

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“DISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS, PARA LA  
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE HILTI-PERÚ”**

**TESIS PARA OPTAR TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**NATALIA ROSA AMANDA ZEVALLOS MUÑOZ**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“DISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS, PARA LA  
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE HILTI-PERÚ”**

**PRESENTADA POR**

**NATALIA ROSA AMANDA ZEVALLOS MUÑOZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

.....  
M.A.B. Carlos Alberto Guerrero López  
PRESIDENTE

.....  
Mto. Econ. Karina Marlen Yachi del Pino  
ASESORA

.....  
Dr. Ampelio Ferrando Perea  
MIEMBRO

.....  
Mg. Javier Ruben Antonio Vargas  
MIEMBRO

Lima – Perú  
2021

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo se lo dedico a mis padres por su incondicional apoyo durante mi carrera universitária y a mi querida universidad.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi assessora Yachi del Pino por su guía y dirección para la elaboración del presente trabajo. Así mismo a mi prima Elizabeth Arredondo y amigos más cercanos por su colaboración y apoyo en el proceso.*

## Índice general

	Pág
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Justificación.....	5
<b>CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Marco teórico.....	9
2.2.1. Marketing.....	9
2.2.2. Estrategias de marketing relacional para la fidelización del cliente.....	10
2.2.3. Atención al cliente.....	11
2.2.4. Gestión de reclamos.....	16
2.2.5. Dimensiones claves en la gestión de reclamos.....	22
2.2.6. Fidelización de los clientes.....	27
2.3. Marco conceptual.....	32
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
3.1. Lugar de trabajo.....	35
3.2. Materiales.....	35
3.3. Métodos.....	35
3.3.1. Tipo de investigación.....	35
3.3.2. Formulación de hipótesis.....	36
3.3.3. Identificación de variables.....	36
3.3.4. Definición de variables.....	37
3.3.5. Diseño de la investigación.....	37
3.3.6. Población y muestra.....	38
3.3.7. Instrumentos de colecta de datos.....	41
3.3.8. Procedimiento de análisis de datos.....	42
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Resultados.....	43

4.1.1. La empresa Hilti – Perú, mercados, características y procesos de atención.....	43
4.1.2 Evaluación del performance del proceso de atención de reclamos de Hilti – Perú.....	56
4.1.3 Lineamientos para la efectividad del proceso de gestión de reclamos de Hilti – Perú.....	65
4.2. Validación y confiabilidad.....	83
4.3. Contratación de hipótesis.....	83
4.4. Discusión.....	84
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO VIII. ANEXOS.....</b>	<b>97</b>

## Índice de tablas

	Pág
Tabla 1 Porcentaje de clientes que volverían a comprar de nuevo en función a la gestión de su reclamación.....	22
Tabla 2 Definición de las variables.....	37
Tabla 3 Distribución de la Muestra por Cuentas claves y Grupos de clientes.....	40

## Índice de figuras

	Pág
Figura 1 Comportamientos postcompra habitualmente realizados por el consumidor.....	15
Figura 2 Recuperación de clientes insatisfechos por la gestión de la voz.....	18
Figura 3 Actuaciones del cliente ante la percepción de una deficiencia.....	19
Figura 4 Dimensiones claves en la atención de los reclamos.....	23
Figura 5 Tipología de los clientes de Hilti – Perú.....	38
Figura 6 Organigrama de Hilti – Perú.....	39
Figura 7 Flujograma del área de atención al cliente en la empresa QSI Perú S.A.....	47
Figura 8 Análisis FODA del área de atención al cliente de Hilti-Perú.....	48
Figura 9 Gestión de Reclamos según criterio del trabajador de Hilti – Perú.....	50
Figura 10 Flujograma de la atención de reclamos de Hilti-Perú.....	51
Figura 11 Motivos por el cual el cliente de Hilti–Perú no presentó su reclamo.....	54
Figura 12 Satisfacción de la gestión de reclamos de Hilti – Perú.....	54
Figura 13 Gestión de Reclamos según criterio del trabajador de Hilti – Perú.....	57
Figura 14 Principales causas y condiciones que generan los reclamos y reincidencias.....	58
Figura 15 Ishikawa de la atención de reclamos de Hilti – Perú.....	60
Figura 16 Puntos críticos de la gestión de reclamos.....	61
Figura 17 Gestión de Reclamos según criterio de trabajador.....	62
Figura 18 Procedimientos de la gestión de reclamos.....	63
Figura 19 Cantidad de reclamos realizados por un mismo cliente.....	63
Figura 20 Proceso de gestión de Reclamos.....	67
Figura 21 Recepción de reclamos según tipo de canal.....	67
Figura 22 Canales utilizados para presentar reclamos.....	68
Figura 23 Recepción de notificación ante el reclamo.....	70
Figura 24 Puntos críticos de la gestión de reclamos.....	72
Figura 25 Prioridad en la atención del reclamo.....	76
Figura 26 Proceso de gestión de reclamos para Hilti – Perú.....	80
Figura 27 Flujo ideal de la gestión de reclamos para Hilti – Perú.....	82

## Índice de anexos

	Pág
Anexo 1 Hilti en todo el mundo.....	97
Anexo 2 Hilti en Sudamérica.....	98
Anexo 3 Matriz de consistencia.....	99
Anexo 4 Cuestionario de la encuesta a los clientes.....	100
Anexo 5 Cuestionario de la encuesta a los trabajadores.....	102
Anexo 6 Guía de indagación – Entrevista.....	104
Anexo 7 Ficha de Observación.....	105

## RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo general, diseñar un proceso de Gestión de Reclamos que vaya acorde a las necesidades, rubro y recursos disponibles de la empresa Hilti-Perú, estrategia para la fidelización de sus clientes. La investigación es de tipo correlacional no experimental, transversal. La metodología desplegada ha considerado aspectos, como las técnicas para la recolección de datos (encuesta, entrevista, análisis documental y observación). Se aplicaron estudios para clientes y colaboradores, con muestras de 233, y 31 respectivamente. Los resultados obtenidos son: (1) Hilti-Perú carece de un proceso claro y definido para atender los reclamos, lo que se traduce en problemas en los procedimientos de registro, notificación, solución, y seguimiento. (2) Las deficiencias en dicho proceso ocasionan una baja acción correctiva y prevención de los reclamos, perjudicando de manera repetitiva al cliente, lo que se denomina reincidencias. (3) El proceso de gestión de reclamos diseñado para Hilti-Perú contiene procedimientos claves que favorecen el alcance de sus objetivos, mejorando la percepción de valor del cliente, reforzando su satisfacción y vínculo con la empresa e incrementando su fidelización, lo que conlleva a la concreción de ventas y que el cliente se convierta en vocero de la organización, sin duda un escenario que permite alcanzar utilidades superiores sostenibles. Hilti-Perú carece de una buena estrategia de gestión de reclamos para recuperar e incrementar la satisfacción de sus clientes, generando un escenario donde las reincidencias de reclamos, reducción de ventas y de la cartera de clientes dañan significativamente las utilidades de la empresa. El diseño propuesto, se basa en una planificación considerando variables como el entorno, conocimiento del mercado, identificación de fases, responsables, procedimientos claves, entre otros, orientados a mitigar el impacto negativo sobre los clientes. Por lo antes mencionado la investigación ha contemplado no solo resultados, sino también conclusiones y recomendaciones.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de reclamos, fidelización, percepción de valor, satisfacción, reincidencias de reclamos.

## **ABSTRACT**

The present research has the general objective of designing a Claims Management process that is consistent with the needs, area, and available resources of the Hilti - Peru company, a strategy for the loyalty of its customers. The research is of a correlational, non-experimental, cross-sectional type. The methodology deployed has considered aspects, such as techniques for data collection (survey, interview, documentary analysis, and observation). Studies were applied for clients and collaborators, with samples of 233 and 31, respectively. The results obtained are: (1) Hilti-Peru lacks a clear and defined process to deal with the claims, which translates into problems in the registration, notification, solution, and follow-up procedures. (2) The deficiencies in this process cause a low corrective action and claim prevention, repeatedly harming the client, what is called recidivism. (3) The claims management process designed for Hilti-Peru contains key procedures that favor the achievement of its objectives, improving the customer's perception of value, reinforcing their satisfaction and bond with the company, and increasing the loyalty that leads to the concretion of sales and, the client becomes a spokesperson for the organization, undoubtedly a scenario that allows achieving higher sustainable profits. Hilti - Peru lacks a good claims management strategy to recover and increase the satisfaction of its clients, generating in a scenario where recurrence of claims, reduction of sales and reduction of the portfolio of customers significantly hurt the company's utilities. The proposed design is based on planning with the consideration of aspects such as environmental variables, knowledge of the market, identification of the phases, those responsible, key procedures, among others, which are oriented to mitigate the negative impact on customers. From the above mentioned, the research has contemplated not only results, but also conclusions and recommendations.

**KEY WORDS:** claims management, loyalty, perception of value, satisfaction, recurrence of claims.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para todas las empresas, la necesidad de plantear estrategias como el diseño de un proceso de gestión de reclamos es de vital importancia, pues constituye el medio más directo para conocer en qué está fallando la empresa en cuanto a sus productos, servicios, procesos y entorno organizacional; y representa una segunda oportunidad de satisfacer a los clientes que han quedado insatisfechos, creando así un vínculo más fuerte y consiguiendo incrementar su fidelización. La fidelización de los clientes resulta menos costosa que la obtención de nuevos clientes y constituye la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles en el tiempo, puesto que los clientes satisfechos son al final los que garantizan los ingresos de la empresa, tanto por sus compras como por su recomendación hacia otras personas. La gestión de reclamos de los clientes es un elemento clave para el éxito en la creación y conservación de un sentimiento y debe manejarse teniendo en cuenta que un reclamo es información gratuita de mercado y es una oportunidad para fidelizar a un cliente. Las empresas deben promover que sus clientes comuniquen sus insatisfacciones en reclamos no solo por lo dicho anteriormente, sino también porque comporta una serie de ventajas adicionales como la detección de problemas en el funcionamiento de la empresa, obtención de los factores de satisfacción del cliente más importante e ideas de mejora de funcionamiento. Si la empresa no toma en cuenta estas observaciones para la pronta gestión y eficiencia de las mismas, el cliente puede dejar de comprar e irse a la competencia. Por lo mencionado anteriormente, la presente investigación pone a disposición de Hilti – Perú (Empresa internacional de diseño de sistemas, fabricación y comercialización de herramientas para el sector construcción y minería) el diseño de un proceso de Gestión de Reclamos que vaya acorde a las necesidades, rubro y recursos disponibles de la empresa, como estrategia para la fidelización de sus clientes. Esto se logrará mediante (a) la realización de un diagnóstico de los actuales procedimientos de atención de reclamos que opera la empresa Hilti – Perú, (b) la identificación de los puntos críticos que se presentan en los procedimientos de atención de reclamos y su impacto en los resultados que la empresa Hilti -

Perú obtiene sobre su cartera de clientes y (c) el diseño de un proceso de Gestión de Reclamos con estrategias que permitan la fidelización de los clientes de Hilti – Perú.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Enunciado del problema**

A lo largo de la historia como en la actualidad ninguna empresa desarrolla sus actividades tan perfectamente como para no recibir ningún reclamo. Así, muchos ejecutivos de empresas actuales olvidan esta realidad y consideran que si sus clientes no hacen reclamos es porque están satisfechos con su producto o servicio, sin darse cuenta de que pueden no estarlo y simplemente haber dejado de comprar la marca y comunicar esa negatividad hacia otras personas.

Se debe pensar siempre que los reclamos son instrumentos que inciden en el mejor funcionamiento de la empresa, tanto porque representa información valiosa para el mejoramiento de productos, servicios, procesos y entorno organizacional, como porque ofrecen una segunda oportunidad para satisfacer al cliente que ha quedado insatisfecho, creando así un vínculo más fuerte y reforzando su fidelidad.

La gestión de reclamos de los clientes es un elemento clave para el éxito en la creación y conservación de un sentimiento y debe manejarse teniendo en cuenta que un reclamo es información gratuita de mercado y es una oportunidad para fidelizar a un cliente. Pues finalmente la fidelización es la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles, ya que son los clientes satisfechos los que compran como los que recomiendan a otras personas.

Hilti es una empresa internacional que tiene presencia en más de 120 países y ofrece productos y servicios, así como soluciones, mediante sistemas que se adaptan a las necesidades de los usuarios finales. En Perú se dedica principalmente al diseño de sistemas y a la fabricación y comercialización de herramientas para el sector construcción y minería.

En la actualidad Hilti – Perú está representada por Química Suiza Industrial del Perú S.A. participando como una unidad de negocio y opera en su sede principal que se ubica en el distrito

de la Victoria – Lima. Así mismo, cuenta con oficinas en los departamentos de Arequipa y Lambayeque y con una tienda en el distrito de Surquillo en Lima.

El servicio que Hilti – Perú ofrece se caracteriza por una atención personalizada, es decir, una relación directa con el cliente, y teniendo como propuesta de valor el “servicio de por vida” lo que significa: garantía de por vida de fabricación, cero costos de fabricación hasta por tres años y costos limitados de reparación de por vida.

Hilti – Perú cuenta con ocho áreas de trabajo: (1) Ventas, (2) E&I, (3) Ingeniería, (4) Marketing, (5) Logística, (6) *Tool service*, (7) Servicios y (8) Gerencia y administración. Dentro del área de Marketing hay dos sub áreas: (1) estrategias y (2) canales de ventas. Dentro de estrategias se encuentra el CRM, *Data quality* y *Pricing*, y dentro de canales de ventas se encuentra “*Hilti center*” y “*Customer service*”. *Customer service* o atención de clientes tiene como funciones principales atender las ventas *inbound* y *outbound* en oficina, apoyar las ventas de ejecutivos comerciales en campo, hacer cotizaciones, elaborar las facturas y atender los reclamos de los clientes. Este último aspecto presenta problemas para llevarse a cabo de manera efectiva y formal a pesar de que Hilti en otros países maneja un sistema de gestión de reclamos llamado CCH (*Customer Complaint Handling*) conocido como “la voz del cliente” para manejar estos temas y gestionar efectivamente los reclamos de los clientes.

Hilti – Perú como empresa no facilita ni hace visible a sus clientes canales para que estos puedan reclamar o comentar de cualquier aspecto que consideren importante, y por el momento la atención de reclamos se realiza vía telefónica al número de atención al cliente, teniendo como problema principal el no tener un procedimiento desarrollado y formal para registrar, notificar, solucionar, dar seguimiento y evitar reincidencias de dicho reclamo. Teniendo como principal deficiencia la baja acción correctiva para el problema, es decir que resulta muy fácil reincidir en lo mismo y no solucionar el problema desde la causa raíz, perjudicando en ocasiones de manera repetitiva al mismo cliente y generando su malestar. Así mismo, esto ocasiona que no exista una “cultura de reclamo” en la empresa, es decir, un conjunto de conocimientos e ideas acerca del procedimiento de atención de los reclamos de los clientes y una persona responsable directa de la gestión del reclamo. Todo esto lleva en conjunto a la pérdida de percepción de

valor, satisfacción y fidelización de sus clientes, que más tarde se traduce en rentabilidad y prestigio de la empresa.

Por lo mencionado es muy importante diseñar un proceso de gestión de reclamos con estrategias que permitan el incremento de la satisfacción de los clientes, y con ello el logro de su fidelización, abordando procedimientos claves en función al cliente, cuyo impacto genere una mejor percepción de la empresa y con ello se posibilite la fidelización de sus clientes.

### **1.1.2 Formulación del problema**

#### **A) Problema General**

¿Un proceso formal de gestión de reclamos permite la fidelización de los clientes de Hilti - Perú?

#### **B) Problemas Secundarios**

a) ¿Cuál es la situación actual que enfrenta la empresa Hilti - Perú para atender los reclamos de sus clientes?

b) ¿Cuáles son los puntos críticos que se presentan en el procedimiento de atención de reclamos de los clientes de la empresa Hilti - Perú?

c) ¿Cuál es el proceso de atención de reclamos que requiere la empresa Hilti – Perú, con la cual se fidelizará a su cartera de clientes?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un proceso de Gestión de Reclamos – *CCH: Customer Complaint Handling* que vaya acorde a las necesidades, rubro y recursos disponibles de la empresa Hilti – Perú, como estrategia para la fidelización de sus clientes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar un diagnóstico de los actuales procedimientos de atención de reclamos que opera la empresa Hilti – Perú.
- b) Identificar los puntos críticos que se presentan en los procedimientos de atención de reclamos y su impacto en los resultados que la empresa Hilti - Perú obtiene sobre su cartera de clientes.
- c) Diseñar un proceso de Gestión de Reclamos con estrategias que permitan la fidelización de los clientes de Hilti – Perú.

### **1.3. Justificación**

En la Actualidad, para todas las empresas, la necesidad de plantear estrategias como el diseño de un proceso de Gestión de Reclamos es de vital importancia, pues constituye el medio más directo para conocer en qué está fallando la empresa en cuanto a sus productos o servicios, y representa una segunda oportunidad de satisfacer a los clientes que han quedado insatisfechos y así crear un vínculo más fuerte y conseguir su fidelización

#### **1.3.1. Conveniencia**

Para la empresa Hilti – Perú contar con un proceso de Gestión de Reclamos bien estructurado para la pronta gestión y eficiencia de las mismas, ayudará a recuperar la satisfacción de los clientes insatisfechos y a conseguir y reforzar su fidelización. Así mismo, constituye el medio más directo para obtener información valiosa para el mejoramiento de los productos, servicios, procesos y entorno de la empresa. De lo contrario, si no se tomara en cuenta, el cliente puede dejar de comprar e irse a la competencia.

#### **1.3.2. Relevancia social**

Esta investigación pretende ser una buena propuesta para la efectiva gestión de reclamos de los clientes, dado que con el diseño de un proceso se podrá brindar soluciones más rápidas y efectivas, y sobre todo se evitará reincidencias del reclamo, por lo que se obtendrá como resultado importante la recuperación e incremento de la satisfacción de los clientes, generando

bienestar en estos. Así mismo, significará beneficios para la empresa, puesto que podrá fidelizar a sus clientes.

### **1.3.3. Implicaciones prácticas**

La presente investigación está dirigida específicamente al área de marketing estratégico de la empresa Hilti – Perú para que con el diseño de un proceso de gestión de reclamos se pueda fidelizar a sus clientes, generando así un gran impacto sobre su cartera de clientes, lo que más adelante se traduce en buen prestigio e incremento de la rentabilidad de la empresa.

### **1.3.4. Valor teórico**

Desde el punto de vista teórico, esta investigación pretende ser una propuesta ideal, sencilla e integral, basada en los actuales planteamientos teóricos sobre gestión de reclamos, marketing estratégico y servicio al cliente que servirá como un elemento de consulta para todas aquellas empresas y personas relacionadas al tema, así mismo servirá como antecedente para futuras investigaciones que tenga el mismo contexto, siendo de fácil accesibilidad para los estudiantes y profesionales.

### **1.3.5. Utilidad metodológica**

Los cuestionarios de encuesta, entrevista y modelos que se usarán en esta investigación pueden servir para futuras investigaciones que tenga el mismo contexto, puesto que tales instrumentos que se desarrollaran y/o aplicarán en el transcurso de la investigación serán validados y sistematizados, y por consiguiente podrán servir como referencia para otras investigaciones similares.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

Guerrero y Trujillo (2014) en su trabajo de investigación, enfocan el estudio de la gestión de quejas y reclamos aplicado a la empresa Cineplanet-Chiclayo, con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en base a los lineamientos del ISO 10002 (Organización Nacional de Normalización). Dicho estudio permitió asegurar a la empresa la calidad de su gestión de quejas y reclamos, así mismo permitió demostrar que la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet-Chiclayo era deficiente, encontrando así que sus clientes se encontraban insatisfechos frente a ello y a la falta de compromiso de la empresa.

El trabajo de investigación empezó con el planteamiento de la situación problemática puntualizado en objetivos necesarios para encaminar la exploración; el marco teórico fue basado en gestiones de quejas y reclamos óptimos, los diseños metodológicos dan crédito a las herramientas: Entrevista y Cuestionario, que se utilizó para el levantamiento de información. Luego se presentó el análisis y la discusión de datos para poder determinar los puntos deficientes del trabajo. Finalmente, se terminó con una propuesta que abarca todo el proceso de gestión de las quejas y reclamos de dicha empresa, lo cual permite entender la relevancia de los procedimientos, la solución a deficiencias y/o puntos críticos del proceso y la satisfacción del cliente en cuanto a la gestión de sus quejas y reclamos.

Cortez (2016) en el trabajo de investigación para una empresa de prensa escrita, identifica la causa raíz de los reclamos más frecuentes y cómo se relaciona con la productividad de dicha empresa, con el propósito de desarrollar diferentes herramientas que permitan disminuir el número de reclamos recibidos y las mermas del proceso productivo en todas las sedes, finalmente lograr ahorros de S/. 367,449.32 anuales. Para esto consideró trabajar en base a las herramientas para las mejoras de los procesos para la atención de reclamos. Los formatos que

se utilizaron para registrar los datos en la matriz de atención reclamos permitieron identificar la frecuencia de cada defecto, el área donde se origina el defecto y las pérdidas que ocasionan estos reclamos por mes a nivel nacional, logrando con el orden y la implementación de todas estas herramientas reducir el tiempo de atención de los reclamos de 3 a 1 día. Adicionalmente, el análisis de los reclamos recibidos en el 2014, permitió identificar los cinco problemas principales que representó el 79.75% de los reclamos, estos problemas fueron mitigados con diferentes propuestas de mejora, reduciendo las pérdidas por reclamos de S/. 155,966.69 a un S/. 25,777.87.

Esta investigación siguió un método analítico, basado en la información recopilada en la empresa durante un año. Finalmente, se desarrolló el diagrama de flujo para la atención de reclamos y el proceso de producción, así mismo se planteó indicadores para el análisis de los reclamos y la evaluación de la calidad del producto. Estos indicadores y diagramas de flujo son aportación original de la tesis y tiene como fundamento la investigación bibliográfica y empírica sobre la producción.

Niño (2014) a través del estudio “estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de clientes” plantea el objetivo de determinar la eficacia de la estrategia de marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en el Centro de Aplicación Productos Unión. La investigación tuvo un diseño pre experimental. Para la recolección de información se aplicó la Encuesta de Fidelización de Clientes, en una muestra de 216 bodegueros de Lima Metropolitana, en dos momentos: antes y después de la implementación de la estrategia de marketing relacional. La encuesta midió tres dimensiones de la fidelización de los clientes: (1) compra, (2) servicios y (3) lealtad. Los resultados muestran que la fidelización de los clientes se incrementó después de la implementación de la estrategia de marketing relacional. Del mismo modo, se incrementaron las medias en las dimensiones compra, servicios, y lealtad.

Finalmente, en el trabajo de investigación realizado por Bahaia y Burgos (2010), donde plantean la creación de una propuesta de mejora del sistema de reclamos de clientes conforme al ISO 10002 para la empresa Textufil S.A de C.V. Y en esa línea realizan encuestas a las personas involucradas en el proceso, con la finalidad de obtener datos de la situación actual de la atención de reclamos. Así determinan que existen varias acciones por mejorar y recomiendan la creación

de un Sistema de Manejo de Reclamos tomando como guía la ISO 10 002, la cual ayudará a que mejore y se fortalezca algunos criterios importantes para la empresa Textufil tales como: lealtad del cliente, reputación e imagen, operación eficiente, mejora de relaciones y comunicación interna y finalmente mejora continua.

Lo que se observa en las diversas investigaciones es que existe un interés en determinar soluciones frente a los reclamos que los clientes presentan, con el objetivo de conseguir su satisfacción y lealtad, y con ello, el incremento de ingresos de las empresas.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Marketing**

Kotler y Armstrong (2017) sostienen que el marketing hace referencia a las relaciones con los clientes más que cualquier otra cosa, así afirman que “es la actividad encaminada a atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos mediante la creación de valor para los clientes y la obtención de valor a cambio” (p. 4). Según éste autor, actualmente se debe entender al marketing como el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente, y no como el sentido tradicional que es sólo hablar y vender.

El proceso de marketing consta de cinco pasos. Los primeros cuatro se enfocan en la creación de valor para los clientes, así el primer paso es que los especialistas en marketing entiendan al mercado, las necesidades y deseos de los clientes, el segundo paso es que se diseñe una estrategia de marketing centrada en el cliente, con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes metas, como tercer paso se debe elaborar un programa de marketing integrado que verdaderamente entregue un valor superior, el cuarto paso y uno de los más complicados es construir relaciones redituables con los clientes y que sea agradable para ellos. Finalmente, como quinto paso la empresa debe lograr conseguir las recompensas de las buenas y estrechas relaciones con sus clientes captando valor a partir de ello. (Kotler y Armstrong, 2017)

Para Manuera y Rodríguez (2012) la gran contribución que tiene el marketing a la adopción de la estrategia a nivel de negocio se realiza desde la función de análisis del mercado o marketing estratégico. Por otro lado, el marketing operativo se encarga del mix de marketing y de la

ejecución de las acciones que permitan el logro de la estrategia. Ambas dimensiones del marketing son necesarias y no se puede minusvalorar ninguna de ellas.

El marketing estratégico comprende el análisis del mercado a fin de identificar las oportunidades que permitan a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, mejor y más eficientes que los competidores. Así guía a la empresa en el proceso de adopción de las estrategias de marketing que le han de permitir conseguir sus objetivos. El marketing operativo se refiere a la acción para hacer frente a la puesta en marcha de esas estrategias. Desde la óptica del marketing estratégico no se niega la importancia de la función del marketing operativo, es decir las acciones, si no que dice que “para ser eficaz, toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y de una rigurosa reflexión estratégica”. (Manuera y Rodríguez, 2012)

En lo descrito se aprecian las formas de ver el marketing desde un análisis operativo hasta en de gran envergadura, considerando los aspectos relevantes para el desarrollo de la actividad de conectar con el mercado y con ello alcanzar los resultados esperados de la empresa.

### **2.2.2 Estrategias de marketing relacional para la fidelización del cliente**

Santesmases (2012) menciona que marketing relacional es “el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente beneficiosas para las partes. Estas relaciones han de conseguir la satisfacción y fidelidad del comprador y asegurar la rentabilidad o los beneficios perseguidos por el vendedor”. Para alcanzar estos objetivos los ingredientes claves del éxito son: (a) monitorear la satisfacción del cliente, (b) manejar adecuadamente las quejas de los clientes insatisfechos, (c) diseñar soluciones apropiadas a sus problemas y (d) gratificar a los clientes leales. (Lambin et al., 2009)

El marketing relacional constituye un enfoque (retro) de las relaciones de intercambio con el mercado, pues se intenta retener a los clientes actuales más que arriesgarse a captar nuevos clientes. Pero asimismo constituye una visión realista en los mercados actuales que son altamente competitivos en la que los consumidores o usuarios pueden elegir entre muchas

opciones, pues el coste de captar un nuevo cliente es mucho más elevado que retener a los clientes actuales. (Santesmases, 2012)

El marketing relacional es una de las vertientes del marketing que en el presente se ha convertido en una estrategia eficaz para que las organizaciones puedan mantener clientes satisfechos y con la posibilidad de considerarse fieles. (Niño, 2014)

La relación con el cliente es un foco de importancia a la hora de hacer marketing, como se observa tiene un carácter estratégico, pues genera valor de forma directa e indirecta.

### **2.2.3. Atención del cliente**

#### **a. Servicio al cliente**

López (2011) establece que el servicio al cliente es “la interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto”. Este concepto abarca diversos aspectos de actividad y relación:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entregue al cliente en su tiempo y en la cantidad cuantía correcta.
- Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y del cliente.
- La provisión de servicios de reparación y mantenimiento posventa.
- El servicio prestado por el departamento de la organización que atiende las reclamaciones de los clientes.
- El departamento de recepción de los pedidos de la organización.

Alet (2011) dice que el servicio al cliente “consiste en responder las cartas, emails y llamadas de los clientes, atender los reclamos y efectuar compensaciones a los clientes descontentos”.

La calidad del servicio al cliente es fundamental como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia, pues favorece la humanización de la oferta y el contacto efectivo y afectivo, que facilita la creación de vínculos personales y sociales. Asimismo, es el factor con mayor correlación con la lealtad del cliente, pues la valoración del cliente y lo que

éste espera y valora de la marca o la empresa constituye la base para conseguir desarrollar una buena calidad de servicio que suponga una auténtica creación de valor para el cliente y un pilar sólido de la lealtad. (Alet, 2011)

Se ha comprobado que un buen servicio al cliente tiene un impacto positivo en la continuidad de las relaciones con los clientes y por consecuencia con las ventas futuras de la empresa. Pues al aumentar el contacto con los clientes con un trato educado y cortés y un reconocimiento adecuado de cualquier error que se haya cometido, se puede recuperar al cliente potencialmente perdido. Sólo con hablar con esos clientes y ver que se les atiende con preocupación por que queden satisfechos. (Alet, 2011)

El servicio al cliente tiene una gran importancia en cuestión de retención y recuperación de clientes, y más teniendo en cuenta las tendencias socioeconómicas que llevan a un cliente más exigente, más informado y con menos limitaciones para presentar un reclamo. “Aumenta las posibilidades de recibir reclamos cuando nos relacionamos con personas más jóvenes y de mayor nivel económico o cultural”. (Alet, 2011)

Alet (2011) menciona además que se ha comprobado que la satisfacción con el servicio post venta afecta de forma más importante a la fidelidad del cliente que la satisfacción con el producto. Así, es muy probable que un excelente servicio al cliente no sirva para compensar la mala calidad de un producto, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente la excelente calidad de un producto.

Aspectos a tomar en cuenta para dar un buen servicio al cliente: (Alet, 2011)

- **Compromiso absoluto de toda la empresa de arriba a abajo:** Teniendo en cuenta que satisfacer al cliente está por encima de todo, lo cual lleva a cada colaborador de la empresa a tener muy clara vocación de servicio, y al cliente, a confiar plenamente en la empresa a la hora de realizar sus consumos o inversión.
- **Establecer un sistema de retroalimentación del cliente hacia la empresa:** Las informaciones provenientes de los clientes tienen que llegar a las personas interesadas y

deben fluir rápidamente con la prioridad pertinente, y recibir el tratamiento de primera importancia.

- **Adopción de una filosofía orientada a establecer vínculos con los clientes:** La empresa esta direccionada a obtener la fidelidad del cliente; con este fin, reacciona rápidamente a sus necesidades y reclamos, soluciona los problemas y establece relaciones abiertas y sinceras, acercando la empresa al cliente. Éste ha de pasar por delante, como prioridad, invirtiendo la pirámide jerárquica de la empresa.
- **Atención al más pequeño detalle:** En un estudio sobre los aspectos que valoran los clientes de un servicio, se contestaron cinco dimensiones de la calidad del servicio al cliente (con su porcentaje de importancia entre paréntesis): (1) *Confiabilidad* (32 por ciento): capacidad de ejecutar el servicio prometido seria y correctamente. (2) *Sensibilidad* (22 por ciento): interés por ayudar y servir rápidamente al cliente. (3) *Competencia* (19 por ciento): que los empleados posean las capacidades y el conocimiento necesario para realizar el servicio. (4) *Empatía* (16 por ciento): por proveer una atención personal e individualizada. Y (5) *Tangibles* (11 por ciento): características físicas del equipo, personal y materiales de comunicación. Este análisis colocó a la confiabilidad como la dimensión más importante, lo cual significa que cada pormenor es significativo, cualquier momento de verdad cuenta, y se debe cuidar todos los detalles relacionados con el contacto de la empresa con el cliente para poder optimizar su experiencia.

El servicio al cliente como tal, no solo implica atender requerimientos, como se describe líneas arriba importa la forma en cómo se realiza, y además la búsqueda constante de calidad.

#### **b. Percepción de valor del cliente**

Kotler y Armstrong (2017) establecen que la percepción de valor del cliente es “la evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores”.

A menudo los clientes se enfrentan a una selección confusa de productos y servicios por elegir. Compran a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente. Es importante señalar

que con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos “con precisión” o “de manera objetiva”; sino que actúan de acuerdo con el valor percibido. (Kotler y Armstrong, 2017).

### **c. Satisfacción del cliente**

Para Lambin et al. (2009) la satisfacción del cliente es uno de los objetivos más importantes del proceso de marketing; no obstante, es a partir de la década de 1980 que las compañías comenzaron a medir sistemáticamente el grado de satisfacción percibido por sus clientes, y este análisis estaba restringido a las mediciones internacionales de calidad como las normas ISO-9000, ahora la satisfacción del cliente está en el corazón del proceso de marketing. El nivel más obvio de satisfacción es el nivel de ventas o de participación de mercado, mientras que el número de reclamos serían la señal de insatisfacción.

Kotler y Armstrong (2017) afirman que la satisfacción del cliente es el “grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador”. La satisfacción del cliente es dependiente de la percepción que tiene el comprador acerca del desempeño de un producto en relación a sus expectativas. Si el desempeño del producto resulta ser menor a las expectativas del comprador entonces el cliente quedará insatisfecho. Si el desempeño del producto es igual a las expectativas que el comprador tenía, entonces el cliente quedará satisfecho, y si el desempeño del producto es mucho mayor a las expectativas del comprador, el cliente quedará muy satisfecho y además encantado. (Kotler y Armstrong, 2017). Sin embargo, las cosas son mucho más complejas, pues la diferencia entre la calidad diseñada y la calidad esperada por los clientes puede ser muy grande, aun si el cliente nunca expresa formalmente su insatisfacción. Por esta razón, resulta necesario entrevistar directamente a los clientes con el fin de poder evaluar científicamente su nivel de satisfacción e insatisfacción. (Lambin et al., 2009)

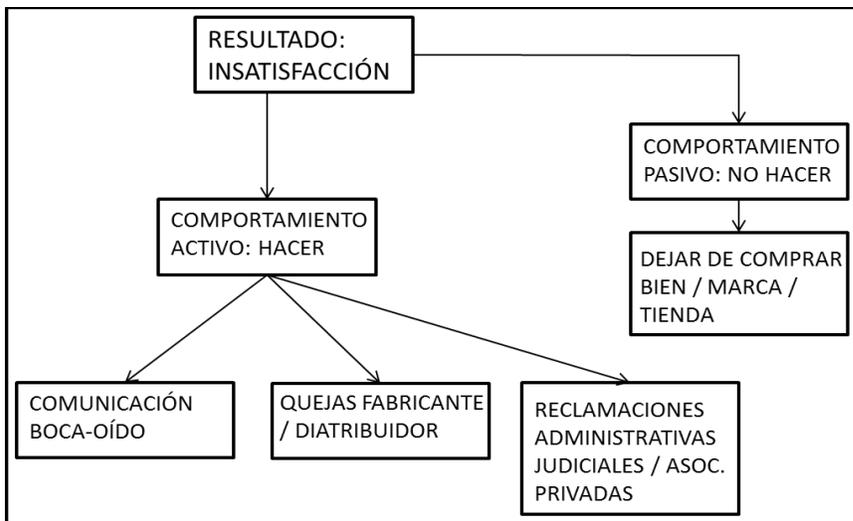
“La mayoría de estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad del cliente, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa”. Las empresas que son inteligentes tienen como objetivo “encantar” a sus clientes, es decir, hacer que el desempeño del producto sea mucho mayor a las expectativas del comprador. Así, estos clientes harán mucho más que compras repetidas, se convertirán en socios de marketing dispuestos y en

“clientes predicadores”, es decir, comunicaran la buena experiencia a otras personas. (Kotler y Armstrong, 2017).

Los clientes satisfechos constituyen “el capital de las relaciones con el cliente de la empresa”. Si la empresa se vendiera, el comprador no sólo pagaría por la planta, el equipo y la marca, sino también pagaría por la base de clientes que tiene la empresa, esto hace referencia al número y el valor de los clientes que seguirán haciendo negocios con el comprador. (Kotler y Lane, 2016)

Alonso y Grande (2013) afirman que conseguir que los clientes se encuentren satisfechos constituye el reto más importante para una empresa, pues de la satisfacción se deriva la fidelización a la marca, y de la insatisfacción la disonancia. Por disonancia se entiende “estado mental relativo a la duda sobre haber acertado o no con la compra”.

A continuación, se observa en el cuadro sobre el comportamiento habitual del consumidor después de la compra, que la insatisfacción se genera como un resultado por dicho proceso enfrentado:



**Figura 1: Comportamientos postcompra habitualmente realizados por el consumidor**

*Fuente:* Alonso, J.; Grandes I. (2013)

Cuando un consumidor se siente insatisfecho después de la compra, en un comienzo se plantea hacer algo o no hacer nada. Muchos de estos consumidores adoptan una postura pasiva en la que dejan de comprar el producto, la marca o en el establecimiento. Así mismo hay otros

consumidores que adoptan una postura activa en la que se plantea tres opciones: (1) Se cuenta detalles de la mala experiencia a otros consumidores mediante el canal boca-oído. (2) Se hace una actuación de queja y negociación encaminada a reparar todo o una parte del descontento con el fabricante o vendedor, y (3) Se formaliza una reclamación ante asociaciones privadas, organismos administrativos públicos o ante la propia justicia. (Alonso y Grande, 2013)

Hay que tener en cuenta la siguiente información sobre la retención de clientes: (Kotler y Lane, 2016)

- Conseguir nuevos clientes puede costar hasta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Se requiere mucho esfuerzo para convencer a un cliente satisfecho que cambie de proveedor.
- La empresa pierde en promedio el 10 por ciento de sus clientes cada año.
- Una disminución del cinco por ciento en la tasa de deserción de los clientes puede aumentar las ganancias de la empresa entre 25 y 58 por ciento, dependiendo del rubro.
- La tasa de ganancias tiende a incrementarse a lo largo de la vida del cliente retenido gracias al incremento de las compras, a las recomendaciones, los precios especiales y la reducción de costos operativos.

Al mirar los planteamientos seleccionados sobre el servicio al cliente, percepción del valor del cliente y satisfacción del cliente se debe destacar que todos conducen a develar el valor del cliente para la empresa, y como hoy se gestiona desde el marketing aspectos vinculados a fortalecer la actividad comercial.

#### **2.2.4. Gestión de reclamos**

López (2011) establece que la gestión de reclamos es un “proceso asertivo, que deber estar orientado a la recuperación de la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la organización”. Cuando el cliente percibe que la calidad del servicio o producto recibido es menor a sus expectativas, queda insatisfecho. Y cuando decide comunicar esta insatisfacción a la empresa se genera un reclamo.

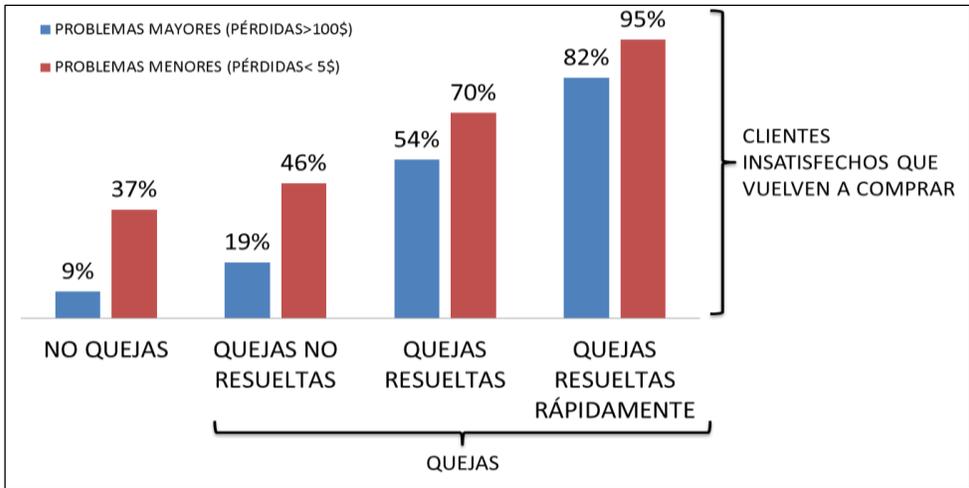
López (2011) dice que los reclamos son una “expresión (manifestación) de insatisfacción realizada a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas (reclamaciones), donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”.

Tradicionalmente se diferenciaba el término “queja” con el término “reclamo”, poniendo como diferencia el hecho de que en una reclamación el cliente pedía una compensación. Para evitar errores de enfoque, las nuevas tendencias han eliminado las diferencias entre estos dos términos. Aun así, lo importante no es el término que utiliza la empresa, sino el enfoque conceptual y operativo que utiliza la organización para la gestión de la insatisfacción de sus clientes. (López 2011)

Si bien a las personas no les gusta recibir reclamos, a las organizaciones tampoco, pero no cabe duda que las organizaciones deban promover que sus clientes comuniquen sus insatisfacciones en reclamos para la pronta gestión y eficiencia de las mismas, y transmitir esta filosofía a todos los colaboradores de la organización, pues constituye el medio más directo, sencillo y barato de conocer en qué está fallando la organización en cuanto a sus productos o servicios, y representa una segunda oportunidad de satisfacer a los clientes que han quedado insatisfechos. Los clientes satisfechos son al final los que garantizan los ingresos de la organización, tanto por sus compras como por su recomendación hacia otras personas. (López 2011)

Datos procedentes de encuestas Norteamérica afirman que en la sociedad la mayoría de los consumidores insatisfechos no logran efectuar un reclamo, sino que ese malestar se lo cuentan a sus amigos mediante el canal boca-oído. Un cliente que haya tenido una experiencia negativa se lo contará en promedio a doce personas, y cada una de estas se lo contarán a otras más y así se producirá un efecto multiplicador que podría resultar perjudicial para la empresa. (Alonso y Grande, 2013)

Muchos de los ejecutivos de empresas actuales olvidan esta realidad y consideran que si sus clientes no hacen reclamos es porque están satisfechos con su producto o servicio, sin darse cuenta de que pueden no estarlo y simplemente haber dejado de comprar la marca y comunicar esa negatividad hacia otras personas. (Alonso y Grande, 2013)



**Figura 2: Recuperación de clientes insatisfechos por la gestión de la voz**  
Fuente: Alet (2011)

Como se observa en el gráfico, sólo con que el cliente llame ya se tiene una gran parte ganada, ya que se recuperará prácticamente un 10 por ciento de los clientes insatisfechos. Asimismo, al solucionar el problema, se recupera una parte importante de los clientes potencialmente perdidos, pues se pasa de un 19 a un 54 por ciento en artículos de más de 100 dólares, y de un 46 a un 70 por ciento en artículos de menos de cinco dólares. De esta manera, cuanto mayor es la cantidad afectada, más notable es el resultado que se consigue al solucionar el problema. Al aumentar el contacto con los clientes con un trato educado y cortés y un reconocimiento adecuado de cualquier error que se haya cometido, se puede recuperar al cliente potencialmente perdido hasta en un 95 por ciento de los casos. (Alet, 2011)

Las insatisfacciones sin voz hacia la empresa llevan a un coste de oportunidad asociado ya que el cliente insatisfecho que no reclama es más probable que se pierda. (Alet, 2011)

Además de esta excelente rentabilidad de la gestión de quejas, una gestión eficaz de la voz comporta una serie de ventajas adicionales como la detección de problemas en el funcionamiento de la empresa, obtención de los factores de satisfacción del cliente más importante e ideas de mejora de funcionamiento. (Alet, 2011)

El hecho de que un cliente insatisfecho comunique su reclamo a la organización depende de lo siguiente: del valor que tenga el producto para el cliente, de la gravedad del daño percibido por el cliente, de la facilidad que la organización de a sus clientes para que manifiesten sus reclamos,

y de la actitud y manera de ser del propio cliente. Si el cliente insatisfecho no ha manifestado su reclamo y se le pregunta por qué no lo ha hecho, responderá lo siguiente: es un proceso muy complicado; considero que mi reclamo no les interesa; no sé a quién dirigirme; es una pérdida de tiempo porque en situaciones he reclamado y no ha servido de nada; cuando presento mi reclamo me tratan con desprecio y finalmente dicen que reclamar presenta más problemas que cambiar de proveedor. (López, 2011)

Considerando la calidad objetiva del producto o servicio y del comportamiento que tenga el cliente para manifestar su insatisfacción a través de un reclamo, se puede identificar cuatro situaciones posibles: (López, 2011)



**Figura 3: Actuaciones del cliente ante la percepción de una deficiencia**

Fuente: López P. (2011)

Cuadrante I: Hay deficiencia objetiva en el producto o servicio y el cliente reclama. En este caso la organización debe gestionar la reclamación de la manera más efectiva, para convertir al cliente insatisfecho en cliente satisfecho y así reforzar su vínculo con la organización. Este caso es un servicio de reparación y rescate de la satisfacción del cliente que la organización debe aprovechar.

Cuadrante II: Hay deficiencia objetiva en el producto o servicio y el cliente no reclama. Esta situación resulta peligrosa para la empresa porque no sólo perdería ventas e imagen, sino que también perdería información valiosa para la mejora continua. En este caso la organización debe estimular a que el cliente manifieste su insatisfacción con un reclamo.

Cuadrante III: No hay deficiencia objetiva en el producto o servicio y el cliente no reclama. Esta situación es ideal para todas las organizaciones, sin embargo, resulta utópica, pues no hay organización que sea perfecta y no tenga incidencias. En caso no existan errores y el cliente este satisfecho, la organización debe celebrarlo, implicando y reconociendo a todos los colaboradores por el logro alcanzado.

Cuadrante IV: No hay deficiencia objetiva en el producto o servicio y el cliente reclama. Esta situación es la que más discrepancia produce. Resulta frecuente escuchar frases como “el cliente no tiene la razón pues el servicio ha ido bien”, para seguidamente rechazar el reclamo. Esta acción es un error grave que produce efectos negativos para la organización. Si fuera el caso que no exista deficiencias objetivas en el producto o servicio, pero el cliente percibe que sí los hay, la organización debe actuar. Se debe acatar el reclamo, analizarlo y dar una respuesta y solución al cliente. Si este reclamo es repetitivo, constituye una señal para saber que el producto o servicio no es aceptado por algunos clientes, en ese caso, se debe mejorar el producto o servicio, o crear campañas de sensibilización y educación proactiva de los clientes, si fuera el caso que el producto o servicio sea correcto y produzca rechazo en algunos clientes.

Hay que tener en cuenta que el cliente que reclama piensa que tiene una razón válida para hacerlo. Si sus expectativas acerca del producto o servicio eran muy altas o estaban equivocadas, puede que haya existido un error de información por parte de la organización, y eso en sí justifica un motivo para hacer el reclamo. También es cierto que pueden existir situaciones de abuso en donde el cliente presente un reclamo sin haber percibido un fallo y sin que el producto o servicio tenga un error, sólo con la intención de recibir una recompensa o para solucionar un problema anterior que tenía. De esta situación la organización debe aprender a identificar en que caso o aspecto del servicio existe un vacío, para que lo enmiende. Sin embargo, este caso tan solo representa un cinco por ciento de los clientes que presentaron su reclamo, según estudios realizados por la autora. (López, 2011)

García et al. (2010) afirman que ninguna empresa desarrolla sus actividades tan perfectamente como para que no reciba algún reclamo. Se debe pensar siempre que los reclamos son instrumentos que pueden incidir en mejorar el funcionamiento de la empresa pues a través de la solución positiva de éstas se puede fidelizar a al cliente que en un principio resultó descontento, asimismo se evita la transmisión del descontento a otros clientes.

Romo (2006) dice que cuando un cliente plantea un conflicto, es importante la forma en que se lo trata ya que puede fortalecer la relación con el cliente, o darle el impulso final para que decida cambiar de empresa. Lo importante es evitar la confrontación (ya que no importa quién tiene razón), escucharlo y buscar una solución satisfactoria, tanto para él como para la empresa. Así, se logrará retenerlo.

La gestión de la insatisfacción de los clientes reflejados en sus reclamos es un elemento clave para el éxito en la creación y conservación de un sentimiento, y debe manejarse tomando en cuenta lo siguiente: Un reclamo es información de mercado gratuito, asimismo es una oportunidad para retener a un cliente: F. Reicheld demuestra que un cliente que ha manifestado un reclamo y ha sido bien atendido es “hasta siete veces más propenso a comprar de nuevo que un cliente que nunca tuvo un reclamo”. (Alcaide, 2006). Así mismo, López, (2011) menciona que los contactos establecidos en la gestión de un reclamo de un cliente refuerzan dimensiones como la sensibilidad, la empatía y la cortesía, que supone una parte importante de la calidad percibida por el cliente. Esto hace que el fallo producido en el servicio sea recordado como un encuentro muy satisfactorio por el cliente si es bien tratado por la organización. Adamson, por ejemplo, cuantificó a través de un estudio que el 91 por ciento de los clientes que tuvieron una incidencia y quedaron satisfechos luego de su gestión, manifestaron su intención de volver a comprar a la organización, en comparación con el 85 por ciento de los clientes que no tuvieron incidencias. Como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Porcentaje de clientes que volverían a comprar de nuevo en función a la gestión de su reclamación.**

Tipo de cliente	Porcentaje
Sin problemas anteriores con el servicio	85%
Con problemas anteriores con el servicio, reclamaron y quedaron insatisfechos con la gestión de su reclamación.	39%
Con problemas anteriores con el servicio, reclamaron y quedaron satisfechos con la gestión de su reclamación.	91%

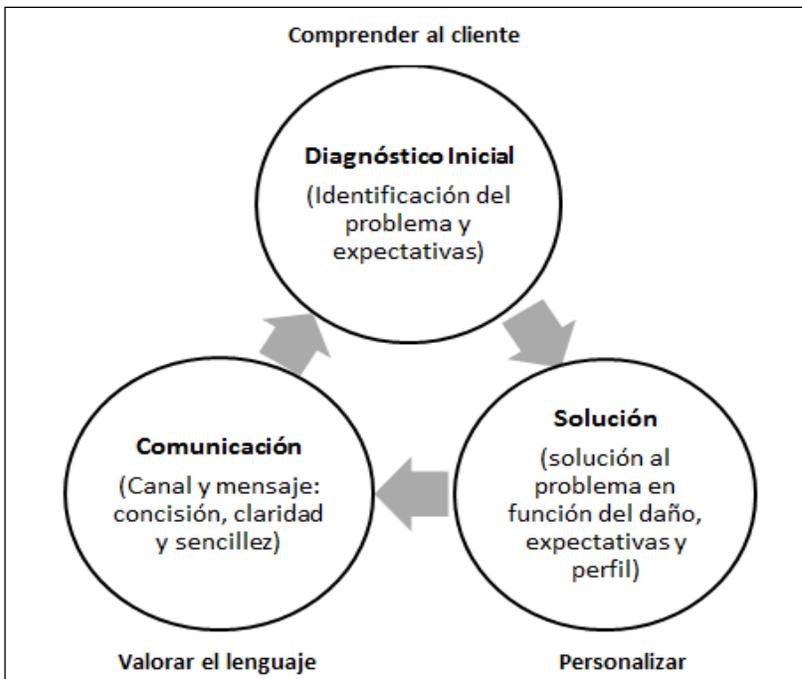
FUENTE: López (2011)

Estos resultados confirman que la gestión de reclamos de los clientes es muy importante como segunda oportunidad para recuperar la satisfacción de los clientes y así crear un vínculo más fuerte y conseguir su fidelización. (López, 2011)

### **2.2.5. Dimensiones claves en la gestión de reclamos**

La gestión de reclamos representa para la organización la prestación de un servicio crítico, pues como se ha mencionado anteriormente representa una nueva oportunidad de satisfacer a un cliente que quedó insatisfecho, reforzando así su fidelidad, por lo tanto, es una oportunidad que no se puede desaprovechar. (López, 2011)

López (2011) menciona que este servicio requiere de una correcta gestión de los atributos y para ello se ha identificado tres dimensiones claves, claramente determinantes de la eficacia de la gestión: diagnóstico inicial, identificación de la solución y comunicación de la respuesta al cliente.



**Figura 4: Dimensiones claves en la atención de los reclamos**

Fuente: López P. (2011)

**a. Diagnóstico inicial:** Una gestión eficaz de los reclamos parte de un buen diagnóstico inicial que permita identificar en qué se ha fallado con respecto a los productos o servicios que ofrece la empresa, las consecuencias que ha provocado, y respecto a ello, qué espera el cliente de parte de la empresa. Para identificar correctamente los motivos del reclamo es indispensable tener una actitud empática positiva hacia los clientes y un interés auténtico por corregir los errores.

Para realizar un buen diagnóstico inicial es necesario ver el problema desde el punto de vista del cliente, y analizar no solo el mensaje que expresa, si no toda información que disponga, como necesidades y expectativas que hay de fondo. Cuando los reclamos se presentan de manera presencial, la empresa contará con información muy valiosa, pues tendrá acceso a la información de la comunicación no verbal que el cliente transmite, pero si se recibe por escrito el diagnóstico puede ser más complicado.

Como resultado de esta fase, se obtendrán todos los motivos por los que el cliente ha reclamado junto a las consecuencias que se han producido. En las fases posteriores se deberá gestionar y dar respuesta a cada uno de estos motivos, como requisito básico de una atención personalizada que está enfocada en recuperar la satisfacción del cliente y reforzarla.

Es indispensable recordar que un cliente que reclama:

- Tiene derecho a reclamar.
- Se ha tomado la molestia de decir a la empresa que ha fallado, proporcionándole información de gran valor.
- Le está ofreciendo la oportunidad de corregir su error y recuperar su satisfacción y confianza.
- Tiene aún confianza en la empresa.
- En la mayoría de casos continúa siendo cliente.
- Es portavoz de un número mayor de clientes insatisfechos.

**b. Identificación de la solución:** La solución se debe concretar en función de los daños ocasionados al cliente, sus necesidades, expectativas y su perfil. Es necesario dar respuesta al cliente por cada motivo del reclamo vía cualquier medio de comunicación y no se debe simplemente dar una excusa o justificación; el cliente no quiere excusas, lo que quiere es una solución a su problema o reparación del daño ocasionado. Si la empresa no puede hacerlo, debe decírselo y explicarle los motivos. Hay que recordar que el objetivo de la empresa es tener clientes satisfechos, y los reclamos dan la oportunidad de convertir clientes insatisfechos en los mejores directores comerciales. No se debe desaprovechar esta gran oportunidad gestionando de manera incorrecta los reclamos.

Cuando el incidente que ocasionó el reclamo provocó un daño personal, este se debe solucionar primero antes que cualquier otro daño técnico.

Si el primer paso “diagnóstico inicial (comprender al cliente)” no se ha realizado correctamente, no será posible identificar la solución adecuada, y por tanto la empresa corre un alto riesgo de que el cliente no quede satisfecho con la solución que le aporte.

**c. Comunicación:** La comunicación al cliente de la resolución del reclamo es un punto crítico independiente del canal a utilizar. Es necesario expresarse con sencillez, claridad, concreción y corrección.

Si el diagnóstico inicial y la identificación de la solución no han sido realizadas correctamente, el cliente quedará insatisfecho aun siendo la comunicación buena. Pero, si bien se realiza los dos primeros pasos y la comunicación no es buena, puede echar a perder todo el proceso. En esta fase es crucial tener cuidado con todos los detalles, un error ortográfico o confusión en el nombre del cliente, puede hacer pensar que la empresa no es profesional.

Entre los años 2008 y 2013 se desataron una serie de estadísticas concluyentes sobre la gestión de reclamos que las empresas deben tener en cuenta:

- Las estadísticas disponibles varían por sectores, por nivel educativo, por experiencia con la organización, por nivel económico y por edad, pero en promedio se calcula que sólo un 30 por ciento de los clientes insatisfechos manifiestan su reclamo a la empresa. (López, 2011)
- El 86% de los consumidores deja de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia del cliente. (Help Scout, 2011)
- Se tarda 12 experiencias positivas para compensar una experiencia negativa no resuelta. (Help Scout, 2011)
- Por cada cliente que explica la experiencia positiva de su producto, existen tres que comentan su experiencia negativa, además de que lo hacen con un énfasis mayor. (Alet, 2011)
- Un cliente que haya tenido una experiencia negativa se lo contará en promedio a doce personas, y cada una de estas se lo contarán a otras más y así se producirá un efecto multiplicador que podría resultar perjudicial para la empresa. (Alonso y Grande, 2013)

Casos:

- Procter & Gamble descubrió que sólo un 20 por ciento de los clientes insatisfechos escribían para reclamar. Cuando pusieron en marcha el número 800 para que los clientes llamasen si tenían que reclamar o si deseaban comentar cualquier aspecto que considerasen importante, se comprobó que llamaban el 90 por ciento de los clientes insatisfechos. (Alet, 2011)

- Dell ignoró en el año 2005 una queja de un blogger, Jeff Jarvis, acerca de un mal servicio al cliente, en una carta abierta, Dell Hell, que acabó apareciendo en Wall Street Journal y New York Times. En los meses siguientes se reflejó en una caída de los índices de satisfacción, la participación de mercado y probablemente influyó en los precios de las acciones de la compañía. (Alet, 2011)

Por todo lo mencionado anteriormente los reclamos representan para la organización una oportunidad para: (López, 2011)

- Evitar el daño que pueden originar los clientes insatisfechos: No solo se pierde las ventas por ese cliente insatisfecho, sino que también se pierden las ventas por aquellas personas a las que se le ha comentado esa insatisfacción.
- Establecer acciones preventivas que mejoren el conjunto de servicios: Un incidente es el aviso de un posible accidente.
- Complementar la información de mercado que la organización reciba por otras vías: Encuestas de satisfacción, indicadores, etc.
- Conocer lo que es importante para cada cliente en particular y para todos los clientes en general: Esto ayuda a la organización a enfocar su esfuerzo e inversión en satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Aumentar la confianza del cliente en la organización: Como se vio anteriormente, una buena gestión del reclamo y un buen trato hacia el cliente hace que se cree un vínculo más fuerte incrementando así las posibilidades de fidelización.

En este sentido, los reclamos de los clientes deben ser bien gestionados por la organización en su doble vertiente, externa e interna (López, 2011):

- Comercial (vertiente externa): Los reclamos representan uno de los medios de comunicación más directas entre el cliente y la organización. Ofrecen una segunda oportunidad para satisfacer al cliente que ha quedado insatisfecho, reforzando así su fidelidad.
- Mejora Continua (vertiente interna): Los reclamos representan información valiosa para el mejoramiento de los productos, servicios, procesos y entorno de la organización y si

la organización no toma en cuenta estas observaciones, el cliente puede dejar de comprar e irse a la competencia.

### 2.2.6. Fidelización de los clientes

Alonso y Grande (2013) afirman que la fidelización es «la propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad». Así mismo indican que «cuesta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que mantener uno actual».

Según Alfaro (2004), la fidelidad puede definirse como una actitud favorable hacia una marca que se configura en una repetición de actos de compra. De esta forma se desarrolla el proceso de aprendizaje del cliente respecto a la capacidad de la misma marca de satisfacer sus expectativas y, por consecuencia, acumula confianza hacia la empresa. Sin embargo, Ferrel y Hartline (2012) indican que aproximadamente 30% de los clientes satisfechos cambiarían a una nueva empresa si tuvieran una buena razón para hacerlo, y la respuesta ante esta premisa es que “satisfacción no es lo mismo que lealtad”. Los clientes pueden sentirse satisfechos con un producto o servicio específico, pero cambiarían si creyeran que se sentirán más satisfechos con otras opciones (gracias a la calidad superior, una mejor experiencia de usuario o mayor valor). En este sentido, Reichheld sostiene que la fidelización es la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles (2002, citado por Niño, 2014)

Ferrel y Hartline (2012) presentan las siguientes sugerencias para promover la lealtad genuina de los clientes:

- **Buscar retroalimentación negativa:** Además de considerar con cuidado las quejas de los clientes, se debe salir a recaudar información de clientes insatisfechos que no han manifestado su queja.
- **Administrar de afuera hacia adentro:** Lo que significa aprovechar la información obtenida de los clientes, tanto positiva como negativa, para mejorar las prácticas de los negocios y así mejorar la experiencia de los clientes.
- **Reconocer que una solución general no sirve para todos:** Los clientes tienen diferentes preferencias respecto de cómo se satisfacen sus expectativas.

- **Anteponer el servicio a la personalización:** La mayoría de clientes atribuye más importancia al buen servicio que al servicio personalizado. Esto hace referencia a que las empresas deben ser capaces de satisfacer las necesidades de los clientes al primer contacto. No basta con saber solo su nombre.

La fidelización de los clientes, consumidores o compradores resulta hoy en día una de las principales prioridades de las organizaciones. La economía de la mayoría de países en la que se desarrollan los negocios tiene como centro al cliente, quien decide finalmente el destino de muchas organizaciones con su elección de compra o consumo recurrente de determinado producto o servicio. (Niño, 2014)

La fidelización ofrece grandes ventajas para las empresas, veamos a continuación: (Alonso y Grande, 2013)

- Facilita las ventas y reduce los gastos de promoción de nuevos productos bajo la misma marca.
- Estabiliza las ventas y la cuota de mercado.
- La elasticidad de la demanda ante el precio se vuelve rígida, es decir, existe una mayor libertad para subir los precios sin que las ventas se resientan.
- Los consumidores fieles actúan como prescriptores dentro de un grupo de conveniencia o referencia.
- Los consumidores fieles favorecen la distribución del producto debido a las presiones que hacen sobre los distribuidores para que se lo suministren.

Dentro de varios factores para la fidelización de los clientes se encuentra el proporcionar un buen servicio al cliente, y para conseguirlo se debe desarrollar lo siguiente: (Alonso y Grande, 2013)

- Los empleados deben asumir que el cliente es lo más importante.
- Hay que ofrecer más de lo que espera para generar satisfacción.
- La percepción de valor del cliente es válida, hay que esforzarse en conocerla.

- Hay que medir las actuaciones y evaluar la calidad y satisfacción percibida por los consumidores.
- Hay que escuchar los silencios de los consumidores.
- Hay que procurar personalizar los productos y servicios.

Como se muestra líneas arriba hay tres aspectos relacionados con los reclamos de los clientes que son la percepción de valor, la satisfacción y escuchar los silencios, los cuales deben tomarse en cuenta para dar un buen servicio al cliente y así fidelizarlos.

#### **a. Dimensiones de la Fidelización:**

La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra. Para llevar a cabo esta fidelización, debemos conocer sus componentes (Agüero, 2014):

- **Diferenciación:** Es la estrategia seguida por parte de la empresa que hace referencia a las características de los productos, presentándolos como únicos frente a los de la competencia. Así mismo, se puede diferenciar en el modo de servicio al cliente. Distinción, valoración, equidad y proporcionalidad, son características fundamentales dentro de este tipo de estrategia.
- **Personalización:** Cada cliente es diferente y por lo tanto tiene necesidades diferentes de producto o atención. Para realizar la personalización con éxito debemos reconocer e identificar al cliente y con ello adaptarnos a sus necesidades.
- **Satisfacción:** Se refiere a todas aquellas características y dimensiones del producto o servicio que el cliente percibe y le producen un determinado placer.
- **Fidelidad:** Compromiso que existe por parte del cliente y la empresa. Con esto se pretende que la empresa cumpla una serie de requisitos y promesas establecidas, es un paso importante hacia la fidelización del cliente.
- **Habitualidad:** Se refiere a la frecuencia, volumen, cantidad, duración, con la que los clientes realizan sus compras.

Para Brunetta (2014), la fidelización de clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva y otra objetiva. La dimensión subjetiva se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa, se trata de predisponer a los clientes a que se sientan bien con la empresa. Por otro lado, la dimensión objetiva se relaciona con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable. Esta última dimensión se apoya en la subjetiva. Por lo tanto, para mejorar la fidelización del cliente conviene empezar por su raíz: la dimensión subjetiva, la vinculación emocional del cliente con la personalidad de la empresa.

Una empresa fideliza a sus clientes cuando es capaz de lograr una alta tasa de retención. Por retención se entiende a “la repetición de una compra o de un volumen mínimo prefijado durante un determinado período de tiempo”. Fidelizar es conseguir altas tasas de retención, o bajas tasas de deserción (clientes que no repiten su compra). El interés de la tasa de deserción se basa en su capacidad para captar la magnitud de los abandonos de la clientela (Brunetta, 2014).

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción}$$

Para Romo (2006) construir clientes fieles se relaciona con la resolución de sus reclamos y el tratamiento de las situaciones conflictivas. Cuando el cliente acude con un reclamo, básicamente, subyace la siguiente idea: “me prometieron algo, confié en ustedes y me fallaron. ¿Qué piensan hacer para retenerme?”. Muchas veces, algunas empresas dan respuestas a los clientes, que le dejan claro que, si estaban pensando en cambiarse de empresa y no volver nunca más, hacían muy bien. Es por ello que, Romo (2006) clasifica a las empresas en dos tipos, en función de cómo toman y tratan los reclamos:

1.- Aquellas empresas para las cuales los reclamos son una maldición:

El cliente reclamador (los que suelen reclamar son, generalmente, siempre los mismos) es el molesto, que hay que sacarse de encima lo más rápido posible. En este tipo de empresas, cuando el personal de contacto lo ve acercarse, intenta escapar antes de que llegue, toma rápidamente el teléfono y habla mirando la pared, o se zambulle en el monitor de la computadora. Todo con el fin de ver si se dirige hacia otra persona para ser atendido.

## 2.- Aquellas empresas para las cuales los reclamos son una bendición:

En este caso, el personal tiene claro que quien viene a reclamar es un cliente, que, como vitalicio, está gravemente herido. Por lo tanto, su recuperación requiere otro cuidado, porque un buen tratamiento solo ya no alcanza.

Para estas últimas empresas, el reclamo es una bendición porque ven en ella ventajas como que ayuda a mejorar: el cliente está diciendo lo que no le gusta o le molesta de la empresa, da la oportunidad de solucionarlo para que no suceda lo mismo con otros clientes. Sin embargo, en lugar de escucharlo y analizar sus sugerencias, la mayoría de las empresas hacen oídos sordos a sus reclamos y siguen tropezando con la misma piedra. (Romo, 2006)

Por lo mencionado anteriormente, lo primero que se debe hacer es identificar cuáles son los principales reclamos repetidos, analizar sus causas e intentar al menos dos caminos: (a) Desarrollar acciones preventivas: una vez que ya se conocen las causas, se atacan para que no vuelvan a suceder, o para reducir la cantidad de veces que se manifiestan. (b) Diseñar un manual para el tratamiento de los principales reclamos, esto implica formar al personal para que cuando los reclamos aparezcan no improvisen para ver qué hacen. (Romo, 2006)

Otra ventaja para los que ven al reclamo como una bendición es que se trata de la última posibilidad de hacer algo para retener a ese cliente, antes de que se vaya a la competencia. Muchas veces se les resta importancia a los reclamos y no se actúa en consecuencia, porque parecen ser pocas en función de la masa crítica de clientes de la empresa. Sin embargo, hay estudios que muestran que la mayoría de los clientes insatisfechos (salvo en situaciones de monopolio o de altas barreras de salida) no reclaman, o lo hacen a su manera: se van directamente a la competencia.

De la forma en la que se describe, llegamos a considerar que es fundamental establecer relaciones estables y duraderas, mutuamente beneficiosas para las partes, ya que ello han de conseguir la satisfacción y fidelidad del cliente y asegurar la rentabilidad o los beneficios perseguidos por la empresa. Para alcanzar estos objetivos se tiene que monitorear la satisfacción

del cliente, gestionar adecuadamente sus reclamos, propiciar soluciones adecuadas y gratificarlos.

### **2.3. Marco conceptual**

**Administración de las relaciones con el cliente:** Proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles mayor valor y satisfacción.

**Calidad del producto:** Característica de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades manifiestas o implícitas del cliente. (Kotler y Armstrong, 2017).

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio. (López, 2011)

**Compradores:** Individuos ubicados en el centro de una organización que efectúan una compra real (Kotler y Armstrong, 2017).

**Estrategia:** Acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto (Santesmases et al, 2011).

**Estrategia de marketing:** Lógica de marketing con el cual una compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él (Kotler y Armstrong, 2017).

**Fidelización:** Acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo (Promove consultoria e formación slne, 2012)

**Gestión:** La norma ISO 9001:2015 lo define como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión de reclamos:** Proceso asertivo, que deber estar orientado a la recuperación de la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la organización (López, 2011)

**Marketing:** Proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello (Kotler y Armstrong, 2017).

**Marketing relacional:** Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, que permiten de un modo más efectivo la satisfacción del cliente y el logro de su fidelidad, asegurando así la rentabilidad y los beneficios de la empresa (Santesmases, 2012)

**Mejora continua:** La norma ISO 9001:2015 lo define como actividad recurrente para mejorar el rendimiento.

**Mercado:** Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2017).

**Percepción:** Proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo (Kotler y Armstrong, 2017).

**Percepción de valor del cliente:** Evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores (Kotler y Armstrong, 2017).

**Procedimiento:** La norma ISO 9001:2015 lo define como forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** La norma ISO 9001:2015 lo define como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Producto:** Cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad (Santesmases et al, 2011)

**Reclamante:** La norma ISO 1002:2004 lo define como persona, organización o su representante, que expresa una queja.

**Reclamo:** Expresión (manifestación) de insatisfacción realizada a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas (reclamaciones), donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita (López, 2011)

**Retroalimentación:** La norma ISO 9001:2015 lo define como Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

**Satisfacción del cliente:** Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador (Kotler y Armstrong, 2017).

**Servicio al cliente:** Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto (López, 2011)

**Vendedor:** Es quien, mediante sus conocimientos, experiencia e información, prepara, desarrolla y culmina contrataos de compra y venta con compradores potenciales o reales (Santesmases el al., 2011)

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Lugar de trabajo**

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Hilti – Perú, la cual está representada por QSI Perú S.A. ubicada en la av. Paseo de la república 2577 en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima-Perú.

### **3.2. Materiales**

Los materiales utilizados para este trabajo de investigación fueron:

- Encuestas realizadas a los trabajadores y clientes de Hilti.
- Entrevistas realizadas a los trabajadores de Hilti
- Documentación brindada por la empresa: organigrama, reportes de ventas
- Materiales de oficina: hojas, lapiceros, fotocopidora, etc.
- Computadora desktop y portátil
- Sistema operativo: Microsoft Office 2016
- USB kingdom
- Impresora
- Medios de telecomunicaciones: teléfono fijo, celular, correo electrónico.

### **3.3. Métodos**

#### **3.3.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo explicativa-descriptiva ya que no solo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Según Hernández et al. (2010), su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

### 3.3.2. Formulación de hipótesis

#### a. Hipótesis general

Con un proceso de Gestión de Reclamos diseñado acorde a las necesidades, rubro y recursos disponibles de la empresa Hilti – Perú, se posibilita la fidelización de su cartera de clientes, llevando a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos en los próximos dos años.

#### b. Hipótesis secundarias

a) Los procedimientos de atención de reclamos de la empresa Hilti-Perú presentan problemas para registrar, notificar, solucionar, dar seguimiento y evitar reincidencias del reclamo, generando malestar en los clientes.

b) La principal deficiencia de los procedimientos de atención de reclamos de la empresa Hilti – Perú es la gestión de reincidencias.

c) El proceso de Gestión de Reclamos de la empresa Hilti – Perú aborda procedimientos claves en función al cliente, cuyo impacto genera una mejor percepción de valor de la empresa y con ello se posibilita la fidelización de sus clientes.

### 3.3.3. Identificación de variables

#### a. Variable independiente

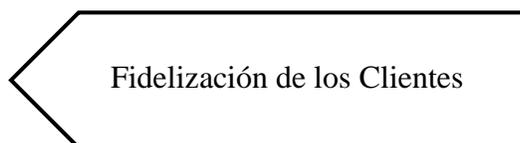
Variable Independiente: X



Proceso asertivo, que deber estar orientado a la recuperación de la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la organización (López, 2011).

## b. Variable dependiente

Variable Dependiente: Y



Propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad (Alonso y Grande, 2013).

### 3.3.4. Definición de variables

**Tabla 2: Definición de las variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable 1: Proceso de gestión de reclamos.</b> Proceso asertivo, que debe estar orientado a la recuperación de la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la organización (López, 11).	Diagnóstico inicial Comunicación  Proceso	Identificación de problemas y expectativas. Canal y mensaje Concisión, claridad y sencillez  Facilidad, trato, seguimiento, atención, tiempo y solución
<b>Variable 2: Fidelización de clientes.</b> Propensión a comprar la misma marca o frecuenta el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad (Alonso y Grande, 2013)	Servicio al cliente Satisfacción del cliente	Diferenciación, personalización Fidelidad, habitualidad Gestión de reclamos.

### 3.3.5. Diseño de la investigación

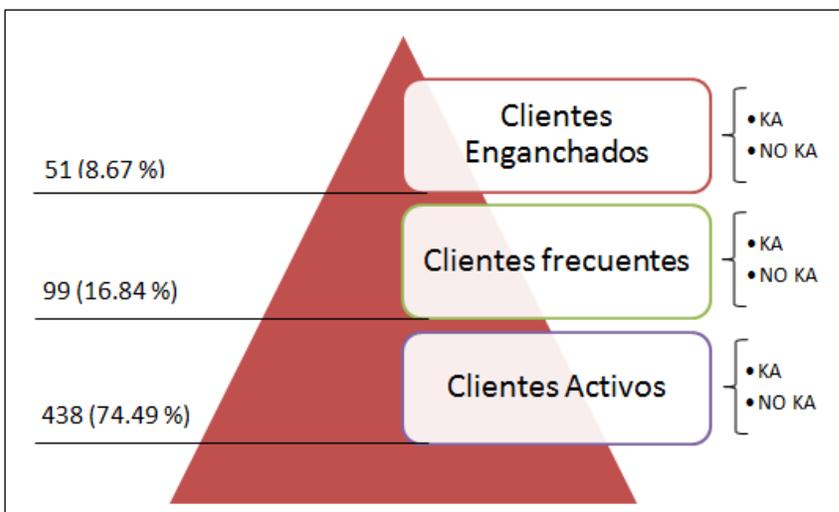
El diseño de la investigación es no experimental, transversal y correlación. Como denota Hernández et al. (2010), es no experimental porque la investigación se realizará sin manipular deliberadamente las variables; es transversal porque la recopilación de datos se hará en un momento único; y es correlacional porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

### 3.3.6. Población y muestra

#### Población

Para la presente investigación se tomó en cuenta dos poblaciones:

**Población 1:** Conformada por el número total de clientes con estado de desarrollo: enganchado, frecuente y activo según el comportamiento de compra de los clientes de la empresa Hilti-Perú hasta el año 2018. En donde los clientes enganchados son 51, los clientes frecuentes 99 y los clientes activos 438, siendo un total de **588 clientes**, como se muestra en la Figura 5.



**Figura 5: Tipología de los clientes de Hilti – Perú**

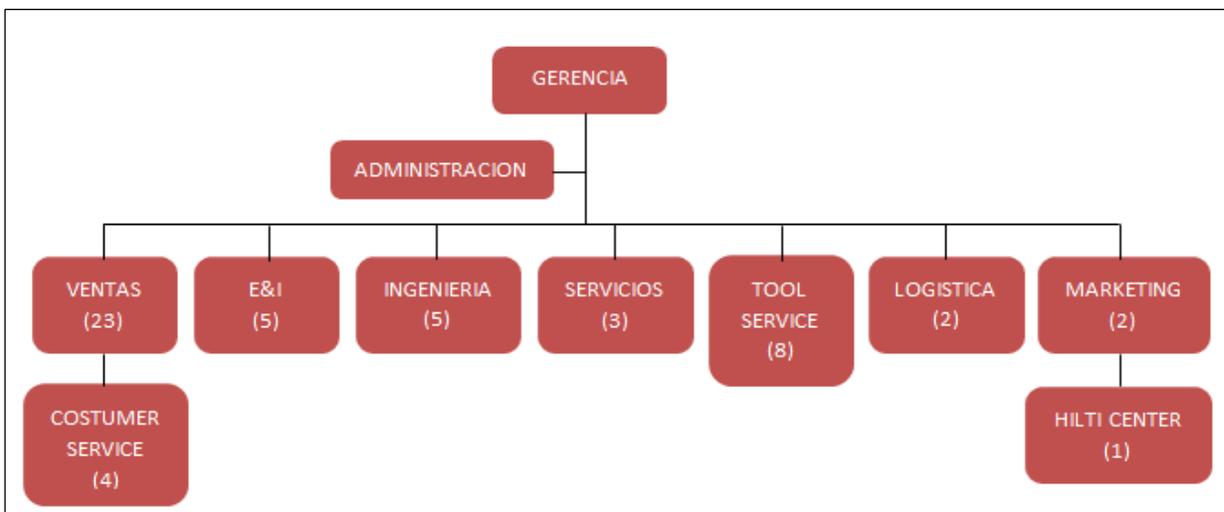
Características de la población:

- Clientes enganchados: Aquellos que han hecho más de 12 pedidos en los últimos 12 meses, comprando a través de dos o más canales y dentro de seis o más líneas de productos. Representan el 8,67 por ciento.
- Clientes frecuentes: Aquellos que han hecho más de seis pedidos en los últimos seis meses, comprando a través de dos o más canales. Representan el 16.84 %.
- Clientes Activos: Aquellos que han hecho de dos a seis pedidos en los últimos 12 meses. Representan el 74.49 %.

Además, cada grupo de clientes esta categorizado por “cuentas claves” definiéndose de la siguiente manera:

- Cuentas claves: Aquellas empresas donde encontramos mayor potencial para ventas considerando las siguientes variables; alto número de trabajadores, cuenta internacional, número de proyectos.
- No cuentas claves: Aquellas empresas que no están dentro de cuentas claves.

**Población 2:** Conformada por todos los trabajadores de la empresa Hilti – Perú; *Customer Service* (4), Ventas (21), E&I (5), Ingeniería (4), Servicios (2), Tools Service (8), Logística (2), Marketing (1), Hilti Center (1), Administración (1), Gerencia (1). Siendo un total de **50 colaboradores.**



**Figura 6: Organigrama de Hilti – Perú**

Fuente: Hilti - Perú

## Muestra

**Muestra 1: (Referente de la población 1)** Es de tipo probabilística, estratificado dado que existen grupos en la población: clientes enganchados y clientes frecuentes. Para calcular el

tamaño de muestra de la población se comienza con un muestreo aleatorio simple:

$$\eta = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Fórmula estadística a aplicar:

Donde:

N = Tamaño de la Población = 588 clientes

z = Grado de confiabilidad= 1.96 (nivel de confianza 95%)

e = Margen de error= 0.05 (5%)

p = Probabilidad que ocurra = 0.5 (50%)

q = Probabilidad que no ocurra = 0.5 (50%)

Reemplazando los datos en la ecuación se obtiene un tamaño de muestra para la población 1 de:

$\eta = 232.59$ , redondeando: **233 clientes**

Luego se realizó una afijación proporcional para saber qué cantidad de clientes se debe tomar de muestra de cada grupo de clientes tomando en cuenta si son cuentas claves:

**Tabla 3: Distribución de la Muestra por Cuentas claves y Grupos de clientes**

Grupo de clientes	Cuentas de clave	Población	Coficiente	Muestra
Enganchados (51)	KA	17	,03	7
	NO KA	34	,06	13
Frecuentes (59)	KA	14	,02	6
	NO KA	85	,14	34
Activos (438)	KA	36	,06	14
	NO KA	402	,68	159
<b>Total</b>		<b>588</b>	<b>1,00</b>	<b>233</b>

Finalmente, para seleccionar las empresas a encuestar se realizó un muestreo aleatorio simple.

**Muestra 2: (Referente de la población 2)** Es un muestreo por conveniencia debido a que se seleccionó únicamente a los trabajadores de las áreas que tienen contacto directo con el cliente, siendo los del área de *Customer Service* (4), Ventas (21), Ingeniería (4), Marketing (1), y Hilti Center (1), dando un total de **31 trabajadores**

### 3.3.7. Instrumentos de colecta de datos

Las técnicas que se utilizaron en la realización del estudio son:

**a) Encuesta:** Instrumento que consiste en hacer una serie de preguntas a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Esencial para la obtención de información de los clientes acerca de la percepción y satisfacción que sienten acerca de la gestión de reclamos que se maneja actualmente en la empresa, y para la obtención de información de los trabajadores acerca de la gestión actual de reclamos de Hilti-Perú, en muestras obtenidas para cada población. Ver cuestionarios en el anexo 4 y anexo 5.

Se aplicaron dos cuestionarios, uno para clientes y el otro para trabajadores. El cuestionario de clientes fue elaborado tomando como referencia las preguntas propuestas en los modelos de cuestionarios del libro de López (2011) “Gestión de las Reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad”, las cuales fueron ajustadas a los objetivos de esta investigación.

Los dos cuestionarios fueron validados mediante juicio de expertos, conformado por: un docente del departamento de Gestión empresarial de la UNALM, el gerente de Hilti-Perú y un estadístico. Cada experta evaluó ambos cuestionarios dándoles un puntaje de aceptación y haciendo observaciones para la mejora. La validez de los cuestionarios se realizó utilizando la técnica de Validez de Contenido propuesto por Hernández Nieto (2002), el cual arrojó un coeficiente de ,86 para el cuestionario de clientes y ,85 para el cuestionario de trabajadores, concluyendo según este autor que la validez y concordancia son buenas.

En cuanto a la fiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach a una muestra piloto de clientes para ver qué tan consistentes y correlacionadas se encontraba las preguntas. Este coeficiente fue de 0.939, lo cual es significativo, por lo tanto, se puede concluir que el instrumento es confiable.

**b) Entrevista:** Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional. Este instrumento es esencial para la obtención de información de los trabajadores acerca de la gestión actual de reclamos que se tiene en la empresa. Realizada por conveniencia a trabajadores de la empresa Hilti – Perú. Ver guía de indagación en el anexo 6.

**c) Análisis documental:** Instrumento con el cual se recopilará información relacionada con la investigación, con el propósito de profundizar en el tema y sustentar las bases teóricas; para ello se procederá a realizar una revisión y extracción de información a través de la red a internet, visitas a bibliotecas y otras fuentes. Realizada en un periodo de 100 días, entre los meses mayo y agosto del 2018.

**d) Observación:** Instrumento que consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Esencial para la obtención de información de los trabajadores acerca de la gestión actual de reclamos que se tiene en Hilti - Perú. Se tomó como referencia, las instalaciones del área de *customer service* de la empresa. Ver ficha de observación en el anexo 7.

### **3.3.8. Procedimiento de análisis de datos**

El análisis de la información que se recolectó ayudó a comprobar la hipótesis general e hipótesis específicas, para lo cual se ordenó, clasificó y presentó los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, en gráficos elaborados y sistematizados con el propósito de hacerlos comprensibles.

El proceso de obtención de la información tuvo dos fases:

- **Fase de campo:** Se realizó el registro de información.
- **Fase de gabinete:** Se realizó el proceso de análisis y verificación de los resultados obtenidos de la utilización de los instrumentos de colecta de datos.

Se utilizó las siguientes técnicas de procesamiento:

- **Ordenamiento y clasificación:** Procedimiento electrónico a través de Excel.
- **Estadística:** Los datos recogidos permitió la construcción de cuadros estadísticos y gráficas con su respectiva interpretación.
  - o Formulación de cuadro de indicadores.
  - o Comparación de resultados.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. La empresa Hilti – Perú, mercados, características y procesos de atención**

La presente investigación parte de un diagnóstico sobre los procedimientos actuales de la empresa en relación a la atención de reclamos. Para ello se han identificado las características internas de la empresa, las del mercado en el que participa y la forma en cómo opera sus procesos de atención, los registros han servido para contar con datos que han sido procesados en cada caso.

##### **a. Hilti en el mercado internacional**

Hilti Group desarrolla, manufactura y comercializa productos para la construcción y para las industrias de mantenimiento de edificación, principalmente para clientes profesionales. Tiene presencia en más de 120 países y se concentra primeramente en martillos percutores, equipos contra incendios, sistemas de instalaciones, pero fabrica y comercializa variedades de herramientas (incluyendo taladros eléctricos, taladros angulares, aparatos de nivelación láser, motosierras y sujetadores). Hilti, una marca registrada de varias entidades corporativas del Grupo, es el nombre de la familia del fundador de la compañía.

La organización de Hilti es consciente que la construcción es peligrosa y está llena de desafíos. Por lo tanto, trabajan constantemente en la búsqueda de soluciones que le permitan de forma rápida, fácil y segura, dar respuestas al mercado el cual atiende.

Así también se destacan otros aspectos relevantes en la forma de operar. Llevan a cabo sus propios laboratorios de investigación y diseño, con científicos e ingenieros especializados internos. Trabajan con las mejores universidades técnicas de todo el mundo para compartir

investigaciones y ampliar aún más sus límites. Fabrican sus propios productos Hilti y operan sus propias fábricas en Europa, México, Estados Unidos, India y China. También trabajan con proveedores especializados externos, asegurándose de que todo lo que hacen cumple con los mismos estándares de calidad muy altos, tanto internos como externos.

Es decir, la empresa en su despliegue internacional tiene un desarrollo integral de sus actividades que va desde el desarrollo hasta la comercialización de sus productos.

### **b. Hilti en el mercado peruano**

En Perú, Hilti se dedica principalmente al diseño de sistemas y a la comercialización de herramientas para el sector construcción y minería y opera como una unidad de negocio dentro de QSI PERÚ S.A. en su sede principal que se ubica en el distrito de la Victoria – Lima. Así mismo, cuenta con oficinas en el departamento de Arequipa y Lambayeque (Chiclayo) y con una tienda abierta al público “Hilti Center” en el distrito de Surquillo en Lima.

Hilti al contar con una representada en Perú, impulsa a la industria de la construcción profesional con su diseño de tecnología y servicios de vanguardia. Como se expuso anteriormente, Hilti – Perú proporciona una sólida oferta de productos, servicios y software que optimizan los procesos tradicionales y a medida que Hilti se esfuerza por ser líder en todos los mercados en los que opera, están continuamente evaluando y revisando diferentes oportunidades estratégicas para mejorar su desarrollo en el futuro y alcanzar sus metas más rápidamente. Al contar con esta marca en Perú se refuerza los beneficios tanto para Hilti como para sus clientes. Finalmente, la satisfacción de los clientes es uno de los objetivos principales de la marca.

### **c. Marketing de la marca Hilti – Perú**

Hilti – Perú debido a que ofrece sus ventas directamente al consumidor final, utiliza un marketing online o digital donde aplica estrategias del marketing tradicional con herramientas nuevas como las redes sociales para promocionarlo. Es así como ofrece descuentos y promociones en su punto de venta “*Hilti Center*” y organiza eventos llamados “*Hilti days*”, “*Cierra Puertas*” y “*Black Friday*” durante el año. También utilizan el *email marketing* para

envíos de emails a clientes o potenciales clientes para comunicar ofertas de productos o servicios del negocio.

Este tipo de marketing se adapta a las tendencias del consumidor peruano que busca economizar (precio/calidad), la población es sensible al precio y, por ende, está alerta a lo que el mercado pueda ofrecerle en este sentido, sin duda es un factor clave que gatilla la elección y compra de productos. A la población peruana le impacta mejor las promociones que ofrecen beneficios inmediatos, es por ello que se ofertan promociones 2x1 o 3x2, ya que, en la lógica del consumidor peruano, les permite llevarse un buen producto a un precio deseado. Otro tipo de promoción preferido son los descuentos directos en el precio del producto. Por todo lo mencionado Hilti-Perú utiliza estas estrategias.

Hilti es una marca que tiene prestigio a nivel global y que transmite a sus clientes el siguiente mensaje “en Hilti hacemos que el trabajo de construcción sea más simple, rápido y seguro. Con productos, sistemas, software y servicios que brindan un claro valor agregado. Nuestra marca es sinónimo de calidad, innovación y relaciones directas con los clientes”.

El servicio que Hilti – Perú ofrece a sus clientes se caracteriza por una atención personalizada, es decir, una relación directa con el cliente, y teniendo como propuesta de valor el “servicio de por vida” lo que significa: garantía de por vida de fabricación, cero costos de fabricación hasta por tres años y costos limitados de reparación de por vida

#### **d. Administración de ventas de Hilti – Perú**

Hilti – Perú en su desarrollo global cree firmemente en las relaciones cercanas y confiables con sus clientes, es por ello que llevan a cabo un modelo de ventas directas. Hilti cuenta con alrededor de 15,000 empleados trabajando directamente con los clientes en todo el mundo.

Trabajan estrechamente con sus clientes en línea, por teléfono y en el sitio. También tienen su propia cadena de tiendas Hilti, donde la industria de la construcción puede comprar productos Hilti directamente en sus propias tiendas. En Perú cuentan con una tienda abierta al público “Hilti Center” en el distrito de Surquillo en Lima.

Hilti – Perú tiene segmentado a su mercado en tres categorías: *Building Construction, Energy & Industries y Proyects*, en donde los representantes de ventas e ingenieros de campo salen al sitio, ayudando a encontrar soluciones. Para grandes proyectos las ventas lo administra un KPC (*key project coordinator*).

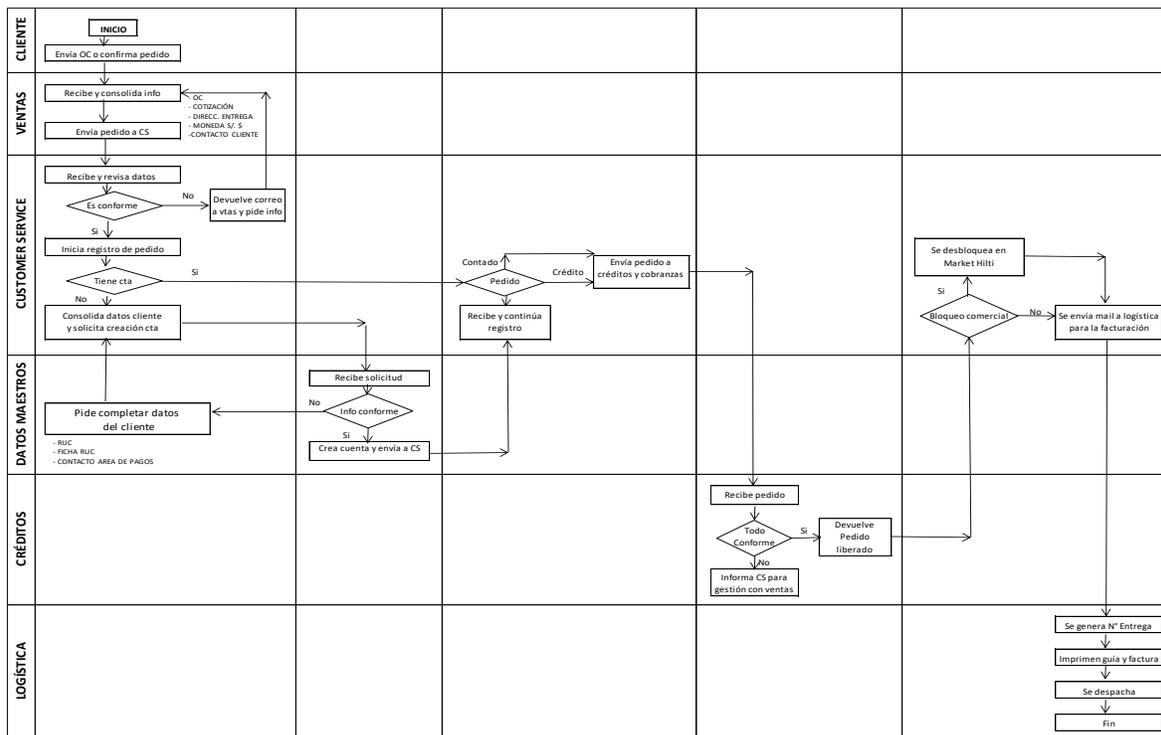
Las ventas en Perú en sus últimos tres años fueron de 10.5 millones de dólares, 11.2 millones de dólares y 10.38 millones de dólares respectivamente. Su participación de mercado es del 3 por ciento. Sin embargo, en las principales obras que se han ejecutado en Perú como: Mina justa, Ampliación toromocho, PMRT y unidades auxiliares, Quellaveco y Centro comercial Puruchuco, Hilti ha tenido una participación del 20%, 12%, 35%, 22.3% y 35%, respectivamente. Tiene como competidores principales a las marcas Makita, Dewalt y Boch.

Es claro que Hilti como marca tiene un gran prestigio y posicionamiento, por lo que para incrementar las ventas lo que se necesita es mejorar en las áreas de soporte para ventas, como son *customer service*, logística, marketing e importaciones principalmente. En este aspecto lo que se quiere conseguir es mayor espacio en el mercado y, seguidamente, captar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos.

#### **e. Atención al cliente de Hilti – Perú**

La atención o servicio al cliente es fundamental como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia, pues, así como dice Alet (2011), favorece la humanización de la oferta y el contacto efectivo y afectivo, que facilita la creación de vínculos personales y sociales. Asimismo, es el factor con mayor correlación con la lealtad del cliente, lo que implica la continuidad de las relaciones con los clientes y por consecuencia con las ventas futuras de la empresa.

El área de atención al cliente (*Customer service*) de Hilti-Perú es una división del área de administración de ventas de la empresa QSI PERÚ S.A. Para esta área están destinados cuatro representantes que tienen como funciones principales atender las ventas inbound y outbound en oficina, apoyar las ventas de ejecutivos comerciales en campo, hacer cotizaciones, elaborar las facturas y atender los reclamos de los clientes.



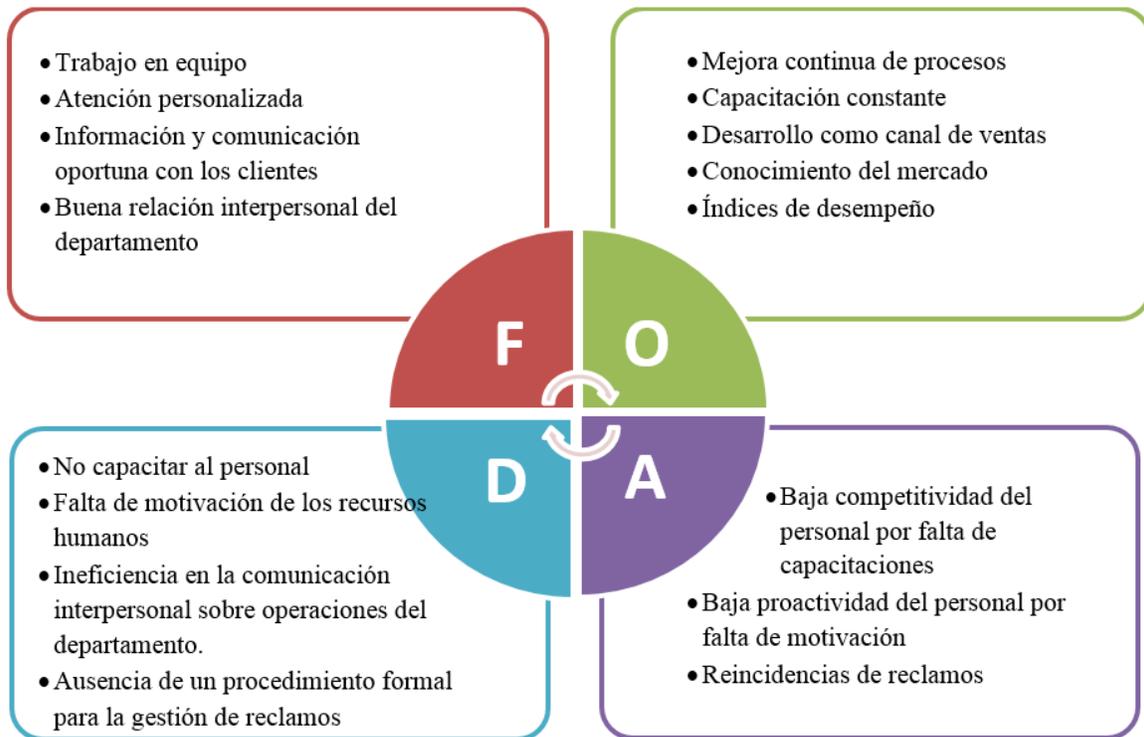
**Figura 7: Flujograma del área de atención al cliente en la empresa QSI Perú S.A.**

Fuente: QSI Perú S.A

En la Figura 7 se observa que el ejecutivo *customer service* recibe el pedido del cliente por parte del área de ventas y revisa si los datos están completos para pasar el pedido, si no está completo pide al área de ventas que complete la información, y si está completo inicia el registro del pedido en el sistema, al registrar el pedido tiene que verificar que el cliente tenga una cuenta creada, si no lo tiene lo deriva al área de datos maestros para que lo cree, en caso el cliente ya tenga cuenta creada continúa con el registro del pedido. Este pedido tiene que pasar por el área de créditos para que se desbloquee en caso el cliente esté con un buen estado de cuenta. Finalmente, el pedido pasa por una liberación comercial y es enviada al área de logística para que pueda realizar la facturación.

El área de *customer service* en definitiva es un área intermediaria en la empresa y entre las funciones que se han descrito anteriormente tiene como prioridad la recepción y atención de los pedidos de los clientes, sin embargo, también debe cumplir con otras funciones como apoyar las ventas de ejecutivos comerciales en campo, hacer cotizaciones, elaborar las facturas y atender los reclamos de los clientes. Este último aspecto presenta problemas para llevarse a cabo

de manera efectiva y formal, es por ello que se ha realizado un análisis FODA para conocer la situación actual del área y así tomar decisiones estratégicas que permitan cumplir con los objetivos deseados.



**Figura 8: Análisis FODA del área de atención al cliente de Hilti-Perú**

Si bien el área de *customer service* cuenta con Fortalezas que ayudan en parte a cumplir los objetivos del área, se concluye que las Debilidades corresponden al cuadrante más crítico, pues en este se ve lo más perjudicial o aquellos factores desfavorables para la ejecución del objetivo del área, lo que argumentan las Amenazas. Se han detectado las siguientes debilidades:

- No capacitar al personal: Representa una gran debilidad, pues como se sabe, los conocimientos y tecnología avanzan diariamente, y no capacitar hace que las personas se queden en lo obsoleto y no se vuelvan competitivas.
- Falta de motivación de los recursos humanos: Este punto se refiere a la insatisfacción, lo que conduce a la desmotivación o falta de interés por el trabajo, lo cual puede llevar al empleado a la apatía, incumpliendo sus funciones habituales. Por este motivo se debería

prestar mucha atención a la motivación laboral, para que los empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

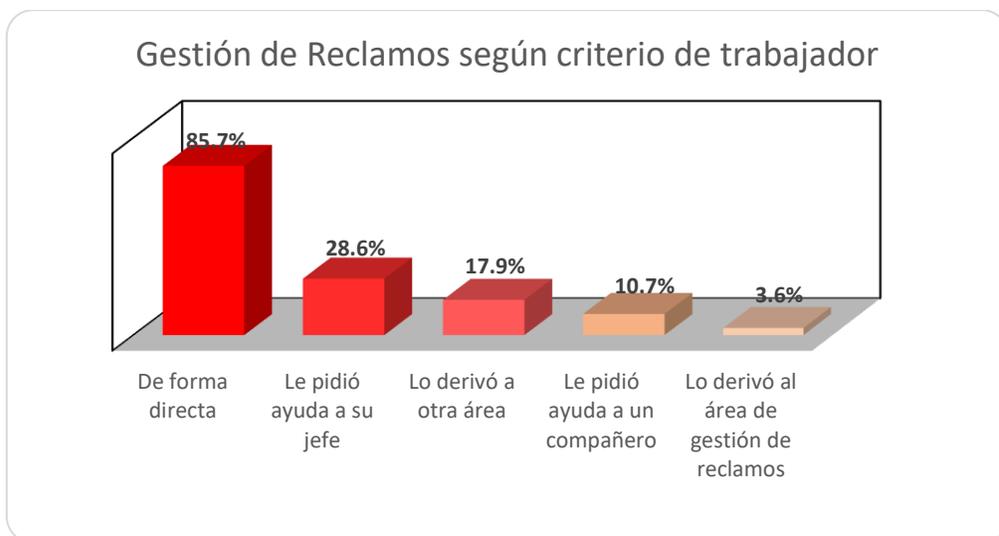
- Ineficiencia en la comunicación interpersonal sobre operaciones del departamento: Existen operaciones en carpetas compartidas entre los miembros del equipo, pero existen situaciones en las que no se ponen de acuerdo o no avisan para hacer algún tipo de modificación, como; stock de reserva, nueva importación de productos, traslados, etc. Lo que generara problemas en la atención de pedidos, y por consecuencia malestar en el cliente final.
- Ausencia de un procedimiento formal para la gestión de reclamos: Representa la debilidad más crítica, pues si el área no cuenta con un procedimiento formal para la atención de reclamos, en consecuencia, no existe una base de datos ni información precedente para poder evaluar, corregir y evitar las reincidencias.

Este último punto se puede reflejar en el estudio realizado a los miembros del departamento evidenciándose que el 100% de los trabajadores aplican diferentes pasos para atender un reclamo, cada uno en función de su conocimiento, y experiencia, es decir, no se ha establecido ningún procedimiento formal.

#### **f. Atención de Reclamos de Hilti – Perú**

La atención de reclamos actual de la empresa no tiene una política definida, ni está canalizado de tal manera que sea un representante o un área el responsable de gestionar los reclamos. Es así que cuando el cliente manifiesta su reclamo, lo puede atender personas de diferentes áreas como ingeniería, marketing, Hilti center, ventas o *customer service*.

Según el estudio realizado de la gestión de reclamos que maneja actualmente la empresa Hilti-Perú, el 85.7% de los trabajadores gestionó los reclamos de forma directa sin importar a qué área pertenecían, el 17.9% de los trabajadores lo derivó a otras áreas, entre estas al área de almacén, *customer service* y área de soporte correspondiente al problema del reclamo. Con esta información se puede comprobar que no existe un encargado o área responsable de gestionar los reclamos.



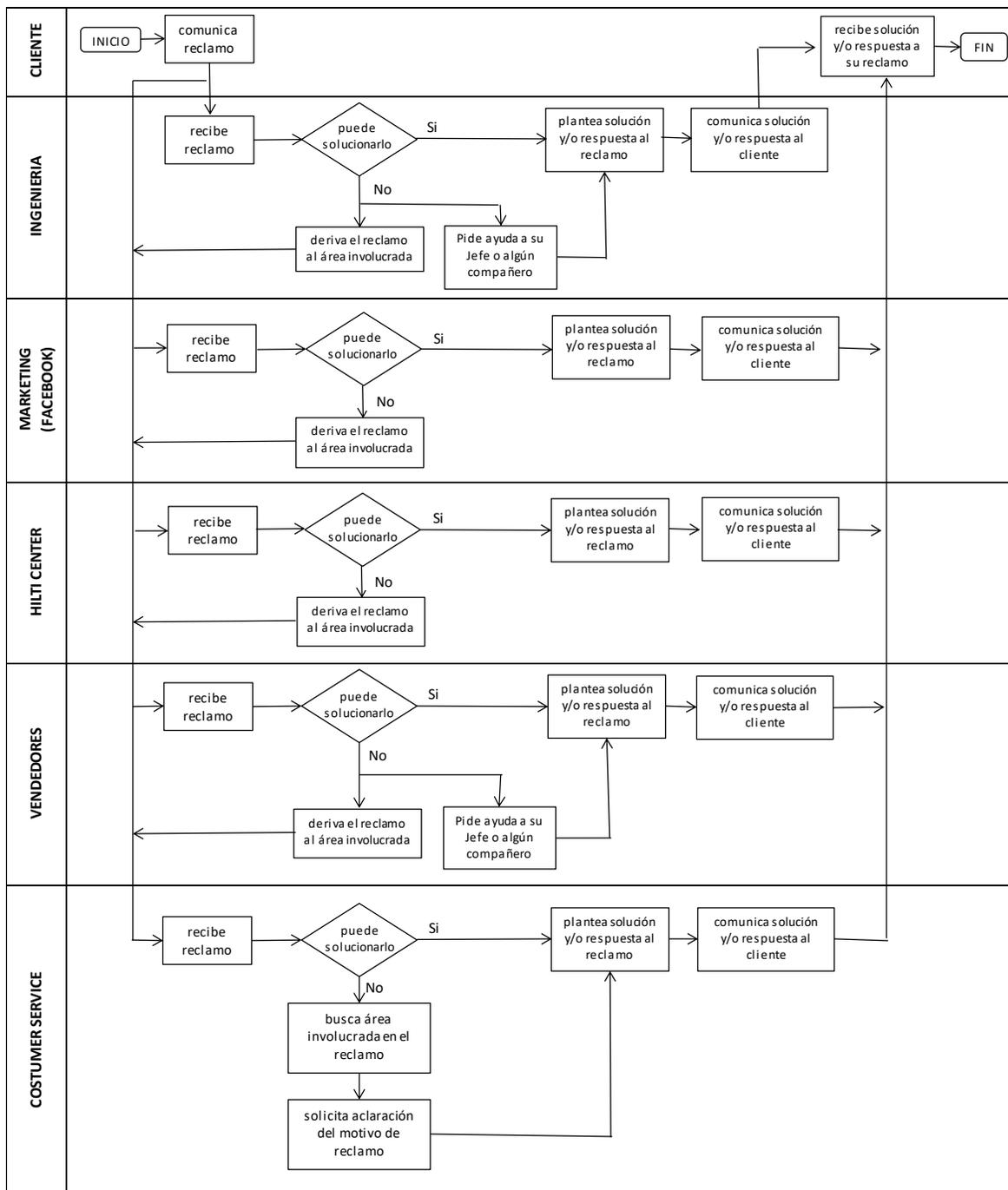
**Figura 9: Gestión de Reclamos según criterio del trabajador de Hilti - Perú**

En el flujograma del proceso actual de la atención de reclamos de Hilti – Perú (pág. 54), se observa lo siguiente:

Si el ingeniero recibe el reclamo, ve la posibilidad de poder darle una respuesta y solución al cliente, si no, pide ayuda a algún compañero o a su jefe, si a pesar de la ayuda no encuentra una solución, entonces lo deriva al área que cree sea responsable.

La persona de marketing que recibe el reclamo es el *community manager del fanpage* de Facebook de la empresa, por tal motivo, los reclamos que pueda recibir son vía online mediante esta red social. Esta persona también ve la manera de poder dar una respuesta directa y solución al cliente, si no puede, lo deriva al área que cree sea responsable.

Si el reclamo se recibe en Hilti Center (tienda física), la persona que está atendiendo ve la manera de poder dar una respuesta y solución directa al cliente, si no, lo deriva al área responsable.



**Figura 10: Flujograma de la atención de reclamos de Hilti-Perú**

Si el vendedor recibe el reclamo y está en su poder solucionarlo, este mismo lo gestiona y da la respuesta y solución al cliente, si no, pide ayuda a un compañero o a su jefe para buscar una solución. Si el vendedor no tiene tiempo o ve que involucra a otras áreas, deriva el reclamo a *customer service* para que lo gestione.

Si el ejecutivo *customer service* recibe el reclamo, ya sea directamente del cliente o por parte del vendedor u otra persona de otra área, y puede solucionarlo, entonces este mismo lo gestiona y da la respuesta y solución al cliente, si no, investiga con las áreas que involucran al reclamo para aclarar la situación y luego da una respuesta al cliente.

En síntesis, se puede decir que, en todo este proceso no existe un proceso claro y adecuado para atender el reclamo. En primera instancia y como se menciona al inicio, no hay un responsable de atender el reclamo, no existe tampoco una base de datos en donde se pueda codificar y registrar los reclamos como historial para analizarlos y establecer mejoras y así evitar reincidencias, también todo el proceso carece del envío de notificaciones al cliente en donde se informe el estado actual de su reclamo. Todo esto se ve reflejado además en el estudio realizado de la gestión de reclamos que maneja actualmente la empresa Hilti – Perú.

#### **g. La atención de reclamos como pieza clave para el crecimiento de Hilti – Perú**

Para que una empresa crezca y cumpla sus objetivos es fundamental que mantenga a sus clientes satisfechos y fieles. Finalmente, la empresa sólo tiene sentido si tiene clientes; por ello, el cliente es el factor fundamental para la supervivencia del negocio y se tiene que buscar su compromiso y su fidelidad a largo plazo. La única forma de mantener una relación a largo plazo es manteniendo altos niveles de satisfacción entre los clientes y esa satisfacción se logra mediante la recepción de beneficios que aportan los productos y servicios antes, durante y después de la transacción. (Lescano, 2003; Santesmases et al., 2011).

Los clientes fieles son valiosos no sólo por representar unas ventas continuadas o unos ingresos futuros, sino porque los costes de tales ingresos serán relativamente menores y los beneficios claramente mayores. (Bolívar et al., 2002)

Alet (2011) indica que la satisfacción con el servicio posventa afecta de forma más importante a la lealtad que la satisfacción con el producto. Es muy probable que un excelente servicio al cliente no compense un producto de mala calidad, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fantástico. Por ello, hay que tomar una gran

importancia a la gestión de reclamos, pues es parte del servicio posventa, y si no se ejecuta de una forma correcta puede impactar gravemente en la satisfacción del cliente.

López (2011) establece que la gestión de reclamos es un “proceso asertivo, que deber estar orientado a la recuperación de la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la organización”.

Cuando el cliente percibe que la calidad del servicio o producto recibido es menor a sus expectativas, queda insatisfecho. Y cuando decide comunicar esta insatisfacción a la empresa se genera un reclamo. (López 2011). Por ello los reclamos representan claramente oportunidades de mejora y se debe reconocer su importancia y crear una filosofía que sea comunicada a toda la organización. Como se ha mencionado anteriormente, son los clientes satisfechos los que garantizan los ingresos de la empresa, tanto por su compra directa como por la recomendación que dan.

El objetivo de la empresa debe ser facilitar los reclamos cuando sus clientes estén insatisfechos, ya que como indica López (2011), “son el medio más directo, sencillo y barato que tienen para conocer qué está fallando en sus productos y servicios. Sin embargo, solo reclama una mínima parte de los clientes insatisfechos”. En el estudio de la percepción y satisfacción del cliente acerca de la gestión de reclamos que maneja la empresa Hilti-Perú, se observan aquellos motivos por los cuales los clientes no presentaron su reclamo cuando estuvieron insatisfechos.

Como se observa en el gráfico (página 57), el motivo principal fue porque no correspondía a un reclamo complicado y finalmente se resolvió rápido sin necesidad de iniciar un proceso. Entre los otros motivos se tiene que el 6.3 por ciento de los clientes no presentó su reclamo porque “el reclamo no fue muy grave, por eso no lo consideré necesario”, el 5 por ciento manifestó que presentar su reclamo le parecía un proceso muy difícil, el 3.8 por ciento expresó que no sabían a quién dirigirse y finalmente el 1.3 por ciento considera que es una pérdida de tiempo.



**Figura 11: Motivos por el cual el cliente de Hilti-Perú no presentó su reclamo**

En este estudio también se pudo conocer la satisfacción del cliente frente a la gestión de su reclamo, teniendo como resultado el siguiente gráfico:



**Figura 12: Satisfacción de la gestión de reclamos de Hilti – Perú**

Si bien hay clientes que quedaron muy satisfechos con la gestión de sus reclamos, existe un 66.3% de clientes que manifestaron estar sólo “satisfechos” y un 11.3% no “muy satisfechos”, por lo que se debería trabajar para mejorar este resultado. Kotler y Lane (2016) afirman que “un cliente altamente satisfecho suele ser leal durante más tiempo, compra más a medida que la empresa introduce productos nuevos o mejorados, habla bien a otros sobre la empresa y sus

productos, pone menos atención a las marcas competidoras, es menos sensible al precio, ofrece ideas para el desarrollo de productos y servicios y, además, cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo dado que sus transacciones ya son rutinarias”. Santesmases et al. (2011) manifiestan que captar y vender a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que vender a un cliente actual.

Es importante señalar que esta mayoría muestra esa actitud positiva hacia la empresa dado que la marca tiene gran prestigio y posicionamiento en Perú. Aun así, hay clientes que muestran una actitud indiferente e insatisfecha con la gestión de su reclamo, y es relevante que cambien esa actitud, es decir, pasen a estar satisfechos o muy satisfechos, pues son estas calificaciones las que mantendrán las compras y buena recomendación del cliente. Por el contrario, sería perjudicial para las metas comerciales.

Por todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que para que Hilti-Perú crezca como empresa debe mantener a sus clientes muy satisfechos y fieles. Hay que tomar en cuenta que “satisfacción no es lo mismo que lealtad”. Si bien los clientes satisfechos garantizan los ingresos de la empresa, tanto por su compra directa como por la recomendación que dan, estos clientes podrían cambiar de empresa si creyeran que se sentirán más satisfechos con otras opciones (gracias a la calidad superior, una mejor experiencia de usuario o mayor valor). En este sentido, Reichheld, sostiene que la fidelización es la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles (2002, citado por Niño, 2014). Esta fidelización se logra en parte a través de una buena gestión de reclamos, pues como se menciona, los reclamos representan uno de los medios de comunicación más directos entre el cliente y la organización, representan información valiosa para el mejoramiento de los productos, servicios, procesos y entorno de la organización y ofrecen una segunda oportunidad para satisfacer al cliente que ha quedado insatisfecho, reforzando así esa fidelidad. (López, 2011)

Midiendo la efectividad en la atención de reclamos de Hilti – Perú se observa que; no existe un procedimiento formal ni una cultura ni política para la atención de reclamos. En estas condiciones los efectos que la empresa ha sufrido son; alto número de reincidencias de reclamos, reducción de compras y reducción de la cartera de clientes.

En el diagnóstico realizado, lo que se aprecian son síntomas ajenos a la expectativa de una eficaz y eficiente gestión de reclamos esencial para mantener la marca, lo que coloca en vulnerabilidad la fidelización de los clientes, este hecho no solo evidencia un escenario de riesgo para quienes manejan la cartera de clientes, sino que alcanza directamente a las metas de ventas y con ello los resultados proyectados de la empresa.

#### **4.1.2. Evaluación del performance del proceso de atención de reclamos de Hilti – Perú**

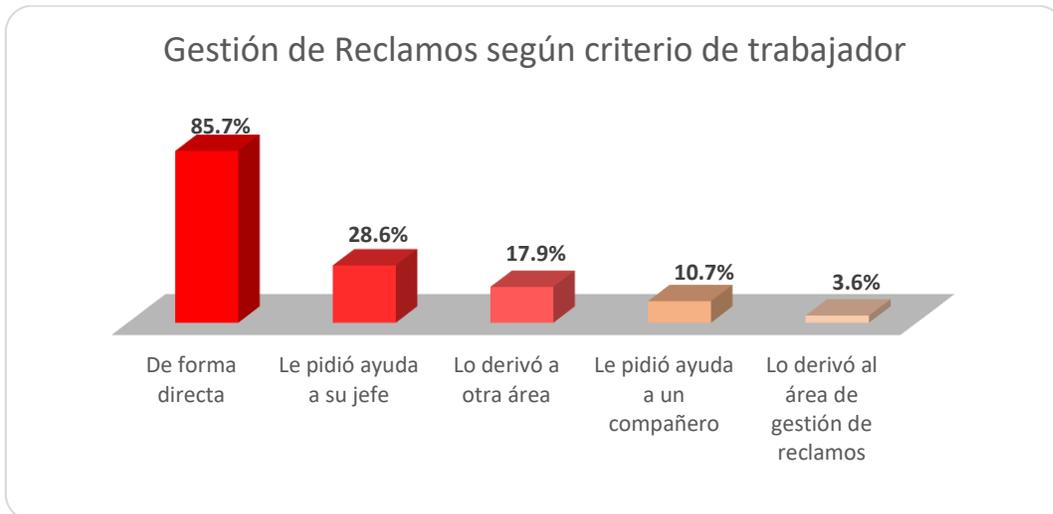
La investigación realizada ha permitido identificar los puntos críticos que se presentan en los procedimientos de atención de reclamos y determinar su impacto en los resultados que la empresa Hilti - Perú obtiene sobre su cartera de clientes. Para ello se realizó una evaluación del performance del proceso de atención de reclamos de la empresa.

Teniendo en cuenta el flujograma de la atención de reclamos de Hilti – Perú (pág. 51) se evidencia que en todo el proceso no existe un procedimiento formal y adecuado para atender los reclamos, corroborado además desde el análisis del personal vinculado. Otro aspecto es la ausencia de un responsable de centralizar los reclamos, mucho menos una base de datos en donde se pueda codificar y registrar los diversos tipos de reclamos, ello repercute sobre las posibilidades de realizar análisis históricos, evaluar la evolución y establecer mejoras. Todo el proceso además carece del envío de notificaciones al cliente en donde se informe el estado actual de su reclamo, entre otras carencias, todo conlleva a que se produzcan reincidencias, afectando finalmente al cliente.

##### **a. Análisis de los reclamos y/o reincidencias**

Es importante partir de una premisa, se entiende por reclamo a la expresión (manifestación) de insatisfacción realizada a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas (reclamaciones), donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita. (López, 2011). Cuando no se logra solucionar de raíz el problema que ha generado el reclamo, es muy probable que se cometa el mismo error, esto es a lo que llamamos “reincidencias”.

Como se observa en el flujograma de la atención de reclamos de Hilti – Perú (pág. 51), y como se menciona al inicio, la atención de reclamos actual de la empresa no tiene un proceso definido, ni está canalizado de tal manera que sea un representante o un área el responsable de gestionar los reclamos. Es así que cuando el cliente manifiesta su reclamo, lo puede atender personas de diferentes áreas como ingeniería, marketing, Hilti center, ventas o *customer service*. Según el estudio realizado de la gestión de reclamos que maneja la empresa Hilti-Perú se tiene que el 85.7% de los trabajadores gestionó los reclamos de forma directa sin importar a qué área pertenecían. También se tiene que el 17.9% de los trabajadores lo derivó a otras áreas, entre estas al área de almacén, *customer service* y área de soporte correspondiente al problema del reclamo. Con esta información se puede comprobar que no existe un encargado o área responsable de gestionar los reclamos.



**Figura 13: Gestión de Reclamos según criterio del trabajador de Hilti – Perú**

Rasgos evaluados	Elementos descriptivos	Situación / Evento	Descripción	Responsable	Área involucrada	% IMPORTANCIA
CAUSAS	Puntualidad con la entrega	Se despacha en un horario posterior a lo que se coordinó con el cliente, generándole molestias.	Ejecutivo customer service Vendedor Planner de logística Asistente de despacho	Customer Service Ventas Logística Almacén	43.4%	
	Facturación errónea	Se comete errores al momento de facturar, generalmente en el tipo de moneda y dirección de entrega.	Ejecutivo customer service	Customer Service	29.5%	
	Servicio al cliente	Los clientes reclaman cuando no responden sus llamadas o mensajes. También existen clientes que no obtienen respuesta a sus pedidos y/o consultas en mucho tiempo o nunca.	Ejecutivo customer service Vendedor	Customer Service Ventas	7.4%	
	Tiempo reparación demasiado largo	Algunos clientes necesitan sus equipos con urgencia para continuar su trabajo, sin embargo la programación de la reparación suele demorar muchos días. Por lo general esto es debido a que la importación de repuestos se demora.	Planner de Logística	Logística	5.7%	
	Aseguramiento de la entrega de certificado de calidad	Todos los productos deben entregarse con certificado de calidad si el cliente lo solicita, sin embargo en algunas ocasiones no se entregan estos documentos en el despacho.	Asistente de despacho ejecutivo customer service Vendedor	Almacén Customer services Ventas	4.1%	
	Exactitud con la cantidad enviada	Se atiende con una cantidad mayor o menor a lo que dice la orden de compra del cliente.	Ejecutivo customer service Vendedor Asistente de despacho	Customer Service Ventas Almacén	3.3%	
	Empaque sin daño	En el proceso de despacho y carga en los transportes, puede ocurrir golpes o rasguños.	Asistente de despacho	Almacén	1.6%	
	Productos vigentes, es decir que no estén vencidos	Se venden productos que están con fecha muy próxima al vencimiento, o por descuido se venden productos vencidos.	Vendedor Ejecutivo customer service	Ventas customer Service	1.6%	
	Calidad reparación deficiente	Después de la reparación de equipos, muy pocas veces el equipo vuelve a fallar.	Técnico del taller	SAT (servicio de atención técnica)	0.8%	
CONDICIONES	Falta de capacitación	Los ejecutivos customer service no reciben capacitaciones que los ayude a mejorar en sus funciones. Tales como gestión del tiempo, habilidades blandas, microsoft office, gestión estratégica de ventas, análisis y fidelización de clientes, segmentación de mercados y clientes.	Jefe de customer service	Administración de ventas	10%	
	Supervisión deficiente	No existe una supervisión continua ni efectiva para verificar la correcta atención, seguimiento y solución a los reclamos de los clientes.	Jefe de customer service	Administración de ventas	8%	
	Responsabilidades no bien definidas	No se tiene claro hasta dónde un ejecutivo customer service debe involucrarse en la atención del reclamo del cliente.	Jefe de customer service	Administración de ventas	10%	
	Recursos de material insuficiente	Los ejecutivos customer service no cuentan con materiales óptimos para gestionar los reclamos de los clientes, como un speech formal, una base de datos creada, un flujoograma del proceso.	Jefe de customer service	Administración de ventas	5%	
	Ausencia de software para atención de reclamos	Esto se debe principalmente a que no se asigna presupuesto para implementarlo.	Jefe de customer service Gerente de Administración y Finanzas	Administración de ventas Administración y Finanzas	5%	
	Falta de planificación y diseño	El área no invierte tiempo en planificar ni diseñar un proceso de atención de reclamos.	Jefe de customer service	Administración de ventas	22%	
	Métodos correctivos y preventivos inadecuados	Ante los reclamos y sus reincidencias, no se actúa.	Jefe de customer service Encargada de customer service	Customer service Administración de ventas	10%	
	Ausencia de políticas de atención de reclamos	La empresa no ha establecido políticas para atender los reclamos. Esto se efectúa según criterio de cada persona que recibe el reclamo.	Jefe de customer service Gerente General	Administración de Ventas Gerencia general	15%	
	No existe un procedimiento establecido para atender los reclamos	No existe un procedimiento desarrollado y formal para registrar, notificar, solucionar y dar seguimiento al reclamo, lo cual trae como principal deficiencia la baja acción correctiva para el problema, perjudicando en ocasiones de manera repetitiva al mismo cliente y generando su malestar.	Jefe de customer service	Administración de ventas	15%	

**Figura 14: Principales causas y condiciones que generan los reclamos y reincidencias**

En la matriz de las principales causas y condiciones que generan los reclamos y reincidencias de Hilti – Perú (pág. 58), se muestra que la “puntualidad con la entrega” y “facturación errónea” abarcan más del 70% de las causas por la que se originan los reclamos. La empresa definitivamente debe tomar medidas correctivas para revertir esa cifra, sin dejar de lado las otras causas que abarcan un menor porcentaje. Se debe tomar en cuenta que no hay organizaciones perfectas; cualquier fallo, por pequeño que sea, puede generar insatisfacción en el cliente.

Entre las condiciones más importantes por la cual no se lleva a cabo una efectiva gestión de reclamos, están “falta de planificación y diseño”, “ausencia de políticas de gestión de reclamos” y “ausencia de un procedimiento para atender los reclamos”, estas tres condiciones representan más del 50% de las condiciones por la cual no se ejecuta una efectiva gestión de los reclamos.

Si las ventas se cierran con la satisfacción del cliente. Ya Kotler y Armstrong (2017) lo afirmaban “la mayoría de estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad del cliente, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa”. La ausencia de mecanismos sobre el cliente y sus reclamos muestra que la gerencia de administración de ventas de la empresa no evidencia el potencial conflicto que tiene enfrente.

### **b. Puntos críticos del procedimiento de atención de reclamos de Hilti - Perú**

Se ha realizado el análisis de Ishikawa (pág. 60) para identificar las causas potenciales de la deficiencia de atención de reclamos de Hilti-Perú. Es relevante identificar los puntos críticos con la finalidad de abordar el problema buscando una solución a medida del cliente.

En el diagrama, la deficiencia en la atención de reclamos en la empresa se debe principalmente a 4 causas:

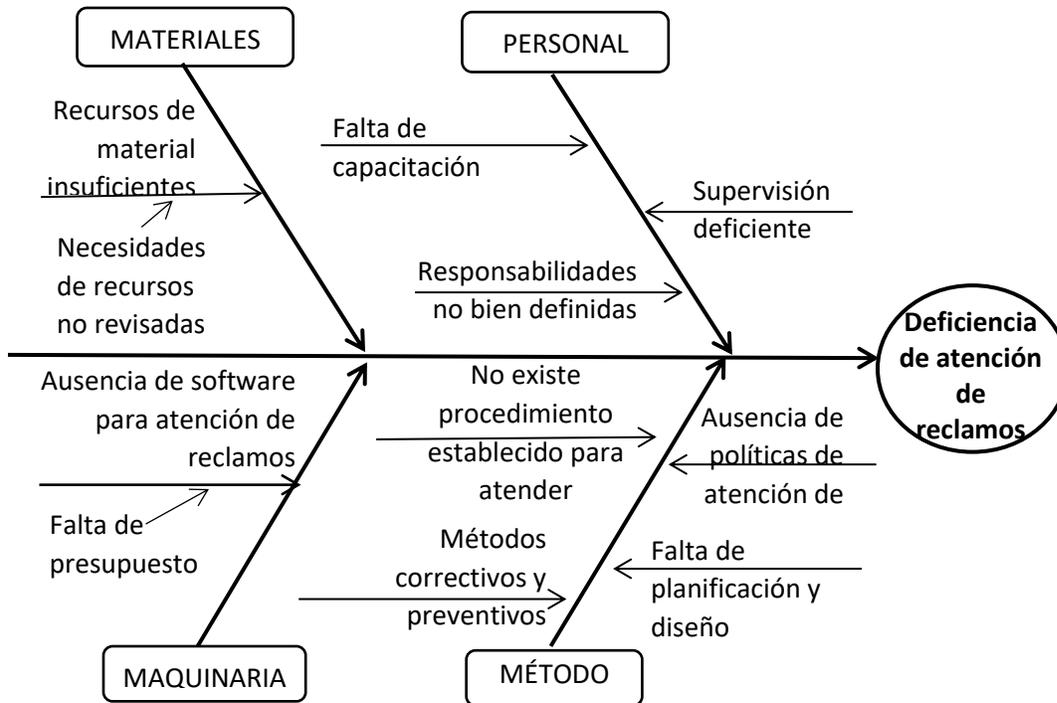
#### **I. PERSONAL:** Dentro de este campo existen tres puntos débiles:

**1.1 Falta de capacitación:** Los ejecutivos *customer service* nunca han recibido capacitación para atender los reclamos de los clientes. Esto se ve reflejado en los resultados de las encuestas aplicadas, en el cual todos los ejecutivos *customer service* han realizado procedimientos diferentes para atender los reclamos.

López (2011) indicó que esta es una situación bastante frecuente. La criticidad que tiene la gestión de reclamos en la satisfacción del cliente no va acompañada de una cualificación apropiada, en actitudes y aptitudes, por parte de las personas que la gestionan. El resultado es un desaprovechamiento de lo que representan los reclamos para la fidelización del cliente, no solo desaprovechan la oportunidad, sino que además empeoran la situación.

**1.2 Supervisión deficiente:** La persona encargada del área de *customer service* no ejecuta una supervisión continua ni efectiva para verificar la correcta atención, seguimiento y solución a los reclamos de los clientes.

**1.3 Responsabilidades no bien definidas:** No se tiene claro hasta dónde un ejecutivo *customer service* debe involucrarse en la atención del reclamo.



**Figura 15: Ishikawa de la atención de reclamos de Hilti - Perú**

Parte de estos factores pueden determinar en los trabajadores actitudes que dificulten la presentación de reclamos de los clientes y la gestión interna por parte de la empresa, las cuales se manifiestan en pensamientos y expresiones erradas, conformando así una cultura de enfrentamientos de los reclamos y no de afrontamiento asertivo de las mismas. (López, 2011)

II. **MATERIALES:** Dentro de este campo existe un punto débil:

**Recursos de material insuficiente:** los ejecutivos *customer service* no cuentan con materiales óptimos para gestionar los reclamos de los clientes, como un *speech* formal, una base de datos creada, un flujograma del proceso. Esto se da como consecuencia de que no existe una revisión de las necesidades del proceso.

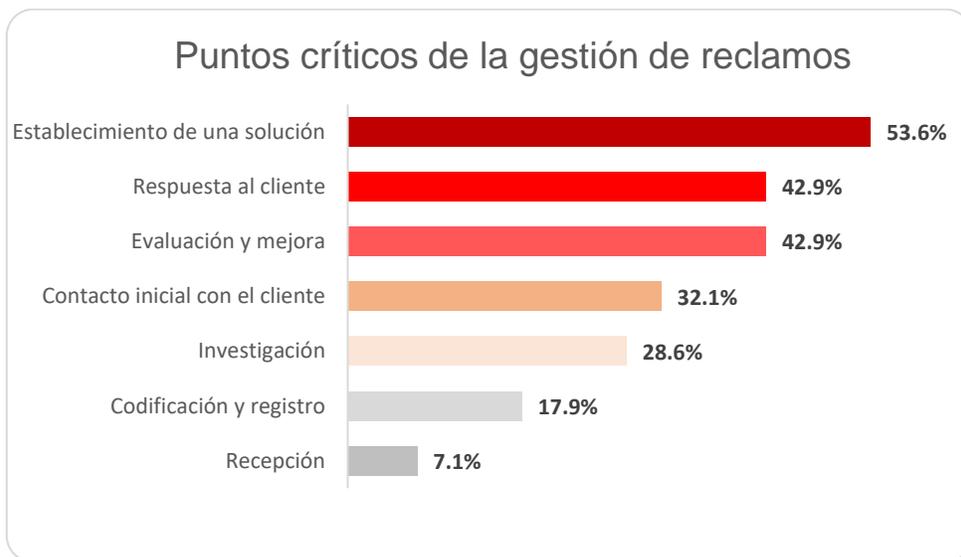
III. **MAQUINARIA:** Dentro de este campo existe un punto débil:

**Ausencia de software para atención de reclamos:** Esto se debe principalmente a que no se asigna presupuesto para implementarlo.

IV. **MÉTODO:** Dentro de este campo existen cuatro puntos débiles:

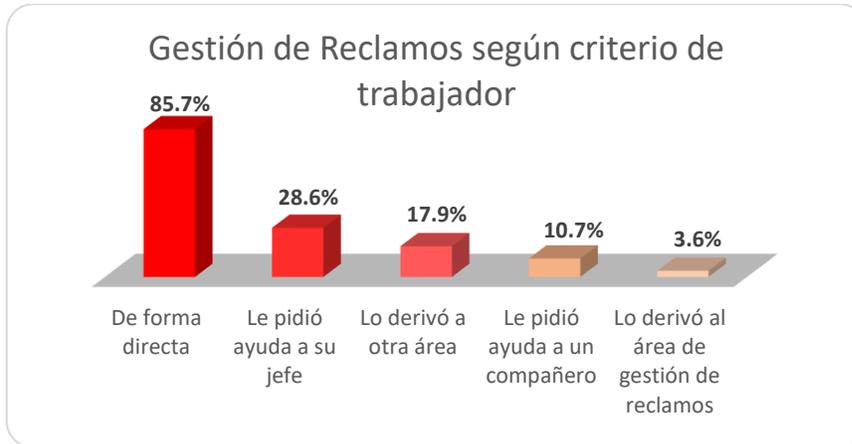
**4.1 Falta de planificación y diseño:** El área no invierte tiempo en planificar ni diseñar un proceso de atención de reclamos.

**4.2 Métodos correctivos y preventivos inadecuados:** Ante los reclamos y sus reincidencias, no se actúa. Un claro hecho es que no se registra los reclamos efectuados, lo que no permite evaluarlos ni corregirlos, por ello el 42.9% de los trabajadores manifiesta que la “evaluación y mejora” es un punto crítico en la gestión de reclamos, esto va de la mano con el 17.9% de los trabajadores que manifiestan que la codificación y registro es un punto crítico en la gestión de reclamos, pues así como López (2011) indicó, la fiabilidad de la codificación y registro no condiciona solamente una buena gestión de reclamos, sino también el análisis posterior de la información.



**Figura 16: Puntos críticos de la gestión de reclamos**

**4.3 Ausencia de políticas de atención de reclamos:** La empresa no ha establecido políticas para atender los reclamos. Esto se efectúa según criterio de cada persona que recibe el reclamo.



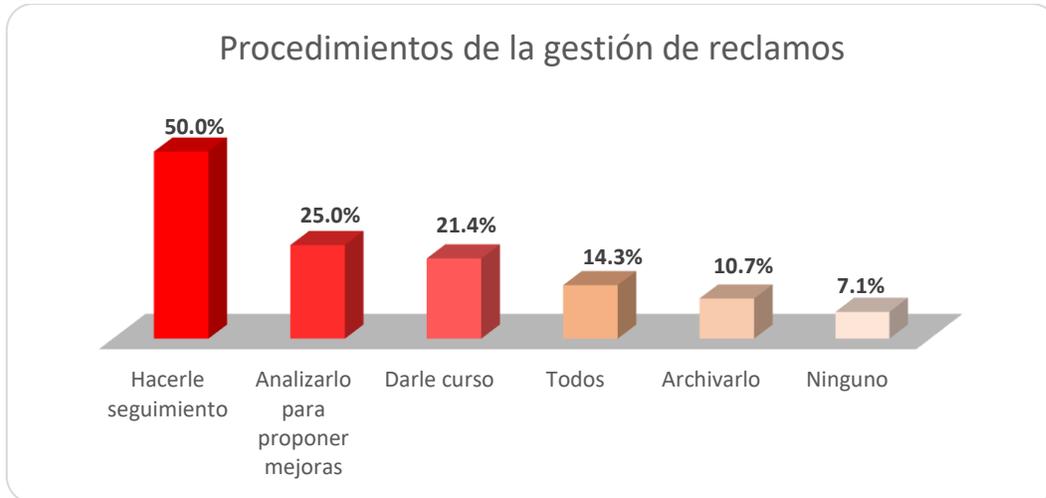
**Figura 17: Gestión de Reclamos según criterio de trabajador**

Como observamos en la Figura 17, el 85.7% de los trabajadores manifiesta que gestiona los reclamos de forma directa, el 28.6% le pide ayuda a su jefe, el 17.9% lo deriva a otra área, el 10.7% le pide ayuda a un compañero y el 3.6 por ciento lo deriva al área de gestión de reclamos. Es claro que no existe una política que sea comunicada a todos los trabajadores, por ello, cada uno actúa según su criterio.

López (2011) indicó que este hecho introduce una falta de homogeneidad en la empresa que puede llevar a la pérdida de confianza por parte de los clientes, aun cuando puedan mantenerlo en algunos empleados concretos.

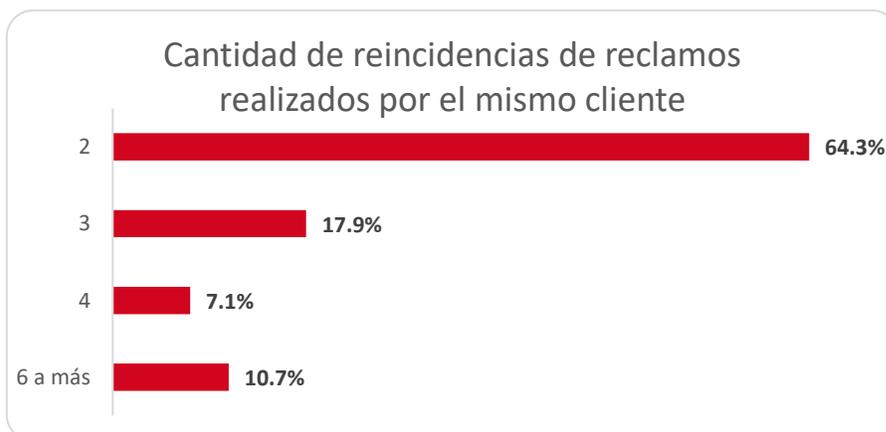
**4.4 No existe un procedimiento establecido para atender los reclamos:** No existe un procedimiento desarrollado y formal para registrar, notificar, solucionar y dar seguimiento al reclamo, lo cual trae como principal deficiencia la baja acción correctiva para el problema, perjudicando en ocasiones de manera repetitiva al mismo cliente y generando su malestar.

En las encuestas realizadas a los trabajadores se puede concluir que todos los trabajadores aplican diferentes procedimientos, tal y como observamos en el siguiente gráfico:



**Figura 18: Procedimientos de la gestión de reclamos**

Por consecuencia de todo esto es que existe reincidencias de reclamos. Según estas encuestas el 64.3% de los trabajadores ha recibido una reincidencia de dos reclamos por el mismo cliente, el 17.9% ha recibido una reincidencia de tres reclamos del mismo cliente, el 7.1% ha recibido una reincidencia de cuatro reclamos del mismo cliente y un 10.7% de los trabajadores ha recibido de seis a más reincidencias de reclamos del mismo cliente.



**Figura 19: Cantidad de reclamos realizados por un mismo cliente**

### **c. Oportunidades en la gestión de la cartera de clientes de Hilti - Perú**

La gestión de reclamos trae beneficios para la empresa en cuanto a la generación de oportunidades:

#### - Oportunidades Comerciales:

Los reclamos representan uno de los principales medios de comunicación directa entre el cliente y la empresa en función de un producto o servicio recibido y consumido/ utilizado.

Es una oportunidad de satisfacer a los clientes descontentos.

Es la oportunidad de reforzar su fidelidad en la medida que se dé una respuesta oportuna.

En este sentido, cuando los reclamos se gestionan bien tienen un mayor impacto en la satisfacción que la prestación de un buen servicio habitual por parte de la empresa, pero también presentan un gran riesgo: si la empresa gestiona mal los reclamos, el cliente puede perderse para siempre.

#### -El Camino de la Mejora Continua:

Los reclamos proporcionan información muy valiosa sobre cómo encontró el cliente la atención.

Con esa información se pueden mejorar los procesos, productos, servicios y entorno de la empresa.

Representan una de las vías más directas y efectivas que los clientes pueden utilizar para decir a la empresa qué podrían hacer mejor. De lo contrario se irán a la competencia.

Como se muestra, la gestión de reclamos es una excelente oportunidad para no solo reforzar la satisfacción y el vínculo con el cliente, sino también porque se abren caminos de la decisión de compra emocional futura, la empresa puede equivocarse en algún aspecto productivo o administrativo, pero no puede cometer el más mínimo error al responder al cliente sobre un reclamo. Al gestionar los reclamos se refuerzan dimensiones vinculadas a lo emocional como la sensibilidad, la cortesía y la empatía, aspectos importantes de la calidad, los cuales buscan dar atención al cliente, y si son percibidos claramente contribuye a la fidelización del cliente.

Las empresas que actualmente trabajan en mecanismos de fidelizar a sus clientes destacan que, de lograrse hay ventajas tangibles que se traducen en generación de ingresos por las ventas:

- Hace fácil las ventas y reduce los gastos de promoción consolidando la marca y la percepción de esta.
- Permite que se llegue a la cuota de mercado y aún más importante la sostiene.
- La elasticidad de la demanda ante el precio que tanto preocupa al director comercial, se vuelve rígida, es decir, que se da margen de maniobra al equipo comercial para operar con mayor libertad para elevar los precios sin causar estragos en las ventas.
- Los consumidores fidelizados se convierten en voceros del producto, del servicio y más aún de la marca y de la empresa.
- Los consumidores fidelizados permiten el ejercicio de la presión desde su lado, donde la demanda va jalando la dotación de la oferta.

Pese a ser las oportunidades un escenario potencial mediante la gestión de los reclamos de los clientes al evaluar los procedimientos existentes de la gestión de reclamos de Hilti-Perú, se ha logrado determinar que los nueve puntos que causan los reclamos y los siete puntos críticos del procedimiento de atención de reclamos identificados, representan un peligro, dado que colocan a la empresa en un escenario de vulnerabilidad por el incumplimiento de la efectividad en la gestión de reclamos. Frente a lo descrito se aprecia que el impacto en los resultados es un círculo negativo que arrastra otros problemas, los cuales finalmente repercuten en las metas comerciales.

#### **4.1.3 Lineamientos para la efectividad del proceso de gestión de reclamos de Hilti – Perú**

Para el diseño de un proceso de gestión de reclamos que permita la fidelización de los clientes de la empresa Hilti – Perú, se ha realizado un conjunto de secuencias alineadas en la búsqueda de la efectividad del proceso de gestión de reclamos en sí.

Todo proceso de gestión de reclamos debe responder a la misión, estrategia y política de la empresa, con lo cual se asegura tener una alineación que favorece al logro de los objetivos del

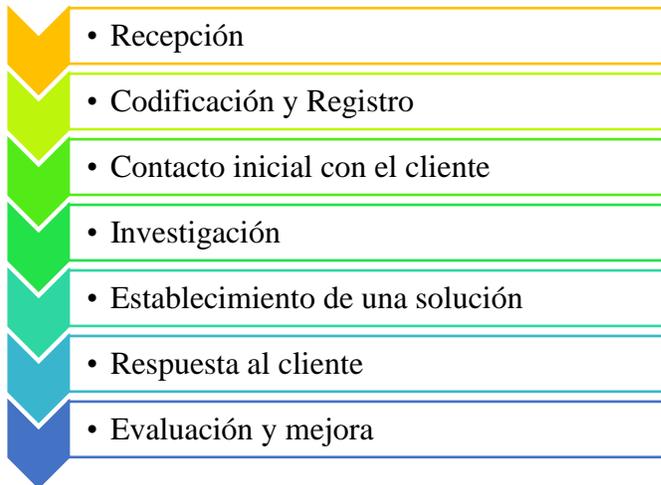
negocio. Por ello en el presente estudio se ha propuesto un diseño para Hilti-Perú que comprende siete fases las cuales serán detalladas y explicadas más en detalle.

#### **a. Proceso de gestión de reclamos**

El proceso de gestión de reclamos asertivo debe estar orientado a recuperar la satisfacción perdida de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la empresa. En definitiva, a que la experiencia que incluye mensajes empáticos y amigables dejen en su memoria de mediano plazo (2-3 años) la solución a su reclamo, es decir, el resultado de la satisfacción. Para ello, es necesario conocer los motivos del reclamo, las necesidades y expectativas del cliente con respecto a la solución que exige, minimizar el tiempo de respuesta y realizar una gestión altamente profesional. (López P., 2011)

El proceso ha de tener un inicio y un fin claramente definidos. El inicio coincidirá con la recepción del reclamo, pero, dependiendo de dónde se establezca el fin, la eficacia del proceso variará de manera sustancial. En ocasiones se observan a empresas que enfocan la gestión de reclamos como los pasos que han de realizar desde que se recibe el reclamo hasta que se proporciona una respuesta al cliente. Claramente representa una visión muy parcial del proceso, que limita no solo las posibilidades de satisfacer y vincular a los clientes, sino el potencial que tienen los reclamos para la mejora de los productos, servicios, procesos y entorno de la empresa. (López P., 2011)

Como se mencionó al inicio, la gestión de reclamos debe estar orientados a recuperar la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzar esa satisfacción. Para ello y según lo que indica López (2011), se debe comenzar con la planificación del entorno (definir estrategia, canales, etc.) y, en la parte operativa, debe comprender diversas fases desde que la empresa recibe el reclamo hasta que evalúa la satisfacción del cliente con la gestión realizada y utiliza la información obtenida para la mejora, como se muestra en la Figura 20:



**Figura 20: Proceso de gestión de Reclamos**

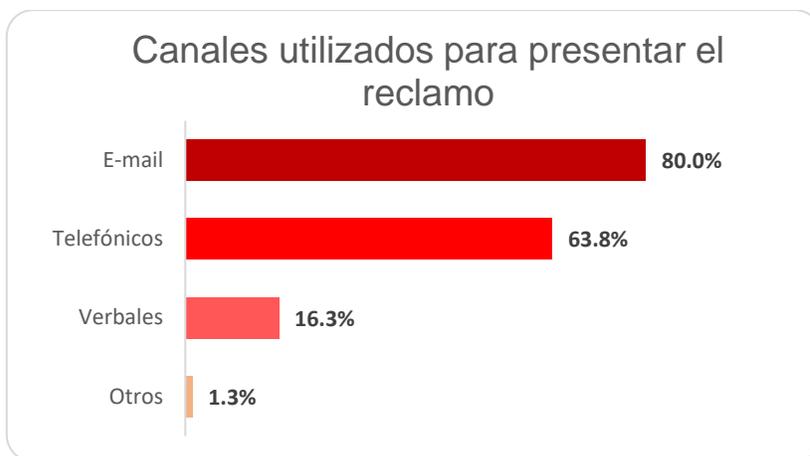
*Fuente: López (2011)*

**Recepción del reclamo:** El proceso se activa con la recepción o conocimiento del reclamo a través de cualquier canal establecido directamente por la organización, o a través de terceros. Ferrell y Hartline (2012) indicaron que aproximadamente 90% de los clientes insatisfechos nunca reclaman; simplemente se van a otra parte a satisfacer sus necesidades. Para contrarrestar esta decisión, la empresa debe hacer que sea fácil presentar un reclamo, sea por correo, teléfono, mensaje electrónico o en persona.

Según nuestra encuesta realizada a trabajadores y clientes de Hilti 2018-2019, los canales por los que se han recibido y realizado los reclamos son los que se muestra en el siguiente gráfico:



**Figura 21: Recepción de reclamos según tipo de canal**



**Figura 22: Canales utilizados para presentar reclamos**

En ambos gráficos los canales por los que han ingresado la mayoría de reclamos son “telefónicos” y “e-mail”. Es así que los canales que se establecerán para que los clientes presenten sus reclamos serán vía Teléfono (se creará una extensión para este caso), y e-mail (se creará un correo para este caso). Los reclamos que ingresen vía verbal serán orientados a presentar formalmente el reclamo vía teléfono o correo.

**Codificación y registro:** Una vez recibido el reclamo, es necesario registrarlo en una base de datos, soportada por un programa informático diseñado para el registro y gestión de los reclamos.

Para registrar los reclamos es necesario codificarlos antes. Se debe dedicar el tiempo que sea necesario para diseñar el sistema de codificación, pues es la base para que la organización pueda obtener información relevante y útil, a través de indicadores, para la mejora de los productos, procesos, servicios y entorno. Así mismo, esto sirve para hacer un buen análisis de los reclamos existentes y buscar soluciones que eviten las reincidencias. En el estudio el 64.3% de trabajadores indican que han recibidos dos veces el mismo reclamo del mismo cliente y 17.9% indican que han recibido tres veces el mismo reclamo del mismo cliente, lo que indica claramente que ante el primer reclamo no hubo un análisis y solución adecuada que evite de raíz el problema que originó el reclamo.

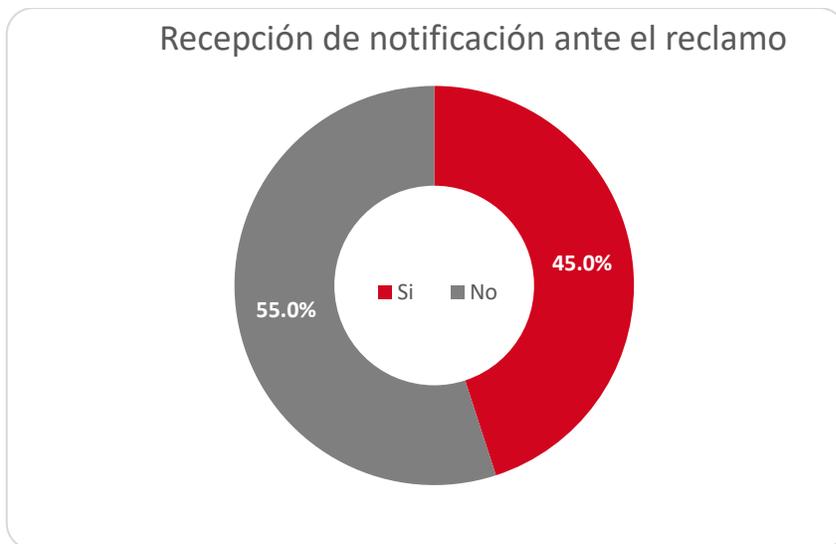
El sistema de información que disponga la organización para la explotación de los datos debe facilitar la estructura de la información en función de diferentes criterios: por motivo, por fecha, por proceso, por producto, etc.

Para registrar los reclamos se debe considerar los siguientes aspectos:

- Las personas que introduzcan los datos deben comprender la importancia que tiene este proceso, y por ello la necesidad de realizarlo correctamente. La fiabilidad de la codificación y registro condiciona una buena gestión de los reclamos y además el análisis posterior de la información. La organización debe hacer hincapié en que la codificación sea homogénea, para que la información obtenida posteriormente sea fiable.
- Se deben categorizar todos los motivos del reclamo. En este sentido, un reclamo puede tener más de un código asignado. Para ello es necesario haber realizado un previo diagnóstico.

**Contacto inicial con el cliente para confirmar recepción:** Uno de los atributos que más impacto tiene sobre la satisfacción del cliente respecto a la gestión de su reclamo es “el tiempo”. Este se debe gestionar en un plazo breve de tiempo, y cuando sea posible, la empresa debe mantener periódicamente informado al cliente del estado en el que se encuentra su reclamo. Por ello, cuando el reclamo se recibe por escrito, es necesario comunicarle al cliente que se tiene conocimiento de ello y que próximamente se volverá a contactar con él, una vez analizado el caso, para proporcionarle una solución.

Se debe tener en cuenta que vivimos en un tiempo de inmediatez: el cliente quiere todo rápido, lo quiere ya, más aún cuando el servicio ha fallado y los reclamos se reciben mediante correo electrónico o de los medios de comunicación social interactiva.



**Figura 23: Recepción de notificación ante el reclamo**

Los objetivos de este primer contacto con el cliente son:

- Informarle al cliente de que la empresa ha recibido su reclamo, transmitirle el interés en su gestión, y disculparse por la incidencia ocurrida. Si fuera necesario, ofrecerle una solución inmediata, de urgencia, aunque fuera provisional.
- Recabar información adicional que fuese necesaria, si la organización no dispusiera de ella ni pudiera disponer de la misma por sus propios medios.
- Ganar tiempo para realizar una gestión personalizada del reclamo, pues la organización le ha podido facilitar una orientación respecto al plazo global de la gestión. Si no se realiza este primer contacto, el cliente estará intranquilo y el plazo de gestión le parecerá mucha más largo.

Es importante tener en cuenta el elemento temporal: el contacto inicial con el cliente es más efectivo cuanto más rápido se realice una vez presentado el reclamo. También es importante tener en cuenta que, si la empresa no tiene suficientes recursos para llevar a cabo una gestión óptima, y si se estima que en un plazo breve de tiempo se puede proporcionar una respuesta definitiva al cliente, entonces se puede omitir este primer contacto. Pero se trata de soluciones que se enfocan como “mal menor” ante la imposibilidad de realizar una buena gestión de los reclamos, y no un método para la gestión habitual de las mismas.

Este punto debe tenerse en cuenta en el proceso ideal de la gestión de Reclamos para Hilti-Perú por la importancia que se ha mencionado y además porque es un punto crítico en la gestión actual de reclamos de Hilti-Perú. En la encuesta realizada a los clientes, un 55% indicó que después de presentar su reclamo no recibió ninguna notificación verbal o escrita mencionando que "su reclamo está en proceso".

**Investigación:** La empresa debe identificar claramente los motivos por el cual ha recibido el reclamo, así mismo las expectativas en relación con la solución al reclamo. Para ello, muchas veces es necesario recabar información de otros procesos y otras áreas, o en último caso solicitar más datos al cliente. Si no se realiza adecuadamente el diagnóstico, el cliente sentirá que no ha sido atendido debidamente, y el coste para la empresa puede ser mayor.

Una regla básica y muy importante es que no se debe pedir información al cliente de lo que se supone debería tener la empresa, pues de esta forma, el cliente se sentirá más enojado y frustrado. Es la empresa quien ha fallado al cliente, por lo cual en la gestión de su reclamo se debe evitar en lo posible molestarlo. Hay que recordar que el cliente está haciendo un favor a la empresa al momento de presentar su reclamo, ya que le está dando una segunda oportunidad de satisfacerlo y además está proporcionando información gratuita de cómo mejorar y en qué puntos está fallando. En caso se tenga que pedir información al cliente, se debe realizar con extrema amabilidad y justificar el motivo.

**Establecimiento de una solución:** Para que la empresa determine una solución, ha de centrarse en el cliente, sus necesidades y expectativas. ¿Cuál es el principal mensaje que se quiere transmitir? ¿Disculpas, información o alguna compensación? Esto debe estar claro antes de comunicar una respuesta al cliente. En el caso de que se haya ocasionado un daño moral al cliente, se debe tratar este aspecto en primera instancia, luego se podrá ver aquellos aspectos materiales.

Es preciso recordar que la gestión de reclamos debe ser vista como un servicio más que ofrece la empresa, pero un servicio especial más crítico, por lo que se trata de un servicio de “recuperación” que tiene alto impacto en la satisfacción del cliente.

En la encuesta realizada a los trabajadores de Hilti-Perú, el 53.6% considera como punto crítico de la gestión de reclamos el establecimiento de una solución.



**Figura 24: Puntos críticos de la gestión de reclamos**

**Respuesta al cliente:** Una vez que se hayan realizado correctamente los pasos anteriores, principalmente el diagnóstico, se debe dar una respuesta personalizada al cliente. A continuación, se mencionarán algunos aspectos a tener en cuenta para dar una respuesta al cliente:

- Canal de respuesta: Los canales más efectivos para la recuperación de la satisfacción del cliente son el canal presencial y el telefónico. Y esto es porque por estas vías se refuerzan dimensiones importantes como la empatía y la sensibilidad, que son mucho mejor percibidas por el cliente. Bajo este criterio se propone atender según la complejidad y sensibilidad del reclamo para determinar el canal. Así, por ejemplo, cuando se trata de un reclamo en el que el cliente manifiesta disconformidad con varios aspectos del servicio, siendo además puntos muy sensibles, es recomendable llamarle por teléfono y posteriormente cerrar el caso con una carta o correo electrónico que resuma los principales aspectos del caso. También es recomendable llamar cuando el cliente es tipo “activista”, es decir, que no parará de mandar correos electrónicos o cartas. En las reaperturas de los reclamos por insatisfacción del cliente también es recomendable

contactar por teléfono. En todos estos casos debemos ser resolutivos y cerrar el tema cuanto antes.

- **Plazo de respuesta:** Será dependiente del tipo de servicios y productos que ofrezca la empresa, así como de los daños que se han podido generar. Pero en general este debe ser lo más breve posible. Hay que recordar que una buena atención al cliente requiere un servicio más ágil de lo que puede exigir las disposiciones legales. Cuanto más rápido se gestione el reclamo y más eficaz sea la solución proporcionada al cliente, mayor será su satisfacción y menor los costes de la empresa. En este sentido, la fórmula más adecuada sería sorprender positivamente al cliente con una solución apropiada y rápida, y comunicada por el canal más sencillo.
- **Personalización:** La gestión de los reclamos, así como la comunicación al cliente deben ser personalizados. Se debe evitar las respuestas estándares. El cliente no tolerará una respuesta tardía, pero mucho menos aún una falta de atención a su reclamo. Como hemos visto anteriormente, el contacto inicial transmite atención a los reclamos del cliente, potencia la información brindada y permite a la empresa disponer de un mayor plazo de tiempo para la gestión eficaz de las mismas. Y si el plazo de gestión se alarga, la empresa debe informar con frecuencia al cliente de las acciones que se está realizando.

La respuesta personalizada exige haber realizado una gestión “personalizada” del reclamo, atendiéndose según la incidencia producida y el perfil del cliente. Pero aun habiéndola realizado correctamente, la gestión podría fallar si no se es capaz de comunicar correctamente la solución adoptada.

**Evaluación y mejora:** Esta última fase comprende la evaluación de la satisfacción del cliente como resultado del proceso de gestión de su reclamo, así como el análisis de la información obtenida para la mejora de los productos, procesos, servicios y entorno.

Estas siete fases descritas funcionan de una manera secuencial, y en conjunto trabajan para recuperar y reforzar la satisfacción de los clientes que han reclamado, al ganar credibilidad y confianza con ella.

## **b. Elementos dinamizadores**

El proceso de gestión de reclamos debe tener procedimientos que faciliten la recepción y gestión de las mismas, a la vez que aseguren que el proceso alcance sus objetivos. No deben, por tanto, complicar la gestión, sino facilitarla, tanto para el cliente como para la empresa.

Si bien una gestión eficaz de reclamos tiene como componente la relación interpersonal, donde la empatía y la asertividad son factores claves, la empresa debe ser capaz de asegurar al cliente que independientemente de quién le atienda, recibirá un servicio altamente profesional; y para ello se requiere un proceso bien definido y detallado. Para ello los aspectos que se deben considerar en los procedimientos son los siguientes:

- Cómo y dónde puede presentarse el reclamo
- Qué datos debe facilitar el cliente
- Qué información debe recolectarse del reclamo
- Cómo se debe clasificar la importancia y la prioridad de los reclamos
- Qué acciones deben emprenderse para investigar los reclamos
- Cuál es el plazo máximo de gestión del reclamo
- Cómo gestionar los reclamos menores
- Qué hacer cuando se deniega una petición de compensación
- Qué datos de los reclamos de deben reportar y analizar

Tomando en cuenta esta información los elementos dinamizadores son:

- (1) Sensibilización y motivación en el personal responsable de gestionar los reclamos: Son elementos importantes que permitirán canalizar la conducta general de la persona hacia la consecuencia de los objetivos de la gestión. Esta sensibilización y motivación del personal constituyen una condición necesaria para que se ofrezca un servicio de calidad en cada uno de los contactos que el cliente mantiene con la empresa y muy especialmente en el servicio de recuperación que supone la gestión de un reclamo.
- (2) Pleno conocimiento del proceso: El personal responsable de gestionar los reclamos debe conocer plenamente el proceso, pues constituye parte importante de la calidad del

servicio, ya que se transmite seguridad y confianza al cliente, y tiene un impacto en la imagen de profesionalidad que tienen los trabajadores.

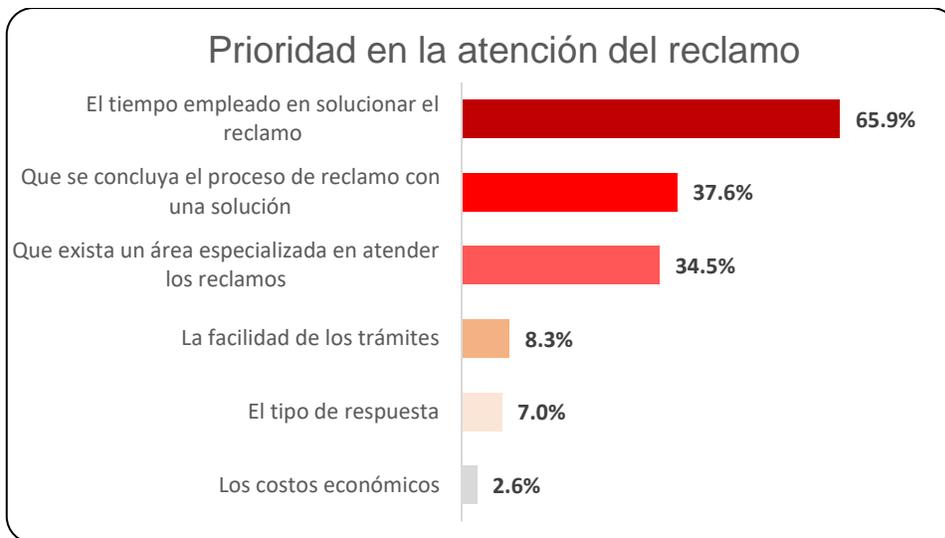
- (3) Monitoreo inteligente: Corresponde a una supervisión del proceso para detectar puntos críticos y tomar una acción correctiva que ayude finalmente a disminuir la frecuencia y cantidad de reclamos.

Todos estos aspectos de deben considerar para llevar a cabo una efectiva gestión de los reclamos. Es muy importante que los procedimientos estén claramente difundidos e implementados en la empresa y que los empleados sepan lo que tienen que hacer, a través de una definición clara de sus funciones, responsabilidades y autoridad, así como de unos procesos bien estructurados, que ayudará a cumplir la política y directrices de la atención de reclamos. (López, 2011)

### **c. Procedimientos claves en la Gestión de Reclamos**

López (2011) basándose en diversos estudios acerca de la satisfacción de clientes, muestra aquellas variables que aportan mayor incidencia en la satisfacción del cliente al momento de gestionar sus reclamos. Estas variables son:

- Satisfacción con la solución ofrecida: Estudios afirman que el 91% de clientes que reclamaron y quedaron satisfechos con la gestión de sus reclamos, manifestaron su decisión de comprar de nuevo, en comparación con el 85% de clientes que en su primera compra no tuvieron ningún reclamo y quedaron satisfechos. Esto muestra que una empresa que gestiona eficazmente sus reclamos gana clientes.
- Rapidez de la solución: El 95% de clientes insatisfechos a los que se resuelven rápidamente sus reclamos y quedando estos satisfechos con la solución, vuelven a comprar. Esto muestra que resolver los problemas dentro de la memoria a corto plazo, mejora los resultados. En la encuesta realizada a los clientes de Hilti-Perú el 65.9% afirma que lo más importante que la empresa debe considerar al atender un reclamo es “el tiempo empleado en solucionar el reclamo”, además en otra pregunta, el 42.5% ha calificado como “regular” el tiempo transcurrido desde que presentó su reclamo hasta que obtuvo la respuesta definitiva”. lo que indica que debemos mejorar este aspecto.



**Figura 25: Prioridad en la atención del reclamo**

- Frecuencia de la información facilitada: El cliente comprende que la gestión de su reclamo puede demorar, pero espera y exige información sobre en qué etapa está su reclamo y cuándo le darán solución.

En este sentido los tres puntos antes descritos son variables necesarias e indispensables dentro del proceso de gestión de reclamos que permitirán desarrollar una solución efectiva, satisfacer al cliente y alcanzar el éxito en la gestión.

#### **d. Estrategias de fidelización**

Por fidelidad se entiende a la propensión a comprar la misma marca. Una empresa fideliza a sus clientes cuando es capaz de lograr una alta tasa de retención. Sus ventajas son importantes para la empresa ya que reduce el esfuerzo comercial y los consumidores se convierten en prescriptores. (Santesmases et al., 2011)

Ferrell y Hartline (2012) indicaron que satisfacción no es lo mismo que lealtad de los clientes. Estos pueden sentirse satisfechos con un producto o empresa en específico, pero cambiarían si creyeran que se sentirán más satisfechos con otras opciones (gracias a la calidad superior, una mejor experiencia de usuario o mayor valor). La lealtad nace de ofrecer productos o servicios que superan las expectativas de los clientes, y suele ser especialmente fuerte en situaciones en

la que éstos creen que el desempeño de la firma es mejor de lo que pueden esperar de un competidor.

Para promover la lealtad genuina, la empresa debe entender plenamente las expectativas de sus clientes. Para lograrlo se sugiere:

- Buscar retroalimentación negativa. Además de la información obtenida de los reclamos, se debe buscar información de los clientes que no reclamaron mediante sitios web, blogs, tableros de mensajes y servicios de calificación externos.
- Administrar de afuera hacia adentro. La empresa debe tomar en cuenta la información positiva y negativa que proporcionan los clientes para mejorar.
- Reconocer que una solución general no sirve para todos. Diferentes clientes tienen distintas preferencias respecto de cómo se satisfacen sus expectativas.
- Anteponer el servicio a la personalización. La empresa debe ser capaz de satisfacer las necesidades del cliente en el primer intento, dado que la mayoría de los clientes atribuye más importancia al buen servicio que al servicio personalizado.

A pesar de lo mencionado, Ferrell y Hartline (2012) concluyen que es la satisfacción de los clientes es la clave para conservarlos, puesto que es más probable que aquellos plenamente satisfechos sean leales a la empresa o incluso se conviertan en promotores activos de la misma y sus productos. También es menos probable que exploren otras alternativas de proveedores y son menos sensibles a los precios y, por tanto, es poco factible que se vayan con la competencia.

Teniendo en cuenta lo mencionado y concluyendo la importancia de la satisfacción del cliente en la empresa, López (2011) indicó que la gestión de reclamos representa una excelente oportunidad para reforzar la satisfacción y el vínculo que el cliente tiene con la empresa, contribuyendo a que sea más fiel a los productos y servicios que le ofrece. Pero, además, los reclamos constituyen un mecanismo de retroalimentación que puede y debe ayudar a las empresas a mejorar sus procesos, productos, servicios y entorno, para satisfacer de manera continuada las necesidades de sus clientes, que son, ante todo, los que proporcionan sus ingresos y constituyen su razón de ser.

Finalmente hay que recordar que la fidelización es importante porque (Santesmases et al., 2011; Alonso y Grande, 2013):

- Facilita la venta, en el sentido que vender a un cliente actual es más fácil que vender a un cliente nuevo y reduce los gastos de promoción de nuevos productos bajo la misma marca.
- Captar y vender a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que vender a un cliente actual.
- Estabiliza las ventas y la cuota de mercado.
- La elasticidad de la demanda ante el precio se vuelve rígida, es decir, existe una mayor libertad para subir los precios sin que las ventas se resientan.
- La mejor publicidad es la que hacen (por nosotros) nuestros clientes satisfechos, puesto que actúan como prescriptores dentro de un grupo de conveniencia o referencia.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, el impacto de una estrategia de fidelización para Hilti implica efectuar un modelo adecuado de gestión de reclamos que permita reforzar la satisfacción y el vínculo con el cliente y por consecuencia obtener ventajas para la empresa.

#### **e. Modelo ideal del proceso de Gestión de Reclamos para Hilti - Perú**

Una gestión eficaz de reclamos requiere una cultura de orientación al cliente que se despliegue y se refuerce a través de una estrategia bien definida y una política de gestión claramente establecida, como requerimientos de partida necesarios para conformar los pilares de una buena atención al cliente.

La cultura de orientación al cliente implica que todas las personas de la empresa adopten una actitud empática positiva ante la crítica. Deben ser capaces de afrontar de modo asertivo la asertividad del cliente. Además, los sistemas y políticas de la empresa deben facilitar un tratamiento eficaz de los reclamos, dando a los empleados un margen de autoridad en sus actuaciones para decidir y llevar a cabo la mejor actuación en cada caso.

Se debe definir la misión, estrategia y política de la gestión de reclamos de tal manera que esté alineada e integrada a la misión, estrategia y política de la empresa, para que contribuya a los

objetivos general del negocio. La misión, estrategia y política han de inspirar, desplegar y reforzar la cultura de gestión de reclamos.

Se entiende por “misión” del proceso de gestión de reclamos a la razón de ser de esta función: para qué se ha creado y qué se espera de ella. Para definir la misión hay que tener en cuenta las siguientes perspectivas:

- Perspectiva comercial: La gestión efectiva de los reclamos tiene un gran impacto sobre la satisfacción del cliente, y por tanto en las ventas. La respuesta debe ser en todo momento adecuada y apropiada a la incidencia producida y a las expectativas y perfil del cliente.
- Perspectiva de la mejora: Se debe buscar siempre la oportunidad de aprendizaje del error. Además, la información sobre el número y motivos del reclamo debe analizarse periódicamente, con el fin de identificar áreas de mejora en los productos, proceso, servicios y entorno de la empresa.

La política de gestión de reclamos debe ser útil y debe estar exenta de burocracias, pero no por ello de protocolos. Es parte de la política de la calidad, y deberá ser difundida a toda la empresa; también es conveniente que sea conocida por los clientes, como elemento generador de confianza. La empresa debe asegurar que el proceso de gestión de reclamos sea coherente con la política establecida, caso contrario se pueden generar expectativas que posteriormente no se podrán cumplir.

Una buena política de gestión de reclamos reúne las siguientes características:

- Muestra una clara orientación al cliente, al dejar claro que es muy importante conservar al cliente, desde una posición ganar-ganar.
- Establece el marco para diseñar e implantar sistemas que faciliten los reclamos de los clientes y les hagan sentirse bien cuando los presenten. Por tanto, anima al cliente a presentar su reclamo cuando está insatisfecho.
- Es conocida por todas las personas de la empresa.

- Da autoridad a los empleados para resolver el reclamo en el momento en que surge, antes que se agrave.
- Estipula o exige que todas las personas de la empresa que reciban el reclamo, tengan una formación adecuada para resolver el reclamo de manera eficaz.
- Fomenta la gestión rápida y competente de los reclamos.
- Fomenta la evaluación y seguimiento del grado de satisfacción de los clientes con la gestión de reclamos.
- Fomenta el uso de la información de los reclamos para la mejora de la empresa.

Teniendo como base lo mencionado anteriormente, se establecerá el siguiente proceso de gestión de reclamos para la empresa Hilti-Perú:



**Figura 26: Proceso de gestión de reclamos para Hilti – Perú**

Fuente: López (2011)

Hay que tomar en cuenta lo que indica Bolívar et al. (2002), de que cada reclamo es una historia distinta y, por ello, es complejo establecer normas para solucionar cada una de ellas, pero lo que sí se puede hacer es dar pautas generales de actuación, para que cada trabajador (quienes reciben el primer impacto) garantice un mínimo de seguridad en la resolución de los problemas.

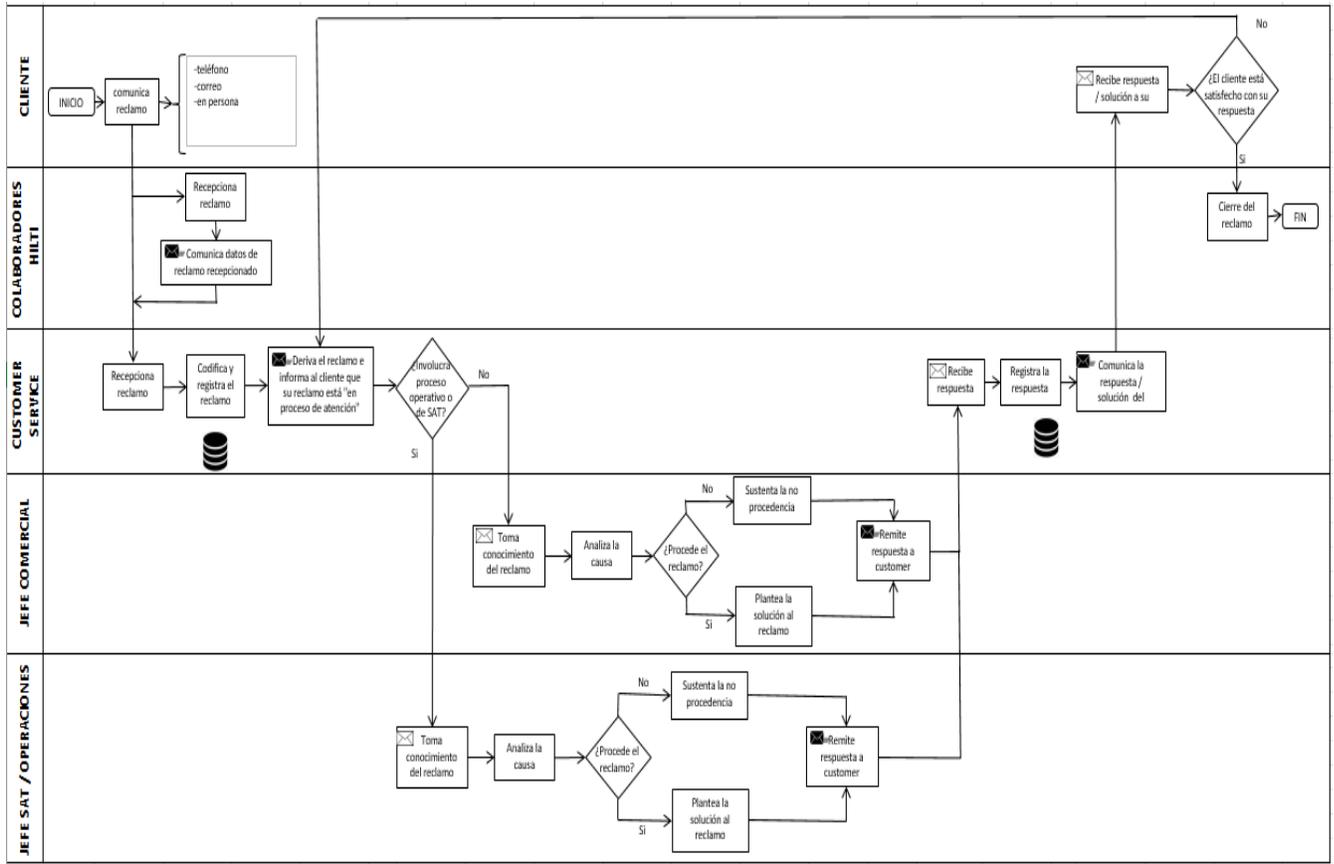
Las personas en contacto con el cliente deben estar suficientemente formadas y motivadas, y tener una actitud empática positiva, además de la autoridad y los recursos necesarios para gestionar la relación y compensar al cliente cuando sea necesario ante un fallo en el servicio. (López, 2011)

Los procedimientos que describen el proceso tienen que facilitar la recepción y gestión de los reclamos a la vez que aseguren que el proceso alcance sus objetivos. No deben, por tanto, complicar la gestión, sino facilitarla; tanto para el cliente, en primer lugar, como para la empresa.

Los procedimientos por tal motivo deben ser claramente difundidos e implementados en la empresa. Es muy importante que todos los empleados sepan lo que tienen que hacer, a través de una definición clara de sus funciones, responsabilidades y autoridad, así como de unos procesos bien estructurados, que ayudarán a cumplir la política y directrices de atención al cliente. (López, 2011)

En el flujo adecuado de la gestión de reclamos (pág. 86) se puede apreciar todos los procedimientos mencionados anteriormente, los cuales definimos:

- Recepción del reclamo: El cliente manifiesta su reclamo vía teléfono, e-mail o en persona y se redirecciona al área *customer service* para la atención.
- Codificación y registro: el ejecutivo *customer service* debe codificar y registrar el reclamo en una base de datos. Es necesario recopilar todos los datos de relevancia para la gestión eficaz del reclamo.
- Contacto inicial con el cliente: Una vez registrado el reclamo, el ejecutivo *customer service* debe informar al cliente que “su reclamo está en proceso de atención”.
- Investigación: El ejecutivo *customer service* debe analizar el motivo del reclamo y o derivar el caso al área involucrada para que analicen.
- Establecimiento de una solución: El ejecutivo *customer service* debe brindar una solución inmediata en caso sea “un mal menor”, o solicitar la solución al área involucrada en el reclamo.
- Respuesta al cliente: Una vez identificada la solución, el ejecutivo *customer service* debe registrarla en la base de datos, y debe comunicarla al cliente. Si se trata de un reclamo en donde el cliente manifiesta disconformidad con varios aspectos del servicio, siendo además puntos muy sensibles, es mejor hacerlo vía telefónica y luego cerrar el caso vía e-mail. También es recomendable llamar cuando el cliente es tipo “activista”, es decir, que no parará de mandar correos electrónicos,
- Evaluación y mejora: Finalmente se debe evaluar la satisfacción del cliente con una pequeña encuesta y realizar el análisis de la información obtenida para la mejora de los productos, procesos, servicios y entorno de la empresa.



**Figura 27: Flujo ideal de la gestión de reclamos para Hilti – Perú**

Este proceso se debe gestionar en un plazo breve de tiempo, y cuando sea posible, la empresa debe mantener periódicamente informado al cliente del estado en el que se encuentra su reclamo. Cuanto más rápido se gestione el reclamo y más eficaz sea la solución proporcionada al cliente, mayor será su satisfacción y menor los costes de la empresa.

Tomando en cuenta los elementos dinamizadores, los procedimientos claves y todo lo mencionado anteriormente, el proceso de gestión de reclamos presentado representa una propuesta interesante que ayudará a mejorar la percepción de valor, a recuperar y reforzar la satisfacción del cliente y su vínculo con la empresa, contribuyendo a mantener una relación a largo plazo y aumentar su fidelidad. Finalmente, estos son los clientes que garantizan los ingresos de la empresa, tanto por su compra directa como por la recomendación que dan.

## **4.2. Validación y confiabilidad**

Se aplicaron dos cuestionarios, uno para clientes y el otro para trabajadores. El cuestionario de clientes fue elaborado tomando como referencia las preguntas propuestas en los modelos de cuestionarios del libro de López (2011) “Gestión de las Reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad”, las cuales fueron ajustadas a los objetivos de esta investigación.

Los dos cuestionarios fueron validados mediante juicio de expertos, conformado por: un docente del departamento de Gestión empresarial de la UNALM, el gerente de Hilti-Perú y un estadístico. Cada uno de los expertos evaluó ambos cuestionarios dándoles un puntaje de aceptación y haciendo observaciones para la mejora. Luego de ello la validez de los cuestionarios se realizó utilizando el Coeficiente de Validez de Contenido propuesto por Hernández Nieto (2002), el cual arrojó un coeficiente de 0.86 para el cuestionario de clientes y 0.85 para el cuestionario de trabajadores, concluyendo según este autor que la validez y concordancia son buenas.

En cuanto a la fiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach a una muestra piloto de clientes para ver qué tan consistentes y correlacionadas se encontraba las preguntas. Este coeficiente fue de 0.939, lo cual es significativo, por lo tanto, se puede concluir que el instrumento es confiable.

## **4.3. Contrastación de hipótesis**

Sobre las hipótesis planteadas se debe destacar que las dos primeras son situacionales, es decir van a ayudar a conocer el contexto actual de los procedimientos de atención de reclamos de la empresa Hilti-Perú. Y la tercera hipótesis es la que indica la asociación entre el proceso de gestión de reclamos y la satisfacción del cliente.

Además, se considera que debe existir satisfacción del cliente para que pueda abrirse camino la fidelización. Como lo manifiestan Kotler y Armstrong (2017) manifiestan “La mayoría de estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad del cliente, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa”. Por otro lado, Alonso y Grande (2013) afirman que conseguir que los clientes se encuentren satisfechos es el reto más

importante para una empresa, pues es a través de ello se deriva la fidelización a la marca. Y enfocados directamente a la acción de la atención de reclamos García et al (2010) indica que, a través de la solución positiva de los reclamos, es decir, a través de la satisfacción con la gestión, se puede fidelizar al cliente que en un principio resultó descontento. Finalmente, López (2011) nos dice que la gestión de reclamos de los clientes es muy importante como segunda oportunidad para recuperar la satisfacción de los clientes y así crear un vínculo más fuerte y conseguir su fidelización. Con todo lo mencionado queda reafirmado que la responsabilidad comercial se debe ir trabajando desde mecanismos operativos del área de ventas como lo es la atención de reclamos.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la variable grado de satisfacción de la gestión del reclamo y la variable “proceso” que está conformada por: facilidad, trato, seguimiento, atención, tiempo y solución.

H<sub>0</sub>: No hay asociación entre las variables

H<sub>1</sub>: Si hay asociación entre las variables

Se utilizó la prueba de Spearman y se obtuvo un p\_valor < 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula, así mismo se obtuvo un coeficiente de 0.6, lo cual nos indica que existe una asociación positiva entre las variables. Es decir, los indicadores del proceso como la facilidad, trato, seguimiento, atención e información, tiempo y solución se encuentran asociadas a la satisfacción de la gestión del reclamo.

#### **4.4. Discusión**

En el estudio realizado acerca de la gestión de reclamos que maneja Hilti-Perú, se puede comprobar que no existe un procedimiento claro, ni un responsable para la atención de los reclamos, pues marcaron diferentes alternativas en las preguntas: “¿Cómo gestionó los reclamos?” Y “Marque los pasos del proceso que aplicó para atender el reclamo, enuméralos en forma creciente”. No todos aplican los mismos pasos y no todos lo hacen en un mismo orden. Estos resultados indican que los trabajadores tienen criterios independientes para atender los reclamos. En este sentido López, (2011) indica que “los procedimientos son necesarios, pues si

bien una gestión eficaz de los reclamos tiene un componente de relación interpersonal elevado, la organización ha de ser capaz de asegurar al cliente que, con independencia de la persona que le atiende, recibirá un servicio altamente profesional; y para ello se requiere procesos bien definidos y detallados. Los procedimientos deben ser claramente difundidos e implementados en la organización, y la parte que afecta al cliente, comunicada de manera clara a través de los diferentes canales de contacto. Es muy importante que todos los empleados sepan lo que tienen que hacer, a través de una definición clara de sus funciones, responsabilidades y autoridad, así como de unos procesos bien estructurados, que ayudarán a cumplir la política y directrices de la atención de reclamos”.

El estudio realizado a los clientes también muestra que el 55% de los clientes sostiene no haber recibido una notificación de la atención de su reclamo, así mismo, el 42.5% calificó como “regular-malo” el seguimiento a la atención de su reclamo y el 22.5% calificó como “regular” la solución final proporcionada a su reclamo, lo que evidencia la falta de un proceso desarrollado, claramente definido y comunicado a los trabajadores de la empresa que cuente con procedimientos necesarios como registro, notificación, solución y seguimiento para una buena gestión de los reclamos. López (2011) también menciona que si el primer paso del proceso “diagnóstico inicial (comprender al cliente)” no se realiza correctamente, no será posible identificar la solución adecuada, y por tanto la empresa corre un alto riesgo de que el cliente no quede satisfecho con la solución que le aporte. Finalmente, los clientes satisfechos constituyen “el capital de las relaciones con el cliente de la empresa y además “un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad del cliente, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa”. (Kotler y Armstrong, 2016;2017)

Lopez (2011) menciona en su libro “Gestión de las reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad” que un proceso bien estructurado y sistematizado de gestión de reclamos debe tener las siguientes fases: recepción, codificación y registro, contacto inicial con el cliente, investigación, establecimiento de una solución, respuesta al cliente y evaluación y mejora. Por lo mencionado y teniendo en cuenta que Hilti- Perú no cuenta con este proceso, es evidente la falta de la fase “evaluación y mejora” lo que ocasiona que no se solucionen los reclamos de raíz y se generen reincidencias. Finalmente, los perjudicados son los clientes.

Con la información que se ha expuesto es claro que se cometen errores en el proceso de atención de reclamos de Hilti-Perú que afecta directamente a la buena gestión. Es evidente la falta de procedimientos necesarios para una gestión óptima de los reclamos. En efecto y como indica López (2011) “la fiabilidad de la codificación y registro no condiciona solamente una buena gestión de reclamos, sino también el análisis posterior de la información”. En consecuencia, no se realiza un correcto y adecuado análisis de los motivos de los reclamos para poder buscar soluciones de raíz que eviten las reincidencias. Así mismo, según resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Hilti-Perú en el año 2019, se manifiesta que para el 53.6% de los trabajadores el establecimiento de una solución es el principal punto crítico de la gestión de reclamos, seguido del 42.9% que manifiesta como punto crítico la evaluación y mejora, es decir, resulta complicado y determinante establecer una solución óptima, la cual se pueda registrar y sirva como experiencia para evaluarlo y así evitar cometer los mismos errores.

El estudio de la gestión de reclamos que maneja Hilti-Perú también nos indica que 64.3% de los trabajadores manifiesta que un mismo cliente le ha reclamado hasta dos veces por el mismo motivo, así mismo, el 17.9% manifiesta que un mismo cliente le ha reclamado hasta tres veces por el mismo motivo, el 7.1% de los trabajadores declara haber recibido del mismo cliente cuatro reclamos por el mismo motivo y el 10.7% manifiesta que ha recibido de seis a más veces el mismo reclamo del mismo cliente. Es claro en el estudio que se han recibidos reincidencias de reclamos por el mismo cliente, sin considerar que el reclamo ha podido ser manifestado por diferentes clientes.

Es importante mencionar que las reincidencias de reclamos ocurren efectivamente por una falta de “evaluación y mejora”, pero también porque no se corrige, ni se previene. En este sentido, Romo (2003) indica que “el reclamo es una bendición para la empresa porque ven en ella ventajas que ayudan a mejorar: el cliente está diciendo lo que no le gusta o le molesta de la empresa, da la oportunidad de solucionarlo para que no suceda lo mismo con otros clientes. Sin embargo, en lugar de escucharlo y analizar sus sugerencias, la mayoría de las empresas hacen oídos sordos a sus reclamos y siguen tropezando con la misma piedra”.

Por lo mencionado anteriormente, lo primero que se debe hacer es identificar cuáles son los principales reclamos repetidos, analizar sus causas e intentar al menos dos caminos: (a)

Desarrollar acciones preventivas: una vez que ya se conocen las causas, se atacan para que no vuelvan a suceder, o para reducir la cantidad de veces que se manifiestan. (b) Diseñar un manual para el tratamiento de los principales reclamos, esto implica formar al personal para que cuando los reclamos aparezcan no improvisen para ver qué hacen. (Romo, 2006)

Otra ventaja para los que ven al reclamo como una bendición es que se trata de la última posibilidad de hacer algo para retener a ese cliente, antes de que se vaya a la competencia. Muchas veces se les resta importancia a los reclamos y no se actúa en consecuencia, porque parecen ser pocas en función de la masa crítica de clientes de la empresa. Sin embargo, hay estudios que muestran que la mayoría de los clientes insatisfechos (salvo en situaciones de monopolio o de altas barreras de salida) no reclaman, o lo hacen a su manera: se van directamente a la competencia. (Romo, 2006)

El estudio de la gestión de reclamos que maneja Hilti –Perú también nos indica que los trabajadores tienen conocimientos diferentes con respecto al nivel de reincidencias de los reclamos, es así que el 32.1% de los trabajadores manifiesta que las reincidencias de reclamos de cierta forma se han reducido, el 21.4% manifiesta que se han incrementado y en su mayoría el 46.4% manifiesta que no sabe o no opina. Con esta información se puede inferir que no existe una cultura de comunicación de la gestión de reclamos y que cada trabajador según sus experiencias o los comentarios que recibe, saca su propia conclusión acerca del nivel de reincidencias de reclamos. Esta información variada es consecuencia de que no existe un encargado o área encargada de gestionar los reclamos, por lo que la información se recibe por diferentes medios y muchas veces se pierde. Si hubiera un encargado o área encargada de gestionar los reclamos no se perdería información tan valiosa y se tendrían resultados reales.

López (2011) basándose en diversos estudios acerca de la satisfacción de clientes, muestra aquellas variables que aportan mayor incidencia en la satisfacción del cliente al momento de gestionar sus reclamos. Estas variables son: satisfacción con la solución ofrecida, rapidez de la solución y frecuencia de la información facilitada. Tomando en cuenta estas variables y según los resultados obtenidos del estudio de la gestión de reclamos de Hilti- Perú, existe un 22.5% de clientes que calificó como “regular” la solución de su reclamo y un 42.5% que calificó como “regular” el tiempo transcurrido desde que presentó su reclamo hasta que obtuvo la respuesta

definitiva. Estos resultados evidencian que gran parte de los clientes no están satisfechos con la atención de su reclamo, por lo que se debería poner mayor enfoque en la implementación de estos procedimientos claves para que se mejore la percepción de valor de la empresa y satisfacción de clientes; y con ello se incremente la fidelización. Kotler y Armstrong (2017) afirman que “la mayoría de estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad del cliente, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa”.

Según el estudio de la percepción y satisfacción del cliente acerca de la gestión de reclamos que maneja la empresa Hilti-Perú, y como se menciona anteriormente, existe un 22.6% de clientes que no resultaron satisfechos con la gestión de su reclamo, para estos clientes la gestión de reclamos es una oportunidad perfecta para recuperar esa satisfacción como indica López (2011) “la gestión de reclamos es un proceso asertivo, que deber estar orientado a la recuperación de la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, al ganar credibilidad y confianza en la organización”. Por el contrario el 11.3% de clientes manifestaron estar “muy satisfechos” y un 66.3% de clientes manifestaron estar sólo “satisfechos”. Para estos últimos se debería buscar que alcancen el grado de “muy satisfechos” para así obtener los beneficios que afirman Kotler y Lane (2016) “un cliente altamente satisfecho suele ser leal durante más tiempo, compra más a medida que la empresa introduce productos nuevos o mejorados, habla bien a otros sobre la empresa y sus productos, pone menos atención a las marcas competidoras, es menos sensible al precio, ofrece ideas para el desarrollo de productos y servicios y, además, cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo dado que sus transacciones ya son rutinarias”

Hay que hacer hincapié en que el objetivo final de este diseño de gestión de reclamos es que sirva como una estrategia para la fidelización de sus clientes. Es decir, se debe buscar recuperar la satisfacción de los clientes que no están satisfechos, reforzar la satisfacción de aquellos que, si lo están, y buscar con ello la fidelidad. Hay que tomar en cuenta que “satisfacción no es lo mismo que fidelidad”, como mencionan Ferrel y Hartline (2012)” los clientes pueden sentirse satisfechos con un producto o servicio específico, pero cambiarían si creyeran que se sentirán más satisfechos con otras opciones (gracias a la calidad superior, una mejor experiencia de usuario o mayor valor)”. En este sentido, Reichheld (2002), sostiene que la fidelización es la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles. Citado por (Niño, 2014)

Como se muestra, la gestión de reclamos representa una excelente oportunidad para recuperar y reforzar la satisfacción y el vínculo con el cliente, no sólo por todo lo mencionado anteriormente, sino también por lo que menciona López (2011), “en los contactos establecidos para gestionar los reclamos se refuerzan dimensiones como la sensibilidad, la cortesía y la empatía, que suponen una parte importante de la calidad de atención percibida por el cliente. Además, los reclamos son el medio más directo, sencillo y barato que tienen las empresas para conocer en qué se está fallando, proporcionan información muy valiosa para mejorar los procesos, productos, servicios y entorno, para satisfacer de manera continuada las necesidades de los clientes. Todo esto contribuye a que el cliente sea más fiel, y son estos los que constituyen finalmente, los ingresos de la empresa y su razón de ser”.

## V. CONCLUSIONES

1. Para la empresa Hilti-Perú, contar con el diseño de un proceso adecuado de gestión de reclamos es muy importante, pues le permitirá recuperar y reforzar la satisfacción y vínculo con sus clientes, así mismo le sirve para detectar la situación que genera estos reclamos, es decir, conocer en qué está fallando la empresa en cuanto a sus productos, servicios, procesos y entorno, para la pronta corrección y gestión de las mismas, lo que permitirá disminuir las reincidencias. Todo esto logrará que los clientes incrementen su satisfacción y se conviertan en clientes fieles, favoreciendo así el prestigio y rentabilidad de la empresa.
2. La empresa Hilti – Perú carece de un enfoque claro y actividades concretas sobre la gestión de reclamos, lo cual la debilita frente a cualquier tipo de mecanismo de satisfacción de sus clientes, afectando directamente en la fidelidad de su cartera de clientes y a su vez impactando negativamente a los ingresos de la empresa.

El análisis aplicado al área de atención al cliente, develó que una de las debilidades más críticas del área es la ausencia de un procedimiento formal para la gestión de reclamos, dentro del área se aplican diferentes pasos para atender un reclamo guiados únicamente por la intuición o inercia del personal. En el análisis de la atención de reclamos por área, el 85.7% de los trabajadores gestiona los reclamos de forma directa y el 17.9% los deriva a otras áreas, no existe un área responsable, provocando posibles cuellos de botella. Sumado a la ausencia de un proceso formal, está una cultura y política para la atención de reclamos que no ha considerado el impacto negativo ni las consecuencias comerciales, la inexistencia de una base de datos no genera información oportuna para evaluar, corregir y/o prevenir. El impacto negativo sobre la empresa se observa en reincidencias de reclamos, reducción de ventas y reducción de la cartera de clientes en el año 2019.

3. Con el análisis y la evaluación del performance de la atención de reclamos de la empresa se ha demostrado que las principales causas que generan los reclamos de los clientes son la “puntualidad con la entrega”, “facturación errónea” y “servicio al cliente” abarcando el 80.3% de las respuestas de los clientes. Estas respuestas son consecuencia de las condiciones que hemos podido detectar en el análisis de Ishikawa y que son principalmente “la falta de planificación, diseño, políticas y procedimientos establecidos para atender los reclamos” relacionados al método, y “la falta de capacitación, supervisión, métodos correctivos y preventivos” relacionados al personal. Así mismo y en complemento se ha detectado que más del 50% de los trabajadores percibe que los puntos críticos más relevante de la atención de los reclamos son “establecimiento de una solución”, “respuesta al cliente” y “evaluación y mejora”, este último punto ocasiona que no se solucionen los reclamos de raíz y se generen reincidencias.

Si bien prácticamente los trabajadores no dejan de atender los reclamos, teóricamente no están aplicando una buena estrategia que abarque un primer contacto adecuado, un seguimiento y un establecimiento de una solución final, que ayude a recuperar e incrementar la satisfacción del cliente, reforzando así su vínculo y fidelización.

Claramente todo esto representa vulnerabilidad de la empresa en el cumplimiento de una efectiva gestión de reclamos que afecta negativamente en la decisión de compra y recomendación del cliente, ocasionando daños en el desempeño de la empresa y sus metas comerciales.

4. El diseño propuesto para una efectiva gestión de reclamos se basa en una planificación adecuada del entorno y una definición clara de fases, con la designación de responsables y procedimientos claves y estratégicos, que están orientados a recuperar la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla. Así mismo, está enfocado en la posterior evaluación y mejora para reducir las reincidencias de los reclamos más habituales de los clientes como son la “puntualidad con la entrega”, “facturación errónea” y “servicio al cliente”, con ello evitar la reducción de compras y reducción de la cartera de clientes.

Es relevante que la empresa se enfoque en mantener a sus clientes satisfechos, puesto que representa la clave para conservarlos y convertirlos en clientes fieles que hagan compras recurrentes y que difundan comentarios positivos sobre la empresa y sus productos para que esta mejore y alcance utilidades superiores sostenibles.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Implementar el diseño de gestión de reclamos, con los lineamientos que atienden las necesidades de la empresa, destacando una definición clara de fases, responsables y procedimientos claves y estratégicos, que estén orientados a recuperar e incrementar la satisfacción de sus clientes para convertirlos en clientes fieles que hagan compras recurrentes y que difundan comentarios positivos sobre la empresa y sus productos para que esta mejore y alcance utilidades superiores sostenibles.
2. Hacer estudios y evaluar la gestión de reclamos anualmente como mínimo, con el fin de monitorear la efectividad del proceso y buscar mejoras. Así mismo, realizar una evaluación periódica al equipo que gestiona los reclamos para asegurar que cuenten con las competencias necesarias, inicialmente cada mes y después trimestralmente.
3. Definir una persona o personas responsables de la correcta ejecución del proceso de gestión de reclamos con el objetivo de resguardar la efectividad de la misma en el logro de los objetivos propuestos.
4. Realizar un análisis económico para la designación de un presupuesto que permita la implementación de mecanismos de soporte y capacitación del personal para una adecuada operatividad asegurando un enfoque integral.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes* (Tesis de licenciatura). Universidad de Cantabria, España.
- Alcaide, J.C. (2006). ¿Es posible la fidelización?: Estrategias que funcionan. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, (76): 30-36.
- Alfaro, M. (2004). *Temas claves en Marketing Relacional*. Madrid. McGraw/Hill / Interamericana Editores.
- Alet, J. (2011). *Marketing directo e interactivo* (2ª. ed.) Madrid: ESIC.
- Alonso, J., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de Marketing* (7ª ed. Rev. y act.). Madrid: ESIC.
- Bahaia, E.J.; Burgos, I.M. (2010). *Sistema de manejo de reclamos de clientes conforme al ISO 10002 en la empresa Textuñil* (Monografía especializada). Universidad José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán: El Salvador.
- Bolívar et al. (2002). ¡Hay mucho valor añadido en las quejas! *Alta dirección*, 37(222): 9-24.
- Brunetta, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM: Gerenciamiento de las relaciones con el cliente* (Edición amp. y rev.). Buenos Aires: Todo Management.
- Cortez, E. (2016). *Propuesta de mejora del proceso de atención de reclamos en una empresa de prensa escrita* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Petri, Lima.
- Ferrell O.C.; Hartline M. D. (2012), *Estrategia de Marketing*. 5ª ed.). México: CENGAGE Learning Editores.

- García et al. (2010). *Técnicas de Servicio y Atención al cliente*. (2ª ed). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Guerrero S.B.; Trujillo F. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet – Chiclayo* (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú.
- Help Scout, (2011). *Datos de servicio al cliente, citas y estadísticas*. Recuperado de <https://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2017). *Marketing* (10ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P.; Lane, K. (2016). *Dirección de Marketing* (10ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J., et al. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2ª. ed.). México. McGraw-Hill Educación.
- Lescano L. (2003). *La disciplina del servicio: cómo desarrollar una cultura al cliente* (2ª. ed.). Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- López, P. (2011). *Gestión de las Reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad*. Madrid: AENOR.
- Manuera P.; Rodríguez A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª. ed.). Madrid. ESIC Editorial.
- Niño, J.C. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. Relational marketing strategy to achieve customer loyalty. *Universidad Peruana Unión*, 4(2): 25-42. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Apuntesuniversitarios/2014/no2/2.pdf>

Promove Consultoría e Formación SLNE. (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). Recuperado de [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/8AtraerFidelizarClientes\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/8AtraerFidelizarClientes_cas.pdf)

Romo, J.M. (2006). *Cómo manejar las quejas y reclamos*. ESAMA, Consultoría y Capacitación en Marketing. Recuperado de <http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista47/manejar.htm>

Sánchez, C.H. & Reyes, M.C. (2015sa). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Bussines Suport.

Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias* (6ª. ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Santesmases, M. et al. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Hilti en todo el mundo

HILTI EN TODO EL MUNDO

OPERAMOS EN MÁS DE 120  
PAÍSES DE TODO EL MUNDO Y  
TENEMOS MÁS DE 30.000  
EMPLEADOS.

---

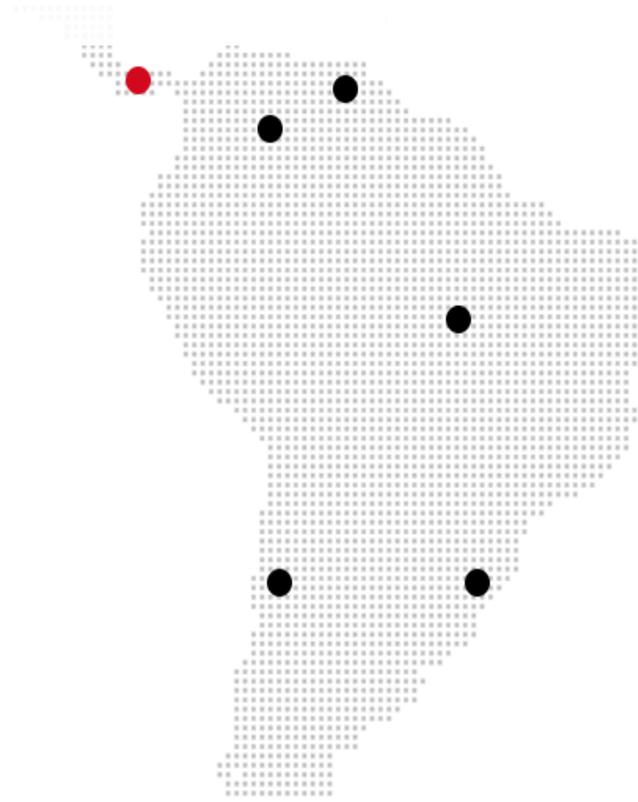


## Anexo 2: Hilti en Sudamérica

HILTI EN TODO EL MUNDO Sudamérica

28 CENTROS DE TRABAJO HILTI  
EN SUDAMÉRICA

---



### Anexo 3: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	CONSLUSIONES	RECOMENDACIONES
¿Un proceso formal de gestión de reclamos permite la fidelización de los clientes de Hilti - Perú?	Diseñar un proceso de Gestión de Reclamos – CCH: Customer Complaint Handling que vaya acorde a las necesidades, rubro y recursos disponibles de la empresa Hilti – Perú, como estrategia para la fidelización de sus clientes.	Con un proceso de Gestión de Reclamos diseñado acorde a las necesidades, rubro y recursos disponibles de la empresa Hilti – Perú, se posibilita la fidelización de su cartera de clientes, llevando a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos en los próximos dos años.	La empresa Hilti – Perú carece de una buena estrategia de gestión de reclamos, por lo cual el diseño propuesto le permitirá recuperar y reforzar la satisfacción y vínculo con sus clientes, detectar la situación que genera estos reclamos para la pronta corrección y gestión de las mismas. Todo esto logrará que los clientes incrementen su satisfacción y se conviertan en clientes fieles, favoreciendo así el prestigio y rentabilidad de la empresa.	Implementar el diseño de gestión de reclamos, destacando la definición clara de fases, responsables y procedimientos claves y estratégicos, orientado a recuperar e incrementar la satisfacción de sus clientes para convertirlos en clientes fieles que hagan compras recurrentes y que difundan comentarios positivos sobre la empresa y sus productos para que esta mejore y alcance utilidades superiores sostenibles.
<b>SECUNDARIOS</b>	<b>SECUNDARIOS</b>	<b>SECUNDARIOS</b>		
a) ¿Cuál es la situación actual que enfrenta la empresa Hilti - Perú para atender los reclamos de sus clientes?	a) Realizar un diagnóstico de los actuales procedimientos de atención de reclamos que opera la empresa Hilti – Perú.	a) Los procedimientos de atención de reclamos de la empresa Hilti-Perú presentan problemas para registrar, notificar, solucionar, dar seguimiento y evitar reincidencias del reclamo, generando malestar en los clientes.	1. La empresa Hilti-Perú carece de un proceso formal, una cultura y política para la atención de reclamos, en consecuencia, no existe una base de datos ni información precedente para poder evaluar, corregir y prevenir. Esto ha impactado negativamente a la empresa en lo que se refiere a; reincidencias de reclamos, reducción de ventas y reducción de su cartera de clientes.	1. Hacer estudios y evaluar la gestión de reclamos anualmente, con el fin de monitorear la efectividad del proceso y buscar mejoras. Así mismo, realizar una evaluación periódica al equipo que gestiona los reclamos para asegurar que cuenten con las competencias necesarias.
b) ¿Cuáles son los puntos críticos que se presentan en el procedimiento de atención de reclamos de los clientes de la empresa Hilti - Perú?	b) Identificar los puntos críticos que se presentan en los procedimientos de atención de reclamos y su impacto en los resultados que la empresa Hilti - Perú obtiene sobre su cartera de clientes.	b) La principal deficiencia de los procedimientos de atención de reclamos de la empresa Hilti – Perú es la gestión de reincidencias.	2. Los puntos críticos más relevante de la atención de los reclamos de la empresa Hilti-Perú son “establecimiento de una solución”, “respuesta al cliente” y “evaluación y mejora”. Este último punto ocasiona que no se solucionen los reclamos de raíz y se generen reincidencias, perjudicando finalmente a los clientes.	2. Definir una persona o personas responsables de la correcta ejecución del proceso de gestión de reclamos con el objetivo de resguardar la efectividad de la misma en el logro de los objetivos propuestos.
c) ¿Cuál es el proceso de atención de reclamos que requiere la empresa Hilti – Perú, con la cual se fidelizará a su cartera de clientes?	c) Diseñar un proceso de Gestión de Reclamos con estrategias que permitan la fidelización de los clientes de Hilti – Perú.	c) El proceso de Gestión de Reclamos de la empresa Hilti – Perú aborda procedimientos claves en función al cliente, cuyo impacto genera una mejor percepción de valor de la empresa y con ello se posibilita la fidelización de sus clientes.	3. El diseño propuesto para una efectiva gestión de reclamos se basa en una planificación adecuada del entorno y una definición clara de fases, con responsables y procedimientos claves y estratégicos, que están orientados a recuperar la satisfacción de los clientes que han reclamado y a reforzarla, así convertirlos en clientes fieles.	3. Realizar un análisis económico para la designación de un presupuesto que permita la implementación de mecanismos de soporte y capacitación del personal para una adecuada operatividad asegurando un enfoque integral.

## Anexo 4: Cuestionario de la encuesta a los clientes

		ESTUDIO DE LA PERCEPCION Y SATISFACCION DEL CLIENTE ACERCA	ENCUESTA Nro
		DE LA GESTION DE RECLAMOS QUE MANEJA ACTUALMENTE LA EMPRESA HILTI	
Estimado cliente se está realizando una encuesta acerca de la gestión de reclamos de la empresa Hilti. Le agradecemos de antemano su colaboración.			
I. DATOS GENERALES			
NOMBRE DE LA EMPRESA:	<input type="text"/>		
PUESTO EN LA EMPRESA:	<input type="text"/>		
RAZON PRINCIPAL PARA MANTENERSE CON HILTI:	<input type="checkbox"/>	Es una empresa líder del mercado	
	<input type="checkbox"/>	Es la única empresa que hay en el mercado	
	<input type="checkbox"/>	Al final siempre responde como lo esperaba	
	<input type="checkbox"/>	Otra: _____	
II. ACERCA DE LA GESTION DE RECLAMOS DE HILTI			
Instrucciones: Por favor, marque la respuesta que más se ajuste a su opinión.			
1. ¿Ha realizado reclamos como cliente de la empresa Hilti?			
	<input type="checkbox"/>	si	<input type="checkbox"/>
			No.....(Pasar a la pregunta 15)
2. ¿Cuántos reclamos en promedio ha realizado durante el último año?			
	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
		2	<input type="checkbox"/>
		3	<input type="checkbox"/>
		4	<input type="checkbox"/>
		Más de 4	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuál o cuales fueron los principales motivos de su reclamo?			
	<input type="checkbox"/>	Puntualidad con la entrega	
	<input type="checkbox"/>	Exactitud con la cantidad enviada	
	<input type="checkbox"/>	Empaque sin daño	
	<input type="checkbox"/>	Aseguramiento de la entrega de certificado de calidad	
	<input type="checkbox"/>	Productos vigentes, es decir que no estén vencidos	
	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	
	<input type="checkbox"/>	Facturación errónea	
	<input type="checkbox"/>	Tiempo reparación demasiado largo	
	<input type="checkbox"/>	Calidad reparación deficiente	
	<input type="checkbox"/>	Otros / Especifique: _____	
4. Si tuvo algún reclamo que no lo llevo a presentar ¿Cuál fue el motivo por el que no lo hizo?			
	<input type="checkbox"/>	Disponibilidad y dificultad para presentar el reclamo	
	<input type="checkbox"/>	No sé a quién dirigirme	
	<input type="checkbox"/>	Es una pérdida de tiempo	
	<input type="checkbox"/>	El trato que recibo es malo	
	<input type="checkbox"/>	El reclamo no fue muy grave, por eso no lo consideré necesario	
	<input type="checkbox"/>	Al final se resolvió rápidamente	
	<input type="checkbox"/>	Presenté todos los reclamos	
5. De los reclamos que presentó ¿Cuál ha sido el canal más usual por el que ha presentado su reclamo?			
	<input type="checkbox"/>	Verbales	
	<input type="checkbox"/>	Telefónicos	
	<input type="checkbox"/>	E-mail	
	<input type="checkbox"/>	Oficina	
	<input type="checkbox"/>	Hilti center	
	<input type="checkbox"/>	Otros / Especifique: _____	
6. Califique la facilidad para presentar su reclamo.			
	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
		Bueno	<input type="checkbox"/>
		Regular	<input type="checkbox"/>
		Malo	<input type="checkbox"/>
		Pésimo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál fue el área o persona que recepcionó su reclamo?

- El área de gestión de reclamos
- El vendedor
- El área de customer service
- El encargado de tienda
- El área administrativa de la empresa
- Ninguno

8. Califique el trato recibido al presentar el reclamo.

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

9. ¿Después de su atención, recibió alguna notificación verbal o escrita mencionando que "su reclamo está en proceso"?

- Sí     No

10. Califique el seguimiento de su reclamo por parte de la empresa.

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

11. Califique la atención e información recibida durante la gestión de su reclamo.

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

12. Califique el tiempo transcurrido desde que presentó su reclamo hasta que obtuvo la respuesta definitiva.

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

13. Califique la solución proporcionada a su reclamo.

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

14. ¿En qué grado está satisfecho con la gestión de su reclamo?

- Muy satisfecho     Satisfecho     Indiferente     Insatisfecho     Muy insatisfecho

15. En su opinión, ¿Qué es lo más importante que la empresa debe considerar al atender un reclamo?

- La facilidad de los trámites
- El tiempo empleado en solucionar el reclamo
- Que exista un área especializada en atender los reclamos
- El tipo de respuesta
- Que se concluya el proceso de reclamo con una solución
- Los costos económicos

16. Valore su satisfacción global con Hilti.

- Muy satisfecho     Satisfecho     Indiferente     Insatisfecho     Muy insatisfecho

17. Marque aquellos aspectos que considera deberíamos mejorar.

(Puede marcar más de uno)

- Puntualidad con la entrega
- Exactitud con la cantidad enviada
- Empaque sin daño
- Aseguramiento de la entrega de certificado de calidad
- Productos vigentes, es decir que no estén vencidos
- Servicio al cliente
- Facturación errónea
- Tiempo reparación demasiado largo
- Calidad reparación deficiente

18. ¿Recomendaría a otras personas ser cliente de Hilti?

- Sí     No

Muchas Gracias!

## Anexo 5: Cuestionario de la encuesta a los trabajadores

	ESTUDIO DE LA GESTION DE RECLAMOS QUE MANEJA	ENCUESTA Nro
ACTUALMENTE LA EMPRESA HILTI		
Importante: Estamos realizando una entrevista acerca de la gestión de reclamos, la cual será útil para conocer el proceso e implementar mejoras en beneficio de la empresa y de nuestros clientes. Le agradecemos de antemano su colaboración.		
<b>I. DATOS GENERALES</b>		
AREA DE TRABAJO:	Costumer service <input type="checkbox"/>	Ventas <input type="checkbox"/> Ingenieria <input type="checkbox"/> Marketing (HC) <input type="checkbox"/>
<b>II. ACERCA DE LA GESTION DE RECLAMOS DE HILTI</b>		
<b>Instrucciones: Por favor, marque la respuesta que más se ajuste a su opinión.</b>		
<b>1. ¿Ha recibido reclamos por parte de algún cliente de Hilti?</b>		
<input type="checkbox"/> Si		
<input type="checkbox"/> No ..... ( Pasar a la pregunta Nro 11 )		
<b>2. ¿Cuál es el canal más usual por el que ha recibido reclamos acerca de los productos o servicios que ofrece Hilti?</b> (Puede marcar más de uno)		
<input type="checkbox"/> verbales		
<input type="checkbox"/> telefónicos		
<input type="checkbox"/> E-mail		
<input type="checkbox"/> Oficina		
<input type="checkbox"/> Hilti center		
<input type="checkbox"/> Otros / Especifique: _____		
<b>3. ¿Cuáles de los siguientes motivos han sido los más usuales por el que ha recibido el reclamo?</b> (Puede marcar más de uno)		
<input type="checkbox"/> Puntualidad con la entrega		
<input type="checkbox"/> Exactitud con la cantidad enviada		
<input type="checkbox"/> Empaque sin daño		
<input type="checkbox"/> Aseguramiento de la entrega de certificado de calidad		
<input type="checkbox"/> Productos vigentes, es decir que no estén vencidos		
<input type="checkbox"/> Servicio al cliente		
<input type="checkbox"/> Facturación errónea		
<input type="checkbox"/> Tiempo reparación demasiado largo		
<input type="checkbox"/> Calidad reparación deficiente		
<b>4. ¿Cómo gestionó los reclamos?</b>		
<input type="checkbox"/> De forma directa		
<input type="checkbox"/> Le pidió ayuda a un compañero		
<input type="checkbox"/> Le pidió ayuda a su jefe		
<input type="checkbox"/> Lo derivó a la oficina de gestión de reclamos		
<input type="checkbox"/> Lo derivó a otra área /cúal: _____		
<input type="checkbox"/> No lo gestionó .....( Pasar a la pregunta Nro 8 )		
<b>5. Marque los pasos del proceso que aplicó para atender el reclamo. Enumeralos en forma creciente.</b>		
<input type="checkbox"/> Recepción		
<input type="checkbox"/> Contacto inicial con el cliente		
<input type="checkbox"/> Codificación y registro		
<input type="checkbox"/> Investigación		
<input type="checkbox"/> Establecimiento de una solución		
<input type="checkbox"/> Respuesta al cliente		
<input type="checkbox"/> Evaluación y mejora		
<b>6. ¿ Cuánto es el tiempo promedio que emplea en gestionar el reclamo?</b>		
<input type="checkbox"/> 1 día		
<input type="checkbox"/> 2 días		
<input type="checkbox"/> 3 días		
<input type="checkbox"/> 4 días		
<input type="checkbox"/> 5 días		
<input type="checkbox"/> Más de 5 días		

**7. ¿Cuales consideras son los puntos críticos de la gestión de reclamos?**

(Puede marcar más de uno)

- Recepción
- Contacto inicial con el cliente
- Codificación y registro
- Investigación
- Establecimiento de una solución
- Respuesta al cliente
- Evaluación y mejora

**8. ¿Qué haces con la información generada de los reclamos ?**

- Darle curso
- Hacerle seguimiento
- Archivarlo
- Analizarlo para proponer mejoras
- Todos
- Ninguno

**9. En el último año ¿Cuantas veces aproximadamente un mismo cliente ha reclamado por el mismo motivo?**

Considerar el cliente que tuvo más reincidencias

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 a más

**10. ¿Cuál es el nivel de reincidencias de reclamos del que usted tiene conocimiento directo en el último año?**

- Se ha incrementado moderadamente
- se ha incrementado
- Se ha reducido
- Se ha reducido moderadamente
- No sabe / no opina

**11. ¿Considera que la información obtenida a partir de los reclamos puede ser útil para la empresa?**

(Puede marcar más de uno)

- Sí, para mejorar la relación con el cliente
- Sí, para el plan de marketing
- Sí, para incrementar ventas
- Sí, para ajustar el programa de abastecimiento
- No
- No sabe / no opina

**12. En su opinión los reclamos se generan por:**

- Los clientes siempre buscan problemas
- Es algo que siempre va a pasar
- hay deficiencias y se deberían mejorar
- El proceso de solución no es claro y homogéneo
- No se prevee, sólo se reacciona frente al problema
- No sabe / no opina

**13. Asocie: la palabra "reclamo" es a**

- Baja calidad de los productos
- Personal incompetente
- Ausencia de recursos para que la empresa responda efectivamente
- Todas las anteriores

**14. Asocie: el término "cliente satisfecho" es a**

- Buen producto
- Buen producto y elevado servicio
- Buen producto, elevado servicio y precio adecuado
- Buen producto, elevado servicio y exclusividad
- Ninguna de las anteriores

Muchas Gracias!

## Anexo 6: Guía de indagación – Entrevista

### GUIA DE INDAGACIÓN

**Título:** “Análisis del proceso de atención de reclamos de la empresa Hilti – Perú”

**Grupo Objetivo:** - Área de customer service de Hilti – Perú (Jefe y ejecutivos)

-Área de ventas de Hilti – Perú (vendedores)

#### Listado de preguntas:

TEMÁTICA	PREGUNTAS
Preguntas de introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cuál es su nombre?</li><li>- ¿A qué área pertenece?</li><li>- ¿Cuál es su puesto de trabajo?</li><li>- ¿Cuánto tiempo de trabajo tiene en la empresa?</li></ul>
Preguntas del área	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué procesos se pueden mejorar dentro de las operaciones del área?</li><li>- ¿Qué tipo de capacitaciones deberían emplearse más seguido al área?</li><li>- ¿Qué índices de desempeño existe actualmente, y si es una oportunidad de mejora?</li></ul>
Preguntas de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cuáles son las principales funciones que realizas?</li><li>- ¿Cuál es el proceso que sigues para atender los pedidos de ventas?</li><li>- ¿Cómo consideras en la comunicación con las otras áreas de trabajo?</li><li>- ¿Cree que tienes las herramientas necesarias para el cumplimiento de tus funciones?</li><li>- ¿Qué herramientas adicionales crees que deberías tener y por qué?</li><li>- ¿Te sientes motivado al realizar tu trabajo, por qué?</li></ul>
Preguntas del proceso de atención de reclamos	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cuál es el proceso que sigues para atender los reclamos?</li><li>- ¿Logras atender todos los reclamos que recibes?</li><li>- ¿Registras estos reclamos en alguna base de datos?</li><li>- ¿Qué haces cuando no sabes cómo responder ante un reclamo?</li></ul>

**Tiempo:** 30 minutos

**Lugar:** Oficina de Hilti – Perú

**Desarrollado por:** Natalia Zevallos Muñoz

## **Anexo 7: Ficha de Observación**

### **FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Realizar registro visual del área de customer service en relación a sus funciones y al proceso de atención de reclamos.

**Grupo Objetivo:** Área de customer service de Hilti – Perú

**Registro:**

- Datos o acontecimientos propios del área de customer service
- Herramientas físicas de uso para el cumplimiento de sus funciones
- Herramientas digitales de uso para el cumplimiento de sus funciones
- Observación de la forma de proceder antes sus funciones
- Observación del trabajo en equipo y comunicación del área

**Tiempo:** 30 minutos

**Lugar:** Oficina de Hilti – Perú

**Frecuencia:** Tres veces por semana

**Responsable:** Natalia Zevallos Muñoz