá a la empresa recuperar los niveles de venta presupuestados.

Tabla 30

Participación de Venta por Producto de Depósito Pakatnamu

Participación de venta por Productos en DP	Ventas (Prom. 5 últimos años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cemento (44%)	72,252,169	75,864,778	79,658,017	87,623,818	96,386,200	106,024,820
Fierro (46%)	75,536,359	79,313,177	83,278,836	91,606,719	100,767,391	110,844,130
Tubulares (2%)	3,284,190	3,448,399	3,620,819	3,982,901	4,381,191	4,819,310
Otros Productos (8%)	13,136,758	13,793,596	14,483,276	15,931,603	17,524,764	19,277,240
Total Ventas	164,209,476	172,419,950	181,040,947	199,145,042	219,059,546	240,965,501

De la información proporcionado por la empresa Depósito Pakatnamu, se cuenta con un estimado de participación de venta por el grupo de productos que ofrece a sus clientes, de modo que se considera que la empresa seguirá manteniendo esos niveles de participación por la complementariedad de los productos y deben alcanzar los niveles de venta que detallas en la Tabla 30, con las estimaciones propuesta, logrando en el quinto año S/.240'965,501 de sus ventas totales.

8.3 Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras, muestran un panorama positivo para Depósito Pakatnamu, al lograr implementar las fases planteadas del Modelo CEM y alinear su visión, misión y objetivos estratégicos, centradas en el cliente, le permitirá obtener los resultados esperados. Al analizar los datos financieros en la industria de comercialización de materiales de construcción (ver Tabla 31) donde opera Depósito Pakatnamu, y considerando el entorno económico actual, nos has permitido obtener los datos financieros de diferentes fuentes confiables, que darán viabilidad del modelo planteado.

Tabla 31

Datos Financieros del Sector

Datos Financieros	
Rf: Bonos Soberanos Perú:	5.88%
Rp: Riesgo País	1.38%
Rm: Riesgo de Mercado	7%
Beta Construction Supplies	1.05
Estructura de Capital Ep (Depósito Pakatnamu)	79.40%
Estructura de Deuda Ed (Depósito Pakatnamu)	20.60%

Para dar viabilidad del Modelo CEM propuesto de ha considerado los datos: Tasa Libre de Riesgo (Rf) ,5.88%. Beta del Sector (B), 1.05. Riesgo de Mercado (Rm), 7%. Estructura de Capital (Ep), 79.40%. Estructura de Deuda (Ed), 20.60%. Con los datos detallados se obtiene el CAPM (capital asset pricing model), que permitirá calcular la rentabilidad esperada por los accionistas de Depósito Pakatnamu. Así mismo utilizaremos el WACC (costo promedio ponderado de capital), que representa la tasa de descuento que nos permitirá determinar el valor presente de los flujos de caja futuros y de esta manera dar viabilidad al modelo CEM.

Tabla 32

Calculo de CAPM y WACC de Depósito Pakatnamu

Calculo del CAPM y WACC	
CAPM = $R_f + B*(R_m - R_f) + R_p$	
WACC = $E_p*K_p + E_d*K_d (1-t)$	
CAPM =	8.43%
WACC =	7.91%

Al analizar el mercado financiero, la industria donde opera Depósito Pakatnamu y los datos internos, se determina un CAPM de 8.43% (ver Tabla 32), siendo la tasa de rentabilidad esperada por los accionistas, también se ha obtenido un WACC de 7.91%, que representa la tasa de descuento para calcular el valor presente de los flujos proyectados en los 5 años considerado en las proyecciones del modelo CEM.

Tabla 33

Proyecciones de Flujo de Caja de Depósito Pakatnamu

Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas		172,419,950	181,040,947	199,145,042	219,059,546	240,965,501
EBIT (5%)	5%	8,620,997	9,052,047	9,957,252	10,952,977	12,048,275
NOPAT (IR: 30%)	30%	6,034,698	6,336,433	6,970,076	7,667,084	8,433,793
Inversión Implementación CEM		- 100,000	- 45,260.24	- 49,786.26	-4,764.89	- 60,241.38
Flujo de Caja Libre		5,934,698	6,291,173	6,920,290	7,612,319	8,373,551

La implementación del Modelo CEM, nos permite obtener proyecciones de ventas favorables para Depósito Pakatnamu,(ver Tabla 33) con un EBIT promedio del 5% que permitirá realizar las proyecciones en los 5 años que van de los S/.8'620,997 en el primer año, y de S/.12'048,275 en el quinto año proyectado; considerando la tasa del impuesto a la renta del 30%, mediante el modelo NOPAT nos permitirá obtener los flujos de caja libre de los 5 años proyectados, que son positivos y por lo tanto muy favorables para la empresa.

Tabla 34

Resultados de VAN Y TIR de Depósito Pakatnamu

WACC	Inversión Total	VA	VAN	Índice de Rentabilidad	TIR
7.91%	-310,053	27,745,433	27,435,380	89.49	1772.20%

Para una mayor viabilidad del Modelo propuesto, considerando una tasa de descuento de 7.91% y una inversión total en los 5 años de S/.310, 053, se puede obtener un Valor actual de S/.27'745,433 y un Valor Actual Neto de S/.27'435,380, demostrando que el modelo CEM a implementar es muy favorable mostrando un retorno positivo (VAN). Así mismo para un mayor análisis y viabilidad del modelo, se ha calculado el índice de rentabilidad de 89.49, mostrando que por cada unidad monetaria que invierte la empresa Depósito Pakatnamu, se obtiene un retorno de 89.49, también se ha calculado la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 1772.20%, demostrando mayor viabilidad al modelo a implementar (ver Tabla 34).

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- En esta consultoría de negocio se ha estudiado la gestión de la experiencia del cliente o también conocido como *Customer Experience Management* en la empresa Depósito Pakatnamu, esto a través de entrevistas y encuestas realizadas durante el proceso de atención, ventas y despacho de los clientes, con la intención de poder implementar alternativas que permitan opciones de mejora, además, éstas deben estar acorde a lo que requiere y necesitan los clientes. Hoy en día, todas las empresas están sujetas a cambios para adaptarse ante la alta competitividad que existe respecto a la satisfacción de la experiencia del cliente.
- En el diagnóstico se ha encontrado puntos de interacción del cliente dentro de la organización en el área comercial que son críticos y merman el nivel de satisfacción deseado. Para ello, se utilizó la herramienta *Customer Journey Map* como base fundamental para la aplicación del modelo teórico del *Customer Experience Management (CEM)*.
- Luego para enmarcar el modelo que dé solución a los problemas claves de Depósito Pakatnamu, como es el estancamiento de sus ventas en los últimos cuatro años, se trabajó con el equipo directivo y de ventas la *Matriz 6x6*, herramienta utilizada en el *Design Thinking*, que permitió definir un mejor enfoque en la implementación del Modelo Customer Experience Management (CEM), partiendo desde sus principales pilares que son la experiencia en funciones, experiencia de compra y de servicio, y la experiencia de marca, cada uno con sus diversas estrategias acopladas a la realidad de la empresa.
- Los principales resultados en la etapa del diagnóstico indican que los clientes prefieren siempre un proceso dinámico y ágil, debido a que los procesos actuales no

permiten lograr una atención rápida, además, carecen de herramientas y recursos necesarios para efectivizar distintas actividades desde la captación y recepción de los clientes hasta el despacho de los productos, por ello, se han establecido acciones que permiten mejorar dichos aspectos utilizando nuevas herramientas, como también la incorporación de personal nuevo, con lo cual se pretende abarcar mayor sector de clientes en toda la Región Lambayeque, como se explica en dicho apartado y claro también se han establecido los protocolos que deben seguir los ejecutivos de ventas para lograr una correcta captación de clientes.

- Se debe considerar, que el modelo establecido será sostenible a través del tiempo, por ello, la organización Depósito Pakatnamu, deberá realizar una reestructuración de su proceso de atención al cliente, cultura de trabajo, replanteamiento de su visión, misión y objetivos estratégicos, centrándolas en el cliente, de acuerdo al modelo CEM, replanteando y eliminando aquellos procedimientos innecesarios que reduzcan el nivel de la experiencia del cliente, ya que se obtiene como beneficio la disminución de las brechas entre las necesidades y las expectativas de los clientes, mediante la utilización del modelo y las estrategias establecidas en el mismo.
- Pese a que nuestra investigación se empezó a realizar en el año 2019, el modelo CEM propuesto cobra aún más relevancia en el contexto actual. Ya que los hábitos de compra de los clientes y potenciales clientes, han cambiado en poco más de un año; y el modelo CEM brinda una sólida respuesta a las estrategias de venta, atención y omnicanalidad de nuestros competidores.
- De acuerdo al Modelo CEM propuesto en esta consultoría, la primera fase, es la experiencia de funciones, según el análisis realizado a la organización se centrará en la captación, seguimiento y recepción de clientes, proponiendo acciones de solución, como el incremento personal de atención y un plan anual de capacitaciones que

permitirá desarrollar las competencias de los trabajadores. Mientras que, la segunda experiencia, de compra y de servicio, se establecen acciones para la implementación de herramientas digitales, esta fase hará la diferencia y reforzará la buena experiencia de los clientes que acuden a Depósito Pakatnamu. Y en la tercera fase, experiencia de marca, se establecen acciones que tienen como finalidad la fidelización del cliente y la medición de su nivel de satisfacción de experiencia a través del área de Marketing y postventa.

- Finalmente, se debe considerar que Depósito Pakatnamu cuenta con diversas sedes y locales, por lo tanto, las estrategias establecidas claramente pueden ser utilizadas en cada uno de estos establecimientos pertenecientes a la red organizacional, pero se debe considerar el análisis y medición frecuente con los KPIs definidos en el modelo CEM, considerando que los clientes tienen diferentes perfiles, conductas y necesidades. Por eso, se recomienda a los administradores de cada local, que tienen la oportunidad de rediseñar el proceso de atención al cliente, nuevas estrategias y la implementación de las acciones enfocadas en el cliente. Por lo tanto, los resultados presentados pueden ser de uso viable y provechoso para cualquier uso, aplicación, requerimiento tanto para la organización como para investigadores posteriores y referidos al tema de experiencia del cliente.

9.2 Recomendaciones

- De acuerdo a la consultoría realizada a Depósito Pakatnamu, se recomienda replantear los lineamientos estratégicos de la empresa con una cultura centrada en la experiencia del cliente. Que además responda a las necesidades de los mismos y que sirva como un valor diferencial frente a la competencia.
- Después de haber realizado un exhaustivo análisis, de las causas del problema principal, sugerimos no dejar de lado el continuo desarrollo de las competencias de

los trabajadores de Depósito Paktanamú, para lograr alinear los objetivos estratégicos de la empresa, con los objetivos de desarrollo personal y profesional de los trabajadores y lograr altos niveles de satisfacción de los clientes.

- Después de la implementación del modelo CEM se debe realizar un nuevo análisis con la herramienta ágil *Customer Journey Map*, para volver a medir el nivel de satisfacción del cliente en cada punto de contacto.
- El modelo propuesto, debe permitir a la gerencia en su etapa de implementación, socializar con todos sus trabajadores, con la finalidad de alinear los objetivos, mantener una coherencia entre el servicio ofrecido y la imagen de la marca; considerando que cada trabajador dentro de la organización debe ser consciente de las nuevas estrategias a implementar, de modo que debemos asegurarnos de confirmar que realmente estamos transmitiendo lo que queremos al cliente.
- Una vez implementado el modelo propuesto se debe correlacionar los indicadores de experiencia del cliente con los indicadores de recompra, permanencia y recomendación.
- La implementación del modelo CEM propuesto permitirá a Depósito Pakatnamu fortalecer la confiabilidad y lealtad con el cliente siendo la confianza un valor determinante. Una mala experiencia sería perjudicable y, por el contrario, un cliente satisfecho transmite confianza, se identifica con la marca y la recomienda, impactando en la rentabilidad de la empresa.
- Después del análisis de los resultados esperados con la información financiera de la empresa y del sector, se justifica la viabilidad del modelo propuesto con una inversión total de S/.310, 053 y una tasa de descuento esperada por los accionistas (WACC) de 7.91%, se obtiene como resultado en el plazo de cinco años un VAN de

S/.27'435,380, demostrando que es el modelo que debe implementar la empresa para combatir su problema central.

- En el entorno político actual ante la incertidumbre por las elecciones presidenciales 2021, se recomienda minimizar los planes de inversiones, hasta que el panorama se clarifique. Así mismo ante el incremento de los valores macroeconómicos se recomienda hacer uso de instrumentos financieros derivados como por ejemplo el forward para minimizar el riesgo en el tipo de cambio, ya que la empresa importa productos.
- Ante un escenario bastante complejo, por la pandemia y los problemas políticos que atraviesa el país, genera un cambio de las perspectivas de inversión y los retos que debe enfrentar la empresa se vuelven inciertos, es recomendable analizar adecuadamente las variable macroeconómicas como el riesgo país, el tipo de interés y el tipo de cambio que afecta a las importaciones, de modo que para reducir los riesgos de inversión es necesario utilizar instrumentos financieros derivados que permitan diversificar el riesgo y minimizar la volatilidad.

Referencias

- Alles, M (2006). Desempeño por competencias. *Evaluación de 360*. Granica S.A. Buenos Aires. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=ventajas+de+evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj3rdKH9K7wAhX0rpUCHZscD34Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=ventajas%20de%20evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&f=false>
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. *Gestión por competencias*. Granica S.A. Buenos Aires. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+el+area+de+recursos+humanos&ots=z-OXro39p4&sig=-J6rd-WcsUgWAohgqbIKE4wnGsc#v=onepage&q=que%20es%20el%20area%20de%20recursos%20humanos&f=false>
- Amin, S., Kansana, K., & Majid, J. (2016). A Review Paper on E-Commerce. *International Conference At: Gwalior, 1*(1), 1-13. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/304703920_A_Review_Paper_on_E-Commerce
- Azañero, F., 2016. *Cómo elaborar una Tesis Universitaria*. 1st ed. Lima: Fernando Azañero Sandoval, p.124.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-019-00718-x.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (3.a ed.). Colombia: Pearson.

- Bin, S., & Hassan, H. (2017). Impact of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction and loyalty: A systematic review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/318206357_Impact_of_customer_relationship_management_CRM_on_customer_satisfaction_and_loyalty_A_systematic_review
- Bolton, R., McColl, J., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-04-2018-0113/full/html>
- Böhrh, M (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Recuperado de <https://docplayer.es/15925078-Capacitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-reflexiones-integradoras.html>
- Bueno, Campos, E. y otros. (2006). *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- Cámara de Comercio de Lima, CCL. (2020). *CCL: Ventas online continuarán creciendo en medio de la pandemia*. Recuperado de RPP: <https://rpp.pe/economia/economia/ccl-ventas-online-continuaran-creciendo-en-medio-de-la-pandemia-compras-por-internet-e-commerce-dia-del-padre-coronavirus-en-peru-noticia-1273787>
- Cámara Peruana de Construcción, CAPECO. (2020). Capeco proyecta que sector construcción crecerá 3.78% al cierre del 2020. *Revista Perú Construye*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2020/03/06/capeco-proyecta-que-sector-construccion-crecera-3-78-al-cierre-del-2020/>
- Cámara Peruana de Construcción, CAPECO. (2020). *Sector construcción se contrajo 42% el primer semestre, revela IEC de CAPECO*. Recuperado de

<https://www.capeco.org/entrada-noticia/sector-construccion-se-contrajo-42-el-primer-semester-revela-iec-de-capeco>

Capriotti, Paul (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. *El concepto de imagen corporativa* (pp. 15-20) (1ª ed). Barcelona. Editorial Ariel S.A

Carro, R. & Gonzales, D. (2012). Administración de la Calidad Total (p.26). Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Chavez, L. (2019). Construcción: ¿Cuáles son sus principales riesgos en el 2019?. *Diario el Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-son-principales-riesgos-2019-inversion-privada-noticia-602467-noticia/>

Chetioui, Y., & Abbar, H. (2017). Customer Relationship Management (CRM) in service firms: A model proposal to measure the impact of the implementation of CRM dimensions. *International Journal of Scientific & Engineering Research* . Recuperado de <https://www.ijser.org/researchpaper/Customer-Relationship-Management-CRM-in-service-firms-A-model-proposal-to-measure-the-impact-of-the-implementation-of-CRM-dimensions-on-Hotel-Performance.pdf>

Cibrán, Pilar (2013). Planificación financiera. *Planificación financiera a largo plazo* (pp. 141-150) (1ª ed.). Madrid. Esic editorial.

Collins, J.C. y Porras, J. I. (1997). *Built to last*, Harper-Collins, New York.

Construcción e Industria (2020). Sector construcción creció en 1.5% el 2019. Recuperado de <http://www.construccioneindustria.com/sector-construccion-crecio-solo-1-5-el-2019/>

D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico: *Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.

Damodaran, A. (enero 2021). *Betas por sector (EE. UU.)*. Recuperado de:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Das, N., & Hota, K. (2015). A Conceptual Study on Customer Experience Management.

International Journal of Management & Business Studies, 4(3). Recuperado de

<https://pdfs.semanticscholar.org/e663/d81257521ee4ac67b0aaf22d6fad5cc0687f.pdf>

Deal, T.A. y Kennedy, A. (1985). *Las Empresas como sistemas culturales. Ritos y Rituales en la Vida Organizacional*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

De Keyser, A. (2015). Understanding and managing the customer experience. *Ghent*

University, 1(1), 1-214. Recuperado de

<https://biblio.ugent.be/publication/6901558/file/6901559.pdf>

Depósito Pakatnamu (2019). *Productos*. Recuperado de

<https://www.Depositopakatnamu.com.pe/index.php/productos>

Depósito Pakatnamu (2019). *Socios estratégicos*. Recuperado de

<https://www.Depositopakatnamu.com.pe/index.php>

Du Plessis, L., & De Vries, B. (2016). Towards a holistic customer experience management

framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3),

23-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.za/pdf/sajie/v27n3/04.pdf>

Flores, Jaime (2015). *Análisis Financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. (pp.

201) (1ª ed.) Lima. Pacífico Editores S.A.C.

Flores, Jaime (2013). *Contabilidad para Gerencia*. (pp. 208) (1ª ed.) Lima. Pacífico Editores

S.A.C.

Fred, A., & Tiu, L. (2016). Customer relationship management and service quality:

Influences in higher education. *Journal of Customer Behaviour*. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/304934195_Customer_relationship_management_and_service_quality_Influences_in_higher_education

Gaffar, A. (2016). Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*. Recuperado de https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-Electronic-Commerce-A-Study.pdf

Ghazian, A., Hossaini, M., & Farsijani, H. (2016). The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers. *Procedia Economics and Finance*, 36(1), 42 - 50. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82178569.pdf>

Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., Babib, B., (2010). Elaboración de pronósticos de ventas y presupuestos de ventas. En administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente (pp. 92). México, D.F: Cengage Learning.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. Recuperado de <https://www.springerprofessional.de/en/customer-experience-management-toward-implementing-an-evolving-m/11798464>

Ipsos(2021). ¿Cómo pagan los peruanos?. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/como-pagan-los-peruanos>.

Ishikawa, K. (1997). Introduction to quality control (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.

Ivanega, M. (2011). El procedimiento de la licitación pública. *Derecho PUCP*, (66), 257-276.

Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/3134>

Išoraitė, M., & Miniotienė, N. (2018). Electronic Commerce: Theory and Practice. *Integrated Journal of Business and Economics*, 2(2), 73-79. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/329704574_Electronic_Commerce_Theory_and_PracticeIs

Kotler, P., Keller, k. (2012). Creación de Brand equity. Dirección de marketing. (pp. 241)

(14ª ed). Mexico, DF: Pearson Educación.

Kotler, P. Keller, K. (2012) La definición del marketing para el siglo XXI. Dirección de

Marketing. (pp. 5) (14ª ed.). Mexico, DF: Pearson Educación.

Kranzbühler, A., Kleijnen, M., Morgan, R., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda.

International Journal of Management Reviews, 20(1), 433–456. Recuperado de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12140>

Guajardo, E (1996). Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los

grandes maestros de la calidad. México D.F, México: Pax México. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=9zYyYc6i9JwC&pg=PA72&dq=diagrama+ishikawa&hl=es->

[419&sa=X&ved=2ahUKEwjQ6ozHy6zxAhWjq5UCHTRoBhIQ6AEwAnoECAYQA#v=onepage&q=diagrama%20ishikawa&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9zYyYc6i9JwC&pg=PA72&dq=diagrama+ishikawa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjQ6ozHy6zxAhWjq5UCHTRoBhIQ6AEwAnoECAYQA#v=onepage&q=diagrama%20ishikawa&f=false)

- Laketa, M., Sanader, D., Laketa, L., & Misic, Z. (2015). Customer relationship management: Concept and importance for banking sector,. *Journal of Economics*, 6(2), 241-254. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146362/1/857644092.pdf>
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0420?journalCode=jmxa>
- Manual de Organización y Funciones (2019). Depósito Pakanatmu GP-RRHHM01 (pp. 4)
- Mejía, L. (2015). Empoderamiento en la cultura organizacional. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Mora, L. (2011). Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes. Bogota: ECOE EDICIONES. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de+despacho&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFuJWu_MvwAhU0HbkGHYj3BCUQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q&f=false
- Neira, K. (2009). Tesis para optar al grado de Magister en gestión y dirección de empresas. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-neira_ku/pdfAmont/cf-neira_ku.pdf
- Oliveira, T., Alhinho, M., Rita, P., & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074756321730064X>

Opasbut, T., & Sanartit, P. (2020). Customer Experience Management on the New Normal.

Siam Communication Review, 19(2), 169-180. Recuperado de <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/commartsreviewsiamu/article/view/248330/168563>

Perú coloca con gran éxito bono global 2050 y reapertura el bono soberano 2020 (Noviembre

2010). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=0&id=2386&lang=en-GB

Prialé, J. (2020). *Gobierno preocupado porque el COVID-19 incremente las tasas de pobreza*

en el Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gobierno-preocupado-porque-el-COVID-19-incremente-las-tasas-de-pobreza-en-el-peru-noticia/>

Regidor, M. (2017). *¿Qué es y para qué usar el NPS?*. *Innovando*. Recuperado de:

<https://innovan.do/2017/03/22/que-es-y-para-que-usar-el-nps/#:~:text=NPS%20son%20las%20siglas%20de,cliente%20respecto%20a%20una%20empresa.>

Riesgo país de Perú bajó seis puntos básicos y cerró en 1.38 puntos porcentuales. (2021).

Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-seis-puntos-basicos-y-cerro-en-138-puntos-porcentuales-noticia/>

Ríos, M. (2020). *COVID 19: Un balance en medio de la Profundidad de la crisis de régimen*

político-económico. Recuperado de [https://conexionvida.net.pe/2020/04/02/el-](https://conexionvida.net.pe/2020/04/02/el-COVID-19-un-balance-en-medio-de-la-profundidad-de-la-crisis-de-regimen-politico-economico/)

[COVID-19-un-balance-en-medio-de-la-profundidad-de-la-crisis-de-regimen-politico-economico/](https://conexionvida.net.pe/2020/04/02/el-COVID-19-un-balance-en-medio-de-la-profundidad-de-la-crisis-de-regimen-politico-economico/)

- Romo, R. (2017). *Mejora de resultados empresariales a través de la implementación de modelos accionables de gestión de experiencias de clientes*. Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago de Chile. Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/24091/3560900258173UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruíz, M. (2018). El futuro del sector construcción tras crisis política. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/futuro-sector-construccion-400999-noticia/>
- Salah, M., & Abou, M. (2019). The effect of customer relationship management practices on customer loyalty. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(2), 11-19. Recuperado de https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/66331/ssoarjthsm-2019-2-salah_et_alThe_effect_of_customer_relationship.pdf?sequence=1&isAllowed=y&Inkname=ssoar-jthsm-2019-2-salah_et_al-The_effect_of_customer_relationship.pdf
- Sainz de Vicuña, J. (2011) *El plan de marketing. El plan de marketing en la práctica* (pp.77) Madrid: ESIC
- Sales (2002). Evaluación del desempeño. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Semu, M., Lushakuzi, S., & Mtui, J. (2016). E-Commerce: An Overview of Adoption and Its Effective Implementation. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 243-252. Recuperado de http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_4_April_2016/27.pdf

- Shahjee, R. (2016). The impact of electronic commerce on business organization. *Scholarly Research Journal's*, 4(27), 3130-3140. Recuperado de <http://oaji.net/articles/2017/1174-1484826380.pdf>
- Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. (2017). *La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras*. *Ciencias Holguín*, 23(3), 35-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181552082003.pdf>
- Torres, N. (2019). Impactos Ambientales que Generan las Edificaciones – Reflexiones y Propuestas para el Sector de la Construcción. SOSLEGAL Abogados. Recuperado de <https://soslegal.com.pe/impactos-ambientales-que-generan-las-edificaciones-reflexiones-y-propuestas-para-el-sector-de-la-construccion/>
- Ulrich, D. (1997), *Recursos humanos champions*. Granica S. A., Buenos Aires, 1997.
- Universidad de Lima (2021). La Economía Peruana en el Marco de Segunda Vuelta Electoral, recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/david-tuesta-13-05-2021>.
- Wali, A., & Wright, L. (2016). Customer relationship management and service quality: Influences in higher education. *Journal of Customer Behaviour*, 15(1), 67-79. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/304934195_Customer_relationship_management_and_service_quality_Influences_in_higher_education
- Wang, L., Tang, H., Liu, D., & Xing, C. (2017). Study on Customer Experience Dimension Based on Online Shopping reviews of MI's Products. *MATEC Web of Conferences*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6be6/4dbd4ab67e51a95e24551a3d7cc31c3cd908.pdf>

Wereda, W., & Grzybowska, M. (2016). Customer experience – Does it matter? *Modern Management Review*, 21(23), 199-207. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/318499300_CUSTOMER_EXPERIENCE_-_DOES_IT_MATTER

50 Minutos (2016). El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz.

España: Autor. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books/about/El_diagrama_de_Ishikawa.html?id=1xXyzAEACAAJ&redir_esc=y



Apéndices

Apéndice A: Cuestionario de Encuesta Aplicada

Reciba mi cordial saludo. El presente cuestionario sirve para el analizar el mercado de la empresa Depósito Pakatnamu por ello se le solicita su colaboración para responder el presente cuestionario de encuesta, marcando las respuestas de forma honesta y certeza para determinar resultados precisos sobre su opinión.

1. Sexo

Hombre	
Mujer	

2. Edad

18 a 25 años	
26 a 30 años	
31 a 35 años	
36 a 40 años	
41 años a más	

3. Residencia

Lambayeque	
Piura	
Cajamarca	
Lima	
La Libertad	
Amazonas	
San Martín	
Tumbes	
Ancash	

4. Nivel Socioeconómico

A (S/.12,660.00)	
B (S/. 7,020.00)	

C (S/. 3,970.00)	
D (S/. 2,480.00)	
E (S/.1,300.00)	

5. Ocupación

Profesional, técnico o a fin al sector público.	
Profesional, técnico o a fin al sector privado.	
Maestro de obra , técnico o vinculado a la construcción civil	
Ingeniero, arquitecto o vinculado al sector construcción	
Otros	

6. ¿Ha comprado alguna vez productos por Internet?

Si	
No	

7. ¿Qué tipo de productos compro?

Electrodomésticos	
Tecnología (Pc- Laptos- Celulares- Tables o accesorios)	
Productos de cuidado personal y salud.	
Vestido o calzado	
Materiales de construcción- ferretería o mejoramiento del hogar	
Otros	

8. Medio de pago

Tarjeta de crédito	
Tarjeta de debito	
Pago Efectivo	
Transferencias interbancarias	
Otros	

9. Quien compra los materiales de construcción

Usted mismo o un miembro de su familia	
Maestro de obra	
Ingeniero o responsable de obras	

10. Medios para buscar información sobre materiales

Diarios y/o Revistas	
Encartes o volantes	
Radio y Tv	
Visitando tiendas	

Google	
Instagram	
Páginas de Facebook	
Página web de distribuidores	
Recomendaciones	
Whatsapp	

11. **Cuando ha requerido de materiales de construcción ¿En qué empresas los ha comprado?**

Sodimac	
Dino	
Promart	
Alex & Lalito	
Ferretería	
Maestro	
Eleodoro Quiroga	
Distribuciones Olano	
Dora Beatriz	
Depósito Pakatnamu	
Ferronor	
Ferromat	

12. **¿La empresa donde compro sus materiales, tiene la opción de comprar on-line?**

Si	
No	

13. **Disponibilidad de comprar materiales por internet**

Si	
Desconfianza por estafa o mala entrega	
Ver la calidad del producto en persona	

14. **Tipo de materiales dispuesto a comprar**

Cemento	
Tuberías	
Tanques de agua	
Ladrillos, tejas	
Soldadura	
Fierro corrugado y/o industrial	
Cerámica	
Planchas de yeso	

Otros	
-------	--

15. Días máximo que pueden esperar

1 día	
2 días	
3 días	
4 días	
5 días	
6 días	
7 días	
Más de 7 días	

16. Medio electrónico para hacer compras

Celular	
Laptop	
Pc	

17. ¿Conoce a la empresa Depósito Pakanatmu?

Si	
No	

18. ¿Has comprado alguna vez en Depósito Pakatnamu?

Si	
No	

19. Si la respuesta anterior fue afirmativa cómo calificaría a:

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Atención al cliente				
Precios competitivos				
Despacho en el tiempo esperado				
Disponibilidad y stock de materiales				
Horarios y disponibilidad de atención				
Post venta y seguimiento de la compra				

Apéndice B

Fase	Actividad	Responsable	Cant.	Valor Unit. S/.	Valor Total S/.
Experiencia de Funciones	Aumento de Personal Ejecutivo: Contratar 1 Ejecutivo de ventas	Jefe de Ventas	1	2,500	2,500
	Responsable del CEM para Monitoreo de Clientes	Responsable del CEM	1	3,000	3,000
	Plan de Capacitaciones	RRHH		15,000	15,000
Experiencia de Compra y de Servicio	Cotización y toma de Pedido: Desarrollo de Sistema Tecnológico	Jefe de Administración		7,000	7,000
	Emisión y Orden de Compra: Desarrollo de Sistema Tecnológico	Jefe de Administración		7,000	7,000
	Medios de Pago: Adquisición de POS y Plataforma de Medios de pago	Gerencia de Finanzas		5,000	5,000
	Desarrollo de Pagina WEB (Contratar a equipo de desarrollo)	Jefe de Administración		10,000	10,000
	Transporte de Productos	Jefe de Administración		0	0
	Protocolos de Atención: Contratar a un consultor	Jefe de Ventas		5,000	5,000
Experiencia de Marca	Formación de Habilitadores de Experiencia al Cliente	RRHH		0	0
	Evaluación de la Satisfacción del cliente: Desarrollo de una plataforma CEM por cada punto de contacto	Responsable del CEM		12,000	12,000
	Servicio PosVenta: Encargado del seguimiento	Jefe de Ventas	1	4,000	4,000
Costos de Implementación					65,000
Costos de Consultoría					35,000
Costo Total de Inversión					100,000