



**Universidad
Tecnológica de Bolívar**
CARTAGENA DE INDIAS

TRABAJO DE GRADO

**FACTORES QUE DETERMINAN EL DISEÑO DE SERVICIOS
DIFERENCIADORES EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SUMINISTROS
INDUSTRIALES. CASO: EMPRESA GRAINGER.**

YARELIS AYCARDI VITOLA
KATLHYN MENDOZA MERCHÁN

Trabajo de grado presentado para la optar al título de Magíster en Administración
(MBA)

DIRECTOR: FRANCISCO VERGARA STREINESBERGER

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA MBA
CARTAGENA, MAYO 2017



Dedicatoria

Este Proyecto de Grado lo dedicamos A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado la fuerza, salud y valentía para lograr otro más de nuestros objetivos profesionales.

Con todo el amor a Nuestros Padres por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, motivación contaste que permitieron crecer y llegar a ser Magister en Administración.

Yarelis Aycardi y Katlhyn Mendoza



Agradecimientos

Principalmente le agradecemos inmensamente a Dios quien nos dio la fortaleza espiritual, para no desfallecer y poder realizar uno de nuestros grandes objetivos ser Magister en Administración.

Les agradecemos con todo el corazón a nuestros padres y demás familiares quienes con sus palabras de aliento y acciones nos proporcionaron el apoyo total y toda su fe para lograr este gran objetivo.

A la empresa GRAINGER COLOMBIA por colocar toda la confianza y seguridad para llevar a cabo este proyecto de investigación para la mejora de sus servicios.

Para nuestro Director del Proyecto Francisco Vergara que nos permitió estar en este proyecto de tesis con todo su apoyo incondicional y depositar su confianza en nosotras y resaltó su gran calidad humana.

Para todos los profesores que se involucraron en nuestra formación como Magister y en esencial al Director Juan Carlos Robledo.

Gracias a todos nuestros amigos y familiares que Dios los bendiga y los proteja porque han colocado un gran aporte en nuestro camino para lograr este objetivo.

Yarelis Aycardi y Katlhyn Mendoza



Resumen

Hoy en día las empresas deben diseñar estrategias de manera continua y constante donde les permita ser más atractivas para los clientes frente al mercado, es por esto que en el desarrollo de este proyecto se busca analizar en primera instancia las necesidades de los clientes a partir de diversas herramientas, con las cuales se podrá realizar una compilación de las necesidades básicas, requerimientos y expectativas de los clientes, y de esta forma poder identificar a través de dichas variables cuales son los factores que determinan el diseño de un servicio diferenciador para empresas del sector de suministros industriales.

A través de la aplicación de un instrumento (Encuesta) se logró identificar cuáles eran las variables atractivas que los clientes de las empresas de suministros industriales necesitan al momento de requerir de manera oportuna suplir una necesidad en sus operaciones, se validó el instrumento de la muestra probabilística de 381 cliente con alfa de cronbach y KMO, para seguidamente realizar el análisis factorial con el uso del software SPSS Statistic.

Con los resultados obtenidos con SPSS se identificaron los factores claves y se relacionaron con las dimensiones de calidad de servicio, con el fin de diseñar una propuesta de valor que sean útiles para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de los clientes.

Palabras claves: Expectativas del cliente, Valor agregado, Sostenibilidad económica y crecimiento empresarial.



Abstract

Nowadays companies must design strategies in a continuous and constant way where it allows them to be more attractive for their clients in front of the market, that is why in the development of this project it is sought to analyze in the first instance the needs of the clients from Diverse tools, with which it will be possible to make a compilation of their basic needs, requirements and expectations, and in this way to be able to identify through those variables which are the factors that determine the design of a differentiating service for companies of the sector of industrial supplies.

Through the application of an instrument (Survey) it was possible to identify which were the attractive variables that the clients of the industrial supplies companies need when requesting in a timely manner to supply a need in their operations, the instrument was validated with Cronbach and KMO, to perform the factor analysis with the use of SPSS Statistic software.

With the results obtained with SPSS, the key factors were identified and related to the quality of service dimensions, in order to design a value proposition that would be useful to improve the quality of service and lead to greater customer satisfaction.

KEY WORDS: Customer expectations, service culture, Value added, and Economic sustainability



Tabla de Contenido

1. Introducción.....	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Pregunta de investigación	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
2. Justificación	16
2.1 Justificación teórica.....	16
2.2 Justificación metodológica.....	17
2.3 Justificación de los investigadores.....	19
2.4 Diseño metodológico.....	19
3. Marco Teórico y Conceptual.....	21
3.1 Antecedentes.....	21
3.2 Marco teórico	22
4. Análisis Sectorial En Empresas Del Sector De Suministros Industriales	29
4.1 Poder de negociación de los clientes:.....	30
4.2 Poder de negociación de proveedores:	31
4.3 Rivalidad entre los competidores existentes:.....	31
4.4 Productos o servicios sustitutivos:	31
4.5 La amenaza de entrada de nuevos competidores:	32
4.6 Evolución estratégica de las empresas del sector de suministros industriales. caso: Grainger Colombia.....	32
4.6.1 Historia de Grainger Colombia S.A	33
4.6.2 Lo que es Grainger Colombia S.A hoy.	35
4.7 Identificación del segmento a investigar	36



4.8	Identificación de la muestra del grupo de interés.....	38
4.8.1	Población y muestra	38
4.9	Prueba piloto y aplicación de la encuesta	39
5.	Análisis De Percepción Del Grupo De Interés	43
5.1	Consolidación y análisis de los datos recolectados.....	44
6.	Análisis Factorial Para Identificar Los Factores Que Mas Inciden En La Satisfacción De Los Clientes	50
6.1	Factor 1: Información rápida y a la mano.....	54
6.2	Factor 2: Calidad en el proceso	54
6.3	Factor 3: Atención personalizada	54
6.4	Factor 4: Seguimiento a ordenes	55
6.5	Factor 5: Entregas efectivas.....	55
7.	Propuesta De Diseño De Servicio Diferenciador Para Empresas Del Sector De Suministros Industriales.....	56
8.	Conclusiones	60
9.	Referencias Bibliográficas	62
10.	Anexos.....	65
	ANEXO A. Encuesta piloto	65
	ANEXO B. Encuesta aplicada al total de la muestra	65



Lista de Tablas

Tabla 1. Resultado encuesta de servicio de clientes en el último trimestre del 2016 (Q4)	13
Tabla 2. Datos de Resultado de encuesta de servicio de clientes Q4.	18
Tabla 3. Alfa de Cronbach del instrumento	44
Tabla 4. Prueba KMO y Bartlett.....	44
Tabla 5. Varianza total explicada	50
Tabla 6. Matriz de componente rotado.....	51
Tabla 7. Variables asociadas a cada factor	52
Tabla 8. Renombramiento de los factores.	53
Tabla 9. Matriz de relación entre dimensiones de la calidad del servicio vs factores determinados por los clientes	58



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Las 5 Fuerzas de Porter	30
Ilustración 2, % Top de clientes potenciales para el segmento comercio	37
Ilustración 3. % Top de clientes potenciales para el segmento industria	38
Ilustración 4. Resultado 1 pregunta prueba Piloto	40
Ilustración 5. Resultado 2 pregunta prueba Piloto	41
Ilustración 6. Resultado 3 pregunta prueba Piloto	42
Ilustración 7. Percepción de los clientes sobre el tiempo de entrega	45
Ilustración 8. Percepción de los clientes sobre el estado de la orden.....	46
Ilustración 9. Percepción de los clientes sobre Grainger como primera opción.....	47
Ilustración 10. Motivo por el cual no escogería a Grainger como su primera opción	48
Ilustración 11. Satisfacción de los clientes sobre el servicio ofrecido por Grainger.	49



1. Introducción

Las Organizaciones actualmente viven un momento en donde las exigencias de los clientes cada vez son mayores, es por esto que las empresas deben siempre trabajar en brindarles un valor agregado e innovador en el servicio que presta; donde ellos puedan notar el servicio exclusivo que tienen y puedan sentirse que exceden sus expectativas y su deseo como consumidor; permitiendo que los frentes competidores no absorban su mercado ya cubierto y ganado.

Teniendo en cuenta que el continuo desarrollo industrial que se ha estado enfrentando en este mundo globalizado, ha llevado a la apertura de nuevos competidores y a la aparición de productos y servicios a través de un valor agregado innovador que es un recurso estratégico clave para poder alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, el sostenimiento económico y conduce a generar mayor y mejores utilidades, resaltando que las utilidades no son sostenibles si no hay una relación gana-gana con los clientes y en general con los grupos de interés.

1.1 Planteamiento del problema

El servicio diferenciador en las Organizaciones juega un papel muy importante ya que las exigencias de los clientes cada vez son mayores, donde el cliente hace girar su funcionalidad entorno a sus expectativas, necesidades y satisfacción, es por esto que las empresas deben siempre



trabajar en brindarles un valor agregado e innovador en el servicio que prestan; donde ellos puedan notar el servicio exclusivo y diferenciador que tienen frente a los demás competidores y puedan sentirse que exceden sus expectativas y su deseo como consumidor, es por esto que las empresas deben entrar en la onda de la excelencia en el servicio.

Hoy en día existen empresas que no cuentan con estrategias para trabajar continuamente por un factor diferenciador en su servicio, que les permitan competir con éxito y lograr prosperidad que se convierta en rentabilidad, con el fin de poder obtener una posición única y exclusiva en el mercado que se convierta en un valor superior para los clientes logrando así una ventaja competitiva sostenible, el no contar con ello impacta negativamente a la organización ya que le da ventajas a la competencia en captar su segmento de mercado, ocasiona la disminución en sus ventas debido a que muchos clientes ven que los precios no son competitivos, hay una mala percepción del servicio prestado y por ende no le da sostenibilidad económica a la empresa, de acuerdo a los resultados del estudio que se menciona más adelante en la tabla 2.

Así mismo se encuentran mercados que son susceptibles de diferenciación cuando los clientes están dispuestos a pagar más por los servicios ofrecidos por la empresa.



De aquí que el objetivo de la diferenciación no solo es actuar conforme a las necesidades o expectativas dadas por los clientes si no es buscar sorprender a los clientes satisfaciéndolos con alguna característica o requerimiento que no han expresado. Un estudio reciente determinó que “las empresas siempre deben buscar nuevas formas de impactar a sus clientes de acuerdo a las necesidades que van evolucionando con el tiempo” (Jennyfer Castellanos, 2013).

Es por ello que los clientes de las empresas del sector de suministros de equipos para mantenimiento, reparación y operación industrial valoran mucho los plazos en las entregas de sus órdenes además de facilitar la distribución en canales de distribución diferente a los habituales, debido a que ellos requieren sus productos de manera inmediata una vez identifican la necesidad para reparar o hacer mantenimiento a sus plantas productivas, mineras, químicas, construcción, entre otras; y esto es de suma importancia para ellos ya que va ligado a las pérdidas en merma y paradas; por no contar con sus productos en el menor tiempo posible, siendo este uno de los puntos claves en los que se deberían trabajar para tener ese valor diferenciador frente a la competencia.

Con base a lo anterior, se tomó como evidencia de la problemática que la empresa Grainger Colombia actualmente está presentando por quejas de parte de sus clientes en cuanto a el servicio en tiempo de entregas donde el 83% de sus clientes se sienten insatisfechos (datos tomados de los

resultados de la encuesta de satisfacción del último trimestre del 2016) y necesitan que exista un servicio diferenciador para que sus órdenes no sean entregadas en un tiempo mayor a 24 horas, debido a que ellos lo necesitan con urgencia una vez que realizan la orden para solicitar sus productos. A continuación se muestra los resultados reportados por los clientes al momento de recibir el servicio (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Resultado encuesta de servicio de clientes en el último trimestre del 2016 (Q4)

¿Se siente satisfecho con el servicio que presta Grainger?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
SI	17,0%	73
NO	83,0%	355

Fuente: Datos tomados de la encuesta de servicio de clientes en el último trimestre del 2016 (Q4)

Presentando diferencia por la competencia de este mismo sector donde los pedidos son entregados en el tiempo que dispone el cliente al momento de realizar la compra utilizando técnicas y estrategias para que él sea en el menor tiempo posible, tales competidores como Homecenter, metrópolis center, Herramienta & seguridad, Meico entre otros.

Es por ello, que el problema de investigación que se plantea es el bajo nivel de satisfacción de los clientes por el servicio prestado, lo cual constituye un reto estratégico para lograr la permanencia en el mercado.



1.2 Pregunta de investigación

Con base en el problema descrito anteriormente y teniendo en cuenta que el mercado de las empresas de suministros de equipos industriales para el mantenimiento, reparación y operación de sus plantas exigen una estrategia de servicio innovador o diferenciador, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que determinan el diseño de servicios diferenciadores en empresas del sector de suministros industriales? Caso: Empresa Grainger

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar los factores que inciden en el diseño de servicios diferenciadores en empresas del sector de suministros industriales, que permita elevar los niveles de competitividad de manera sustentable y sostenible. Caso: Empresa Grainger

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis sectorial de competitividad en empresas del sector de suministros industriales aplicado al caso Empresa Grainger.
- Realizar un análisis de percepción de los principales grupos de interés (clientes internos, externos, proveedores, accionistas), con el fin de poder evaluar el servicio ofrecido por Grainger.



- Realizar un análisis factorial que dé como resultado cuales son los factores que más inciden en la satisfacción de los clientes.
- Con base en los resultados del análisis factorial, proponer un diseño de servicio diferenciador para empresas del sector de suministros industriales. Caso: Empresa Grainger.



2. Justificación

2.1 Justificación teórica

Los negocios hoy en día son exitosos cuando satisfacen las necesidades de los clientes brindándole siempre un elemento diferenciador al servicio que ofrecen con el fin de enamorar a los clientes, atraerlos y fidelizarlos, podemos decir que si una organización hoy en día no cuenta con este elemento clave e importante simplemente la coloca fuera de competencia, así mismo puede ocasionar la no generación de utilidades debido a que sus clientes no se sienten atraídos para permanecer comprando. Tal como plantea Lovelock (2004), las expectativas de las personas sobre los servicios están influenciadas por varios aspectos: sus experiencias previas como clientes, comentarios de otros clientes, necesidades personales, sector que presta el servicio, entre otros.

Actualmente la experiencia del cliente en un servicio prestado es una opción de posicionamiento estratégico en las organizaciones donde su mayor reto es convertirla en una mayor oportunidad para generar una ventaja competitiva, logrando así que este se convierta en ese elemento diferenciador ya que la clave está en conocer la voz del cliente vs la promesa de valor que tenga la organización con el fin de generar beneficios facilitadores que permitan ser impulso para el negocio.



La razón anterior, lleva a realizar esta investigación con el fin de identificar cuáles son los factores más relevantes que lleven a impulsar a las organizaciones a diseñar una característica y/o elemento diferenciador en su servicio prestado ya que debido a la gran cantidad de competidores que hoy en día hay en el mercado y a la alta exigencia de los clientes es un requisito que debe cumplir todas las organizaciones si quieren alcanzar el éxito y la sostenibilidad económica representando una oportunidad importante para adquirir una ventaja competitiva y así pueda abarcar una mayor participación de mercado.

2.2 Justificación metodológica

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción de cliente aplicadas en la empresa Grainger en el último trimestre del 2016, tal como se muestra en la Tabla 2, se logra evidenciar que las causales que más representan la insatisfacción de los clientes se deben a: el 50% por incumplimiento en la hora de entrega de los pedidos y el 39% por falta de disponibilidad de mercancía inmediata.



Tabla 2. Datos de Resultado de encuesta de servicio de clientes Q4.

¿Cuál es la principal causa para no considerar a Grainger como una opción?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Poca Disponibilidad	39%	63
Demora en la entrega	50%	79
Mal servicio por parte del asesor	19%	30
Errores en despacho	20%	32
Errores en las cotizaciones	5,7%	9
Falta de soporte y servicio post venta.	22%	36
	<i>answered question</i>	158
	<i>skipped question</i>	279

Fuente: Datos tomados de la encuesta de servicio de clientes en el último trimestre del 2016 (Q4)

Dichos resultados son obtenidos con una muestra de 158 clientes para una población de 200, se obtiene un margen de error máximo del 3.6 %, con intervalo de confianza utilizado de 95% y una heterogeneidad del 50%.

Debido a lo anterior se hace necesario el diseño de un servicio diferenciador que permita mejorar el servicio prestado y de igual forma atraer nuevos clientes y mantenerlos.

Por lo tanto, se busca identificar a través de un análisis factorial cuáles son los factores que determinan un servicio diferenciador para las empresas del sector de suministro de equipos para mantenimiento, reparación y operación industrial, tomando como caso de estudio la Empresa Grainger Colombia, y de esta forma brindar un valor agregado frente a la oferta de la competencia generando así a la empresa sostenibilidad en el mercado



por permitir tener una característica diferente frente a las demás compañías del mismo sector que permitan atraerlos y fidelizarlos.

2.3 Justificación de los investigadores

La importancia de esta investigación, es entregar a las organizaciones del sector de suministros de mantenimiento, reparación de equipos un aporte importante al “Core business” que le permitirá abrir nuevos caminos para enfrentarse ante retos y desafíos frente a la competencia logrando ser proactivo y eficiente en cuanto a superar las expectativas de los clientes al momento de brindar un servicio, entendiendo que ofrecer un elemento diferenciador en este es indispensable hoy en día en las organizaciones modernas.

2.4 Diseño metodológico

Esta investigación es de tipo cuantitativo, la cual permitirá conocer la relación que existe entre el core del negocio y la percepción de los diferentes grupos de interés, tales como Clientes Internos, Externos, Proveedores y Accionistas con respecto al servicio ofrecido.

Para lograr los objetivos de esta investigación se acude al empleo de técnicas como la ejecución de encuestas para medir las expectativas del cliente, con el propósito de identificar cuál será el elemento diferenciador que el cliente espera al momento de obtener el servicio, que sea determinante en la decisión de compra y que la competencia no lo tenga.



Con ello se pretende conocer cuáles son las necesidades básicas y requerimientos relacionados con el concepto y promesa de valor de la empresa que permitan definir cuál será el servicio diferenciador para sus clientes y sean ventaja competitiva en el mercado, así los resultados de investigación se apoyan en técnicas de investigación validas en el medio.

Fase I: Se identificará el segmento a investigar, con el fin de definir la muestra de los diferentes actores a los cuales se les aplicará el instrumento.

Fase II: Se realizará un análisis cuantitativo de los resultados de las encuestas, realizando en primera instancia una prueba piloto 50 clientes que arroje cuales son las variables que se deben tener en cuenta para la elaboración del instrumento.

Fase III: Se consolidará la información en tablas y gráficos, de tal forma que permita observar los resultados.

Fase IV: Se realizará un análisis factorial con el fin de identificar los factores claves que inciden en la satisfacción del cliente.

Fase V: Se propondrá un diseño de servicio diferenciador para empresas del sector de suministros industriales.



3. Marco Teórico y Conceptual

3.1 Antecedentes

Basándose en el texto “Bye, Bye, Marketing: Del poder del mercado al poder del consumidor” de Agustín Medina (2010), se puede hacer un recorrido a través de la historia del marketing, con el cual se puede interpretar que desde el inicio de la historia el comercio ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad, a la hora de vender un producto solo se requería que este satisficiera una necesidad.

De los años 10 a los 50's había mucha demanda y pocos productos, por lo tanto el enfoque al servicio no era prioridad, pues había una oferta limitada de empresa que ofrecían un producto y por ende se mantenía la atención de los clientes.

En los años 60's comenzaron a cambiar los hábitos de consumo, empezaron a surgir nuevas empresas en el mercado que ofrecían los mismos productos, pero aún sin tener un enfoque en el servicio.

Durante los años 70's, la satisfacción de los clientes comenzó a tener una gran importancia, pues la pérdida de clientes por este motivo cada vez se hacía más notoria. La prioridad de las empresas se basaba en producir sin tener en cuenta agregarle a su producto una excelente atención al cliente ofreciendo un servicio de calidad.



En la década de los 80's se comenzó a hablar más sobre calidad en el servicio, satisfacción al cliente y surgieron entidades que ofrecían capacitaciones sobre servicio al cliente.

En los años 90's con los avances tecnológicos surgió el concepto de servicio personalizado, individual, privado; generando una experiencia única a los clientes.

Con el surgimiento de las normas ISO se estandarizaron los procesos con el fin de garantizar que las empresas ofrezcan un servicio de excelencia, el cual consiste en diferenciarse de la competencia, que fomente la fidelidad en los clientes, generando una ventaja competitiva y clientes satisfechos.

Por lo tanto hoy en día el servicio al cliente es visto como una estrategia, con la cual se puede lograr diferenciarse de la competencia, creando valor para la empresa y atrayendo cada vez más clientes por ese servicio ofrecido.

3.2 Marco teórico

A lo largo de la historia el enfoque de las empresas hacia el servicio ha ido cambiando, debido a que cada día los clientes son más exigentes.

En un principio las empresas ofrecían diversos productos los cuales los clientes escogían por su calidad y precio, pero estas dos características



llegan a ser fácilmente imitables por la competencia, por lo tanto se vio la necesidad de incluir un valor agregado con el cual se lograrán diferenciar.

Los constantes avances tecnológicos han traído consigo un aumento considerable de empresas que ofrecen un mismo producto o servicio, por lo tanto cada vez es más importantes para las empresas diferenciarse de las demás, con el fin de atraer a los clientes y que estos los prefieran, alcanzado así un alto nivel de competitividad.

El servicio como elemento diferenciador es crucial para que las empresas puedan ser competitivas y perdurar en el tiempo. La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. (Porter, 1998). Las organizaciones de todos los campos y/o sectores tienen que competir para generar y aportar un mayor valor.

Teniendo en cuenta que el tema principal a tratar en el presente proyecto es el servicio, en primera instancia se realizara una revisión de las opiniones de varios autores que han desarrollado el tema, con el fin de encontrar e identificar la naturaleza de los servicios diferenciadores orientados al cliente.

Según Grönroos, (1990) una estrategia de servicio, se basa en crear una serie de servicios adicionales para consolidar e incrementar las relaciones



con los clientes. (pp 17). De esta forma, no solo le permite a la empresa diferenciar su oferta y crear un valor añadido para sus clientes, sino que también ayuda a mantener a los competidores alejados de las relaciones con sus clientes.

Según Stanton, Etzel y Walker, (2007) definen los servicios como actividades identificables separadas e intangibles que son el objeto de una transacción ideada para proveer la satisfacción de un deseo o necesidad. (pp. 349), es por esto que todas las organizaciones deben definir cuáles serán las actividades claves que harán satisfacer las necesidades de los clientes con el fin que los clientes regresen y vuelvan a comprar y puedan recomendarle a los demás consumidores.

Según Kotler, Bloom y Hayes, (2004) los servicios se distinguen de los bienes físicos por su carácter intangible, inseparable variable y perecedero. Además, el criterio de satisfacción es diferente y el cliente participa en el proceso debido a que cada experiencia causa una impresión (buena o mala) conocida como el <<momento de la verdad>>. (pp. 27), de acuerdo a lo anterior es por esto que el buen servicio al cliente debe estar en todo negocio no solo durante la venta si no también una vez se haya concretado lo que hace que el cliente sienta una experiencia con respecto al servicio prestado, dando retroalimentación que le permitirá a la organización mejorarlas.



Según la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante. Por este motivo es necesario conocer la voz del cliente para así poder cumplir sus expectativas y que de esta forma nos prefieran.

Christopher, Payne, & Ballantyne, (2003) definen la calidad del servicio como la habilidad de una organización para satisfacer o superar las expectativas de los clientes, siendo estas los deseos y necesidades que ellos piensan que debería suministrarles la oferta y no lo que podría suministrarles. (pp. 140), es por esto que es importante mantener un alto enfoque en el servicio debido a que representa un valor agregado para la empresa y por ende a los clientes, pues es una estrategia que es difícil de imitar, dado que se basa en incrementar la relación con los clientes a través de ofrecerles un mejor servicio.

Es importante mantener un alto enfoque en el servicio debido a que representa un valor agregado para la empresa y por ende a los clientes, pues es una estrategia que es difícil de imitar, dado que se basa en incrementar la relación con los clientes a través de ofrecerles un mejor servicio.

El concepto de servicio abarca una gran cantidad de variables que impactan en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, así mismo la



percepción de los clientes hacia lo que le ofrecen y lo que esperan recibir. Por lo tanto, acompañado al producto o servicio que adquiere el cliente debe estar sumado un conjunto de características que lo hacen mejor y hace que el cliente nos prefiera en comparación de la competencia.

Para entender el concepto de servicio diferenciador generado a través de un valor agregado para el cliente, se debe apoyar primeramente en el concepto de Marketing acerca del concepto Valor donde establece que “alcanzar los objetivos de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de su mercado entregando la satisfacción deseada de forma efectiva y eficientemente que los competidores (Kotler y Armstrong, 1988; P14)”. Es aquí donde nace la importancia de conseguir que este valor se convierta en un servicio diferenciador donde cada cliente esté dispuesto a pagar el precio que sea sin importar el competitivo que el mercado tenga en ese momento; dicho valor le permitirá a la organización abarcar nuevos mercados y a mantener la fidelidad y lealtad de sus clientes.

Tal como dice Gronroos (1998), no tiene ningún valor un producto si no tiene un servicio adicional. Por lo tanto, el cliente siempre espera un complemento a ese servicio y/o producto que termina siendo, el servicio y la atención. Es por esto que las empresas deben siempre trabajar en brindarles un valor agregado e innovador en el servicio que presta; donde ellos puedan notar el servicio exclusivo que tienen y puedan sentirse que



exceden sus expectativas y su deseo como consumidor; permitiendo que los frentes competidores no absorban su mercado ya cubierto y ganado.

Con relación a lo anterior VonHippel (1976), menciona que los clientes pueden desempeñar un papel muy importante para contribuir con la innovación de procesos industriales, esta es la forma en que los dos ganan, las empresas se motivaran para crear e innovar productos que cubran necesidades y generen satisfacción a los clientes, por medio de procesos y mejora en la calidad de servicio al cliente.

La razón anterior impulsa a la necesidad de identificar los factores que determinan el diseño de un servicio diferenciador con el fin de atraer y mantener sus clientes potenciales, así como lo indica Karl Albrecht (2000), “la estrategia del servicio debe considerarse como un principio organizacional que permita que la compañía trabaje en y para una empresa de servicio, y así canalizar su esfuerzo hacia servicios enfocados en el beneficio que se distingan muy bien ante los ojos del cliente”.

Para Matthyssens y Vandenbempt, (1998, p. 347), los nuevos servicios deben desarrollarse en estrecha colaboración con los clientes con el fin de llegar a encajar perfectamente con el mercado, esto quiere relacionar la participación que debe tener el cliente con el desarrollo de la empresa, de los productos y del mejoramiento continuo en la calidad del servicio,



Universidad
Tecnológica de Bolívar
CARTAGENA DE INDIAS

siendo esto fundamental para que la empresa tenga clientes felices y puedan posicionarse en el mercado.

4. Análisis Sectorial En Empresas Del Sector De Suministros Industriales

En este capítulo se analiza el sector de comercializadora de equipos y suministros industriales que rodea a la empresa del sector como lo es Grainger Colombia, el cual es afectado por el buen servicio que debe ser prestado para clientes, proveedores y los competidores.

A través del análisis sectorial se pretende relacionar a la empresa con su medio y determinar qué aspectos representan a la empresa: fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el entorno específico de aquellos factores que influyen en un grupo específico de empresas que tiene unas características comunes y que concurren en un mismo sector, en este caso para el Sector de Suministro Industriales.



Ilustración 1. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.

Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Siguiendo lo mencionado se realizara el análisis de las 5 fuerzas de Porter para aquellas empresas del sector de equipos & suministro industrial que requieran enmarcar un servicio diferenciador frente a las demás del mismo sector u finalidad común:

4.1 Poder de negociación de los clientes:

Para las empresas de servicio del sector de suministros industriales es importante la diversidad de **localidades** las cuales le facilita el poder ir a comprar a los diferentes puntos de ventas una vez requieran de los productos o servicios que ofrezcan estas empresas para su satisfacción más oportuna y entregas a tiempos, otra de las variables importantes es la **calidad** y los **precios** esto es un punto importante y clave para los clientes ya que ellos ven llamativo y atractivo teniendo en cuenta que enmarcan la diferencia frente a la competencia del mismo sector, una vez se tenga en



cuenta estas variables se puede captar a los clientes y así se puede lograr tener un servicio diferenciador frente competencia.

4.2 Poder de negociación de proveedores:

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden vender a las empresas del sector de suministro industriales los productos que necesita es alto y estos productos no están diferenciados. Esto beneficia a las empresas de dicho sector debido a que pueden conseguir los productos que necesita a un coste más bajo y a un menor tiempo de entrega (lead time), lo cual favorece para poder cumplirle a tiempo a los clientes.

4.3 Rivalidad entre los competidores existentes:

Por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo servicio de comercialización de equipos y suministros industriales no todos teniendo el mismo portafolio, donde el mayor fuerte de rivalidad entre competidores es la que ofrezca un servicio especializado y/o diferenciador como por ejemplo entregar sus pedidos en el menor tiempo posible, pedidos por app entre otros.

4.4 Productos o servicios sustitutos:

Existen empresas que ofrecen otro tipo de comercialización de equipos y suministros industriales diferente de los productos que ofrece empresas de este mismo sector caso Grainger; que pueden ser sustitutos y que suponen una fuerte competencia como por ejemplo Home Center, Meico,



Sumatec, Solmag, Mundial del tornillo entre otros, que venden cada uno un portafolio similar al de Grainger Colombia.

4.5 La amenaza de entrada de nuevos competidores:

La mayor o menor dificultad para la entrada de nuevos competidores está en función de las barreras de entrada para acceder al sector. Existen, por ejemplo, más barreras para entrar en el sector de Suministro industriales con un portafolio Global que para montar cada uno que contenga parte de dicho portafolio, cuando más fácil sea el acceso de una empresa al sector mayor es la competencia.

En el caso del sector de equipos y suministros industriales, una de las ventajas es que al ser empresas con alta experiencia dominan las tecnologías que hacen referencia a ese sector, y claro está que tienen una mayor facilidad de comprar.

4.6 Evolución estratégica de las empresas del sector de suministros industriales. caso: Grainger Colombia

Grainger es hoy una multinacional norteamericana líder de suministros industriales, contando con un portafolio de productos de más de 6.000 referencias en tornillería, herramientas manuales y eléctricas, equipos de manipulación de carga, bombas motores, iluminación y varias marcas propias.

El objetivo de este capítulo es demostrar la evolución estratégica que ha tenido la empresa durante su crecimiento, desde que fue fundada hasta lo



que es en la actualidad (Año 2017) y conocer cuál es su enfoque estratégico para seguir expandiéndose como empresa de Suministros Industriales líder a nivel mundial.

4.6.1 Historia de Grainger Colombia S.A

Grainger Colombia, es una empresa líder en suministro Industriales quien llega a Colombia en el 2010 después de una negociación, entre dos grandes jugadores de suministros industriales, Grainger (ventas de US\$6.200 millones en 2009) y Torhefe (ventas de US\$23 millones en 2009), el cual posee una posición mayoritaria del 80 % en la empresa conjunta, con THF International SAS manteniendo el 20 %, esta última con 26 años de experiencia en el mercado colombiano, llega una propuesta a este sector, que ofrecerá productos para el mantenimiento, reparación y operación de pequeñas, medianas y grandes industrias.

Con más de 80 años de historia, la apuesta Grainger por Colombia, se basa en la consecución de un buen socio estratégico como Torhefe y en un mercado en crecimiento, así lo explicó César Lanuza, Vicepresidente regional de Grainger para América Latina: “Vemos un enorme potencial en Colombia y creemos firmemente que podemos ayudar para que las compañías del país sean más eficientes

La compañía comenzará a operar con una red de distribución, con presencia en las principales ciudades de Colombia, contando con 5



sucursales y un centro de distribución ubicadas de manera estratégica, con el fin de ser los más veloces del mercado y atender prontamente a nuestros clientes en sector industrial y ferretero (Comercio).

Grainger Colombia reúne la rica historia de servicio al cliente de Torhefe en Colombia y la inigualable cadena de suministro norteamericana de Grainger y su compromiso con el "*SERVICIO*", dijo Court Carruthers, presidente de Grainger International. "Grainger continúa realizando inversiones estratégicas en Latinoamérica que permiten a las empresas tener acceso a una amplia línea de productos y soluciones que ayudan a mantener sus operaciones funcionando de manera eficiente y mantener a sus empleados seguros en el trabajo".

En el 2011, La empresa conjunta planea operar bajo el nombre de marca Torhefe en sus ubicaciones existentes, pasando al nombre de Grainger Colombia; Compartimos una pasión común por brindar un servicio superior a nuestros clientes", dijo Carlos Acevedo, presidente de Torhefe. "Esperamos una transición sin fisuras para nuestros empleados y clientes y sabemos que ellos apreciarán y se beneficiarán de la amplia oferta y disponibilidad de productos que viene de unir fuerzas con el principal distribuidor industrial de línea ancha de Norteamérica".



A finales del año 2012, los socios de Grainger toman la decisión de adquirir el 20% restante que tenía la empresa familiar Torhefe, con el fin de adquirir el 100% de totalidad de esta empresa.

En este mismo periodo define como estrategia ser el proveedor de MRO #1 en Colombia, para ello definió planes que permitieran dar a los clientes la mejor experiencia de servicio comparado con los demás competidores.

Entre los años 2014 hasta 2015, Grainger Colombia decide abrir un centro de distribución con más del 8000 mt² con acceso a más de un millón de productos en los EEUU.

4.6.2 Lo que es Grainger Colombia S.A hoy.

Durante el último año 2016, Grainger ha venido trabajando en la identificación de su TOP de clientes potenciales para la sucursal de Barranquilla y Cartagena con el fin de desarrollar una estrategia que permita agregarle valor al servicio presentado a este tipo de clientes calificados que permitan mantenerlo y atraerlos por el mismo costo pagado, su mayor foco estratégico es el Servicio a sus clientes.

Actualmente Grainger es hoy un distribuidor inter-empresarial, el cual cuenta con una oferta de productos disponibles de más de 35 mil referencias en inventario, los cuales son necesarios para mantener, reparar y operar cualquier instalación, logrando así una distribución de productos



y soluciones acorde con las necesidades del mercado, apoyando a la Industria nacional para que su operación nunca se detenga.

La visión de Grainger “ser el proveedor de MRO #1 en Colombia, para ello trabajamos en dar a nuestros clientes la mejor experiencia, que el recibo de su orden sea tiempo y completa, lo hacemos cuidando del inventario de Grainger, y manteniéndolo en óptimas condiciones, exactitud y control”. Así mismo se mide la gestión, con el fin de sorprender al cliente y perseguir los mejores resultados.

Hoy en día caracterizar a los clientes; no es más que segmentar, dividir o clasificar clientes en grupos que tengan características, deseos y posibilidades semejantes, Grainger Colombia cuenta con dos tipos de segmento en su maestro de cliente, los cuales son clientes industriales y comerciales en cada una de sus sucursales. Actualmente su mayor % de ventas y el mayor número de clientes potenciales lo tiene representado la sucursal de Barranquilla y Cartagena.

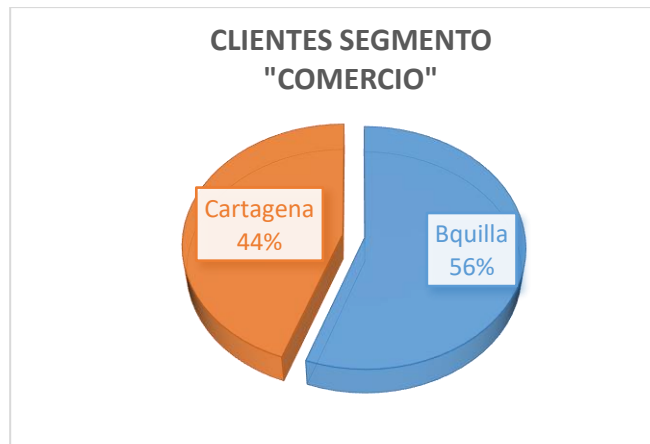
4.7 Identificación del segmento a investigar

Debido a lo anterior se logró identificar el número de clientes potenciales que tiene cada segmento para la aplicación de la encuesta, y de esta forma poder identificar cual será el servicio diferenciador que impactara a todos sus clientes. A continuación se muestra el % de clientes del sector comercio



para la sucursal Barranquilla y Cartagena que actualmente se tiene como clientes VIP.

Ilustración 2, % Top de clientes potenciales para el segmento comercio

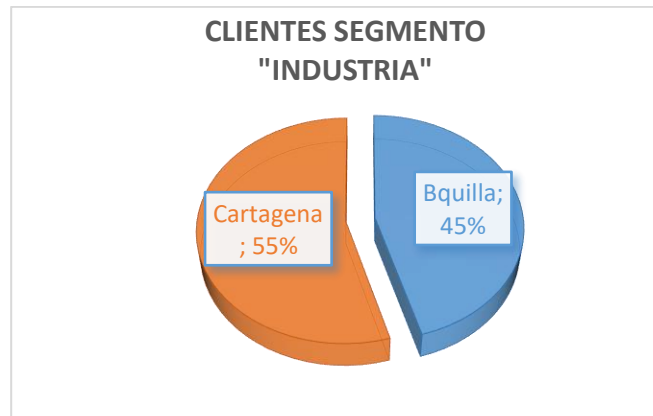


Fuente: Base de datos maestro de Articulo Grainger.

A si mismo se muestra el % de clientes potenciales para el segmento industrial, que también se tomara como muestra para conocer sus puntos de vistas, a pesar de ser dos segmentos diferentes la voz del cliente en general podría conocerse como una sola.



Ilustración 3. % Top de clientes potenciales para el segmento industria



Fuente: Base de datos maestro de Artículo Grainger.

Con base a los datos anteriores del % de top de clientes se tomara el muestreo aleatorio a los cuales se les aplica una encuesta para identificar sus necesidades básicas, requerimientos, expectativas y deleites, y de esta forma poder desarrollar la estrategia que mejor se adapte al logro de nuestra promesa de valor.

4.8 Identificación de la muestra del grupo de interés

4.8.1 Población y muestra

Con el fin de identificar los factores que inciden en el desarrollo de servicios diferenciadores en empresas del sector de suministros industriales, se aplicará una encuesta representativa a un número determinado de clientes de la empresa Grainger Colombia.



Para definir el tamaño de la muestra a la cual se le debe aplicar la encuesta, se tuvo en cuenta un población de 1.631 clientes, tomados de la base de datos de Grainger, los cuales hacen parte del segmento Industria, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5.0%.

Teniendo en cuenta los parámetros descritos anteriormente, se calculó que la muestra probabilística debe corresponder a 381 encuestas aplicadas aleatoriamente a los clientes que componen el segmento Industria.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{i^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Siendo:

N: 1.631

NC: 95%

Z: 2.23

p: 50%

q: 50%

e: 5.0%

4.9 Prueba piloto y aplicación de la encuesta

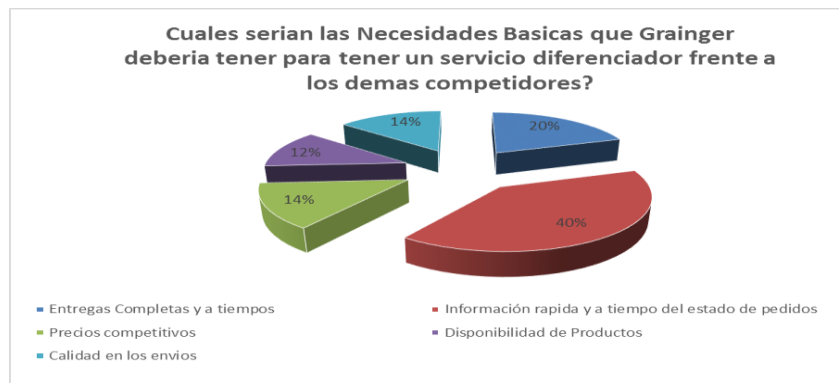
Para la aplicación de la prueba piloto, se realizó una selección de 50 clientes del segmento industria (ver en el anexo A. Encuesta Piloto), esta aplicación



de la encuesta piloto fue realizada a través de correo electrónico dándole un especial seguimiento al cumplimiento de las respuestas de dicha encuesta, las preguntas de la encuesta van enfocadas a cuales son las necesidades y expectativas que los clientes esperan de empresas que sean del sector de suministros industriales obtenidos a través de la empresa Grainger para lograr ser atractivos y tener un servicio diferenciador frente a los demás competidores.

Tal como se puede observar en la Ilustración 4. Del resultado obtenido de la prueba piloto una de las necesidades básicas más importantes para los clientes radica en que el 40% de los 50 clientes tomados para la prueba piloto, solicitan que se cuente de una manera rápida y a tiempo de cuál es el estado de sus pedidos una vez coloquen las ordenes esto permitirá que podamos capturarlos y atraerlos como nuestros clientes potenciales.

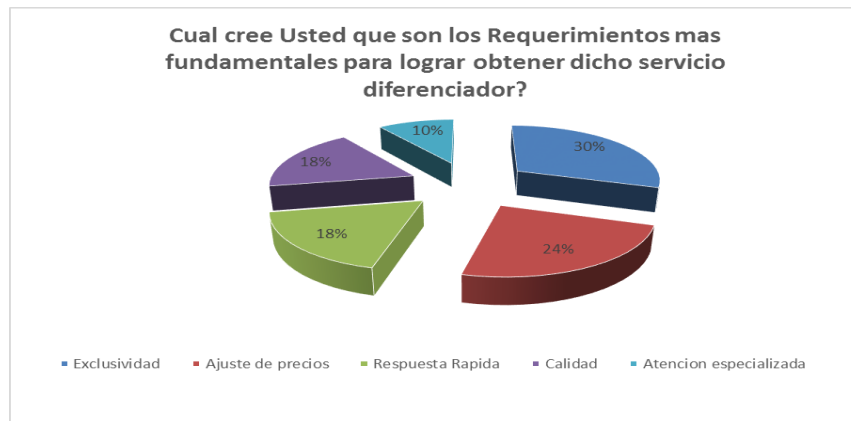
Ilustración 4. Resultado 1 pregunta prueba Piloto



Fuente: Clientes Grainger.

Así mismo observamos en la Ilustración 5. Donde el 30% de los 50 clientes encuestados indican que uno de los requerimientos fundamentales para este tipo de segmento es contar con una atención especializada donde ellos puedan sentirse más atraídos por querer consumir los productos de Grainger Colombia.

Ilustración 5. Resultado 2 pregunta prueba Piloto

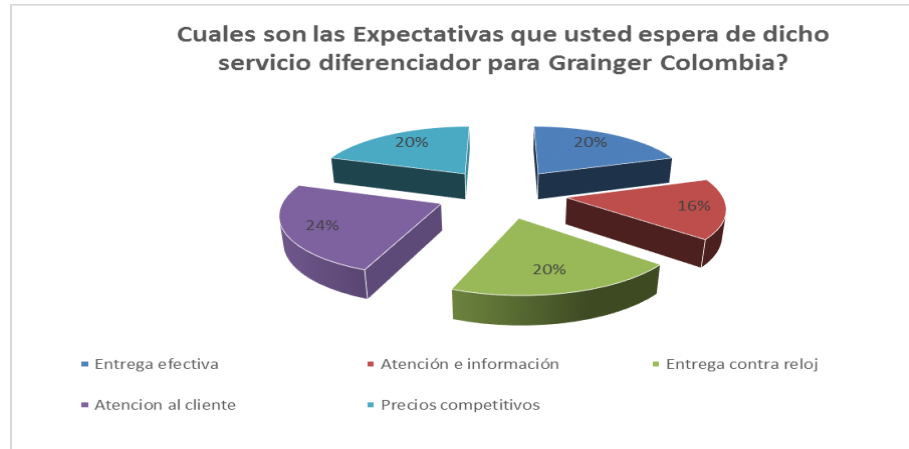


Fuente: Clientes Grainger.

Una vez que ellos puedan contar con ese servicio diferenciador y este cuente con una atención especializada, podemos observar que para los clientes de acuerdo a los resultados obtenidos tal como indica la Ilustración 6, lo más importante es que se mantengan los precios, con una entrega efectiva y una excelente atención a clientes.



Ilustración 6. Resultado 3 pregunta prueba Piloto



Fuente: Clientes Grainger.

Como resultado de las preguntas de las pruebas pilotos no presentaron inconvenientes en su diligenciamiento, ni dudas, ni tampoco en las encuestas recibidas.

La revisión que se realizó de fondo al contenido de las respuestas, cumple con el objetivo planteado, lo cual permite identificar cuáles son las variables claves para el diseño del instrumento.

5. Análisis De Percepción Del Grupo De Interés

En la encuesta se evaluó la percepción que tienen los clientes del sector de suministros industriales, específicamente en el segmento Industria, con respecto al servicio que reciben de parte de la empresa Grainger.

Se analizaron puntos importantes como son el tiempo de entrega, estado de recepción del pedido, atención de servicio post venta, entre otros. Ver anexo: instrumento aplicado para identificar los factores que inciden en el servicio diferenciador.

La encuesta se aplicó a una muestra representativa de clientes del segmento industria de la empresa Grainger, aplicando en total 381 encuestas a clientes escogidos de manera aleatoria de la base de datos de la empresa Grainger.

Con el fin de validar la fiabilidad de los ítems que componen el instrumento, se aplicó Alfa de Cronbach al total de la muestra en estudio 381 Clientes, con un total de 8 ítems, dando como resultado 0.868, indicando que el instrumento es altamente fiable, siendo que el valor mínimo aceptable para alfa > 0.7 (Ver tabla 3 y tabla 4)

Tabla 3. Alfa de Cronbach del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	20

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

Tabla 4. Prueba KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,847
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	8132,798
	gl	190
	Sig.	,000

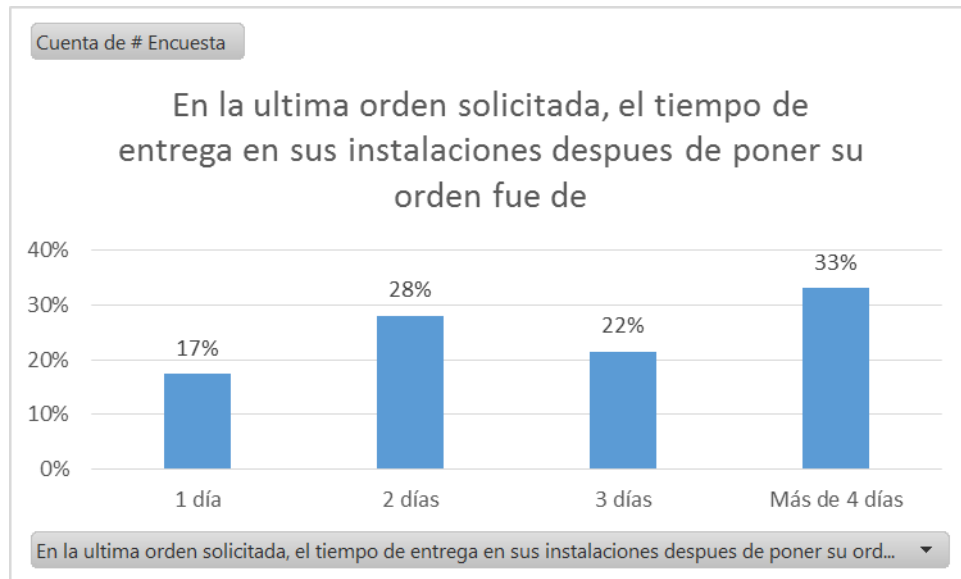
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

5.1 Consolidación y análisis de los datos recolectados

Una vez validada la fiabilidad de los datos obtenidos en las encuestas, se procede a realizar la consolidación y análisis de los mismos, con el fin de conocer cuál es la opinión de los clientes del sector de suministros industriales sobre el servicio recibido, y a su vez poder identificar cual sería el servicio diferenciador adecuado que las empresas de este sector deberían aplicar para que represente un valor agregado para los clientes.



Ilustración 7. Percepción de los clientes sobre el tiempo de entrega

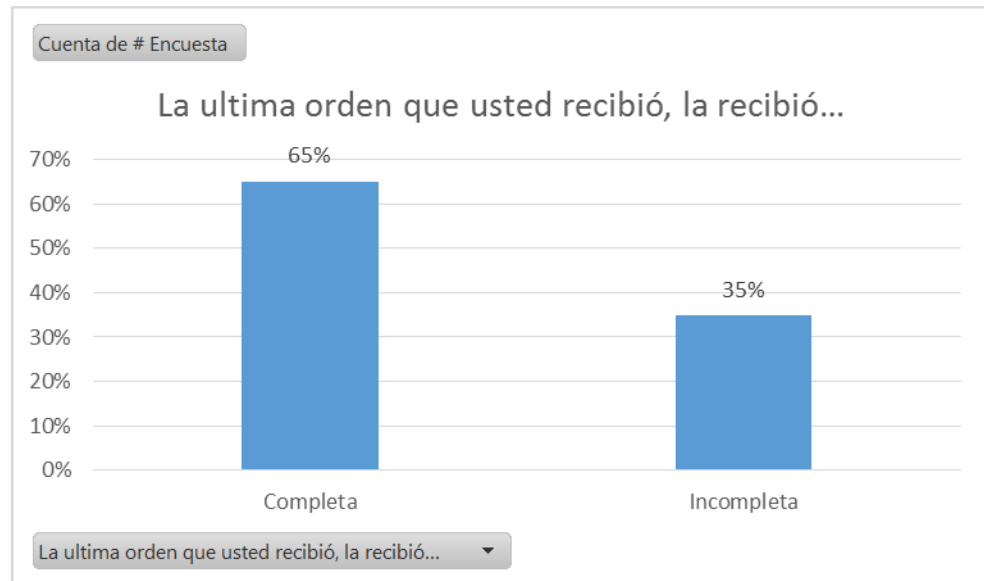


Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta aplicada

En la ilustración 7, se puede apreciar que el 33% de los clientes de Grainger afirman que reciben sus órdenes en más de 4 días, siendo este un punto desfavorable, ya que los clientes requieren que sus pedidos sean entregados en el menor tiempo posible.



Ilustración 8. Percepción de los clientes sobre el estado de la orden

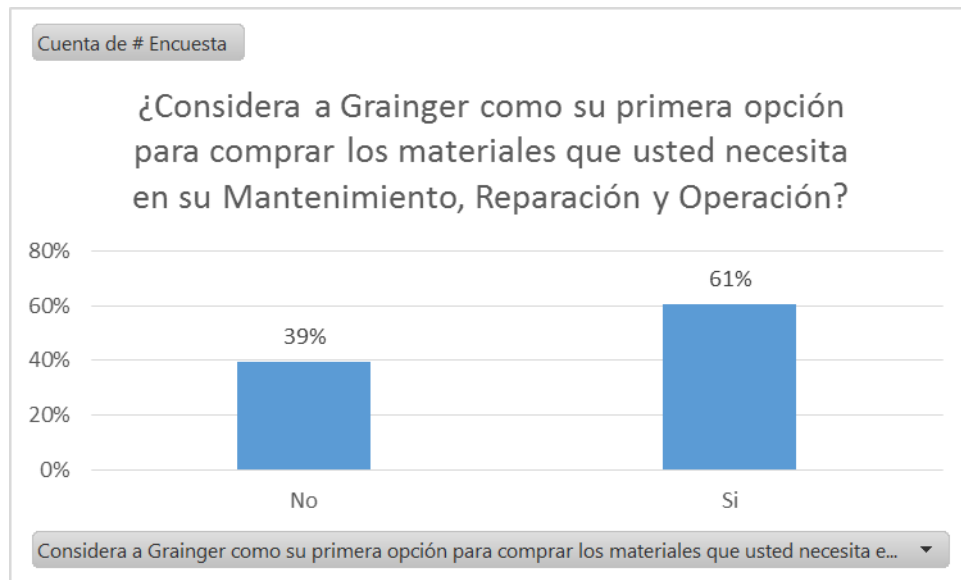


Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta aplicada

La ilustración 8 nos muestra que el 65% de los clientes manifiestan recibir sus pedidos completos, pero aun así hay un porcentaje significativo que dice que recibe sus órdenes incompletas, siendo este uno de los aspectos más relevantes para Grainger a la hora de medir la satisfacción de los clientes, es importante mejorar este indicador.



Ilustración 9. Percepción de los clientes sobre Grainger como primera opción

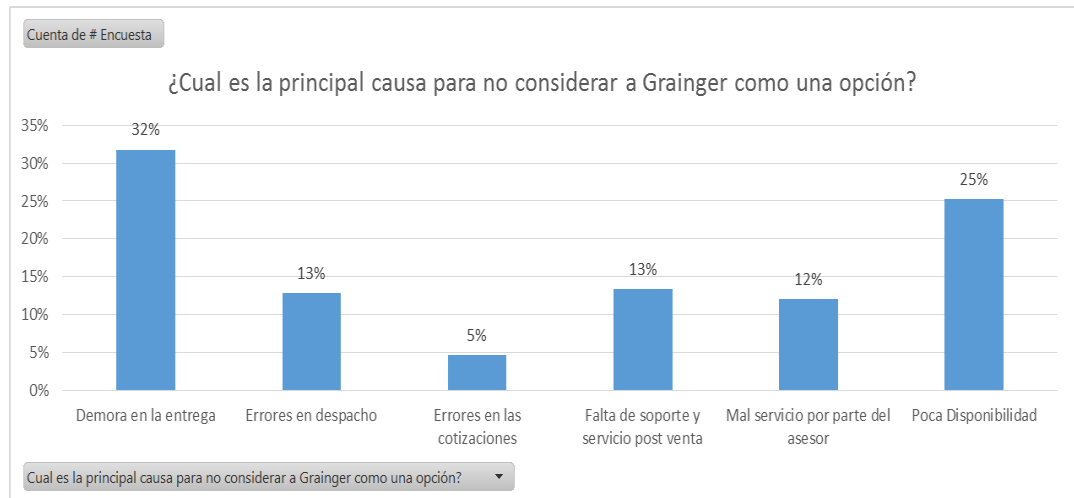


Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta aplicada

La ilustración 9 muestra que el 61% de los clientes considera a Grainger como su primera opción a la hora de comprar materiales de suministros industriales.



Ilustración 10. Motivo por el cual no escogería a Grainger como su primera opción

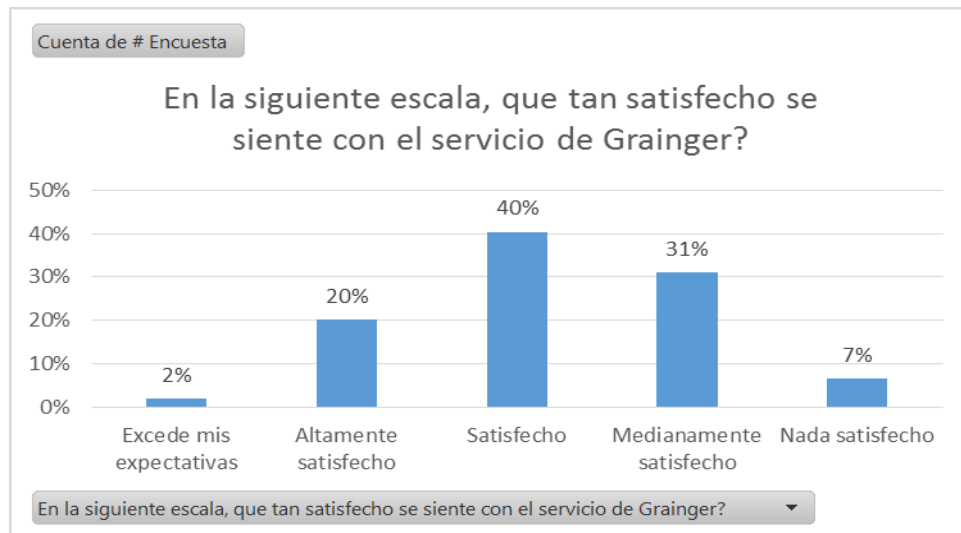


Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta aplicada

En la ilustración 10 se evidencia que el principal motivo por el cual los clientes no consideran a Grainger como su primera opción es por la demora en la entrega de sus pedidos, seguido por poca disponibilidad, errores en el despacho y falta de soporte y servicio post venta.



Ilustración 11. Satisfacción de los clientes sobre el servicio ofrecido por Grainger



Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta aplicada

En la ilustración 11 se observa que el 40% de los clientes de Grainger se sienten satisfechos con el servicio ofrecido y el 31% se siente medianamente satisfecho, llama la atención que solo el 2% considera que el servicio de Grainger excede sus expectativas.



6. Análisis Factorial Para Identificar Los Factores Que Más Inciden En La Satisfacción De Los Clientes

Una vez consolidados los datos de las encuestas, se procede a realizar el análisis factorial a través del uso del Software SPSS Statistics. En la tabla 5 se muestran los cinco (5) componentes, los cuales explican el 78% de la varianza, siendo estos los más relevantes para la satisfacción de los clientes.

Tabla 5. Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,821	44,105	44,105	8,821	44,105	44,105	8,623	43,113	43,113
2	2,599	12,993	57,098	2,599	12,993	57,098	1,953	9,763	52,875
3	1,864	9,322	66,420	1,864	9,322	66,420	1,924	9,621	62,496
4	1,417	7,085	73,504	1,417	7,085	73,504	1,732	8,662	71,159
5	1,044	5,218	78,722	1,044	5,218	78,722	1,513	7,563	78,722
6	,892	4,461	83,183						
7	,748	3,738	86,921						
8	,503	2,513	89,434						
9	,432	2,159	91,593						
10	,411	2,056	93,649						
11	,275	1,375	95,025						
12	,252	1,259	96,283						
13	,208	1,038	97,322						
14	,163	,816	98,138						
15	,103	,513	98,650						
16	,074	,369	99,019						
17	,064	,322	99,341						
18	,053	,264	99,605						
19	,050	,249	99,854						
20	,029	,146	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

La Tabla 6 muestra la matriz de componentes rotados, en la cual se puede apreciar la correlación entre cada variable y el factor establecido por el programa. Estos valores indican el nivel de relevancia de la variable para



cada factor, y de esta forma se determina la asignación que se le debe dar basándose en la carga factorial suministrada por el modelo.

Tabla 6. Matriz de componente rotado

Matriz de componente rotado^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción con el servicio ofrecido	,935				
Tiempo de entrega de su pedido después de montada la orden	,914				
Valor agregado	,907			,232	
Estado en el que recibió su orden	,902		-,308		
Considera a Grainger su primera opción	,901		-,229		
Instructivo de fácil acceso	,889	,211			
Catalogo virtual	,883			,266	
Atención personalizada	,831				
Respuesta inmediata	,830			,207	
Exclusividad en el servicio	,610	,385	-,221	,513	
Atención de acuerdo a sus necesidades	,575	-,400		,341	
Poca disponibilidad	,554		-,393		-,312
Falta de soporte y servicio post venta		,893			
Mal servicio por parte del asesor	,409	-,599	,412	-,329	
Errores en despacho	,482	,564			
Errores en las cotizaciones			,881		
Precios competitivos			,679	,275	,224
Seguimiento a ordenes				,852	
Calidad en el servicio al cliente				,263	,825
Demora en la entrega	,272			-,360	,706

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS



Se puede observar que el primer factor es el que más variables tiene correlacionadas, ya que cuenta con un total de 12 variables, el segundo factor cuenta con 3 variables, el tercer factor con 2 variables, el cuarto factor cuenta con 1 variable, y por último el quinto factor cuenta con 2 variables correlacionadas. En la siguiente tabla se puede observar el detalle de la agrupación de cada factor.

Tabla 7. Variables asociadas a cada factor

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Nivel de satisfacción con el servicio ofrecido	Falta de soporte y servicio post venta	Mal servicio por parte del asesor	Seguimiento a ordenes	Calidad en el servicio al cliente
Tiempo de entrega de su pedido después de montada la orden	Errores en despacho	Errores en las cotizaciones		Demora en la entrega
Valor agregado		Precios competitivos		
Estado en el que recibió su orden				
Considera a Grainger su primera opción				
Instructivo de fácil acceso				
Catalogo virtual				
Atención personalizada				
Respuesta inmediata				
Exclusividad en el servicio				
Atención de acuerdo a sus necesidades				
Poca disponibilidad				

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS



Una vez agrupadas las variables en cada factor correspondiente, se procede a renombrar cada uno de los factores, basándose en la similitud que hay entre las variables.

Tabla 8. Renombramiento de los factores.

Factor	Variables	Renombramiento
Factor 1	Nivel de satisfacción con el servicio ofrecido	Información rápida y a la mano
	Tiempo de entrega de su pedido después de montada la orden	
	Valor agregado	
	Estado en el que recibió su orden	
	Considera a Grainger su primera opción	
	Instructivo de fácil acceso	
	Catalogo virtual	
	Atención personalizada	
	Respuesta inmediata	
	Exclusividad en el servicio	
	Atención de acuerdo a sus necesidades	
Factor 2	Falta de soporte y servicio post venta	Calidad en el proceso
	Errores en despacho	
Factor 3	Mal servicio por parte del asesor	Atención personalizada
	Errores en las cotizaciones	
	Precios competitivos	
Factor 4	Seguimiento a ordenes	Seguimiento a ordenes
Factor 5	Calidad en el servicio al cliente	Entregas efectivas
	Demora en la entrega	

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

Para cada uno de los factores establecidos, se logró capturar el problema que percibe el cliente, y de esta forma poder plantear una solución y tomar de ahí las bases fundamentales para el desarrollo de la estrategia que enmarcara cada una de las variables evaluadas por los clientes.



6.1 Factor 1: Información rápida y a la mano

Problema: No hay información rápida ni a la mano.

Causa: No cuenta con un sistema de información con el cual el cliente pueda acceder a todos sus requerimientos de forma fácil y ágil.

Solución: Se requiere contar con un sistema de información que agrupe todas las necesidades del cliente en un punto específico, de tal forma que considere a la empresa como su primera opción para el requerimiento de sus suministros industriales.

6.2 Factor 2: Calidad en el proceso

Problema: Falta de calidad en el proceso.

Causa: Errores en el envío de los pedidos, no llegan completos y en ocasiones se entrega mercancía diferente a la solicitada.

Solución: Realizar un análisis de los productos de mayor rotación, con el fin de mantener un stock que permita abastecer la demanda, de igual forma, diseñar un servicio post-venta para garantizar la satisfacción del cliente.

6.3 Factor 3: Atención personalizada

Problema: Falta de atención personalizada

Causa: No cuenta con una estratificación de los clientes según su volumen de compra, que permite poder ofrecerles un servicio preferencial.

Solución: Crear un programa de fidelización que categorice a los clientes y que incluya a todos los procesos de la compañía para su trato preferencial.



6.4 Factor 4: Seguimiento a ordenes

Problema: Falta de rastreo y verificación de ordenes una vez colocado el pedido.

Causa: No cuenta con un sistema que le permita al cliente hacer seguimiento al estado de las órdenes.

Solución: Establecer un sistema que le permita al cliente conocer el estado en el que se encuentra su pedido.

6.5 Factor 5: Entregas efectivas

Problema: Demora en las entregas

Causa: No cuenta con una red de transporte local amplia que permita la cobertura en un menor tiempo.

Solución: Diseñar un plan de organización de pedidos y despachos que garantice el cumplimiento de las entregas según lo pactado con el cliente.

Teniendo en cuenta los problemas y las soluciones planteadas para cada uno de los 5 factores que inciden en la satisfacción de los clientes, se procederá a proponer un diseño de servicio diferenciador para empresas del sector de suministros industriales.



7. Propuesta De Diseño De Servicio Diferenciador Para Empresas Del Sector De Suministros Industriales

Desde la perspectiva de la propuesta para el diseño de un servicio diferenciador, se debe considerar cinco dimensiones claves a seguir, estas dimensiones deberán entrelazarse con los factores identificados por los clientes, para así obtener un balance entre el beneficio percibido por el cliente y las estrategias que debe desarrollar la empresa enfocadas en el servicio ofrecido.

Parasuraman (2013) plantea las cinco dimensiones que se deben tener en cuenta para el diseño del servicio, las cuales son:

1. Elementos Tangibles: Relacionado con la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, ejecutivos y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad o prestación del servicio: Entendido como la habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
4. Seguridad: Es el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza.
5. Empatía: Se entiende como la atención.

La percepción general de los clientes es que las empresas suministros industriales no cuentan con un sistema de información que le permita al



cliente tener acceso rápido para consultar y verificar precios, descuentos, disponibilidad de productos, tiempo de entrega, y exclusividad para aquellos pedidos urgentes que lo requieran de manera inmediata, es por ello que es importante desarrollar un servicio diferenciador que vaya alineado con cada una de las dimensiones de calidad en la consecución de la satisfacción global del cliente.

Cada uno de los factores identificados previamente refleja los atributos esenciales que agregan valor para el cliente más allá de sus requerimientos y expectativas, logrando así una excelente calidad en el servicio.

En la siguiente matriz se observa la relación entre las cinco dimensiones de la calidad del servicio vs los factores que el cliente necesita que las empresas del sector de suministros industriales se enfoquen para así obtener ese servicio diferenciador que los va a llevar a ser la primera opción frente a la competencia, logrando así la atracción y captación de los clientes.

Tabla 9. Matriz de relación entre dimensiones de la calidad del servicio vs factores determinados por los clientes

		FACTORES				
		Información rápida y a la mano	Calidad en el proceso	Atención personalizada	Seguimiento a ordenes	Entregas efectivas
DIMENSIONES	Elementos Tangibles	Crear una plataforma web donde se consolide toda la información de la empresa, y que le permita a los clientes tener acceso a sus pedidos, productos, tiempos de entrega, descuentos, entre otros.	Contar con un módulo donde se les dé respuesta inmediata a los clientes ante las novedades presentadas por sus pedidos.	Crear beneficios únicos para la categorización de los clientes que permita tener facilidad en transacciones, atención diferencial, respuesta inmediata ante quejas.	Diseñar un sistema de seguimiento y control que garantice el cumplimiento de la promesa de valor.	Realizar análisis de los productos de mayor rotación, con el fin de mantener un stock que permita abastecer la demanda.
	Fiabilidad o prestación del servicio	Diseñar un servicio pos venta para garantizar la satisfacción del cliente.	Identificación clara de los precios de los productos y sus promociones.	Crear un programa de fidelización que categorice a los clientes y que incluya a todos los procesos de la compañía para su trato preferencial.	Permitir que en la plataforma se identifique si el pedido sale completo, parcial o no se puede despachar.	Categorizar a los clientes como VIP según su volumen de ventas y prontitud en el pago, frecuencia de compra.
	Capacidad de respuesta	Crear un módulo de seguimiento y control de los pedidos en la plataforma web, para que los clientes puedan tener información en tiempo real de todo el ciclo de su pedido hasta la entrega.	Diseñar un catálogo de los productos, de tal manera que tengan visibilidad y sean atractivos para los clientes.	Preferencia en la entrega de los pedidos para los clientes VIP.	Crear un módulo que indique en qué etapa del proceso se encuentra el pedido una vez ha salido de las instalaciones.	Ofrecer un servicio exprés para entrega de las ordenes en menos de 24 horas
	Seguridad	Cada cliente debe contar con un usuario y contraseña que le permita acceder a la plataforma.	Implementar GPS en el transporte de los pedidos, con el fin de tener un servicio con custodia de mercancía.	Mercancía rotulada para garantizar la entrega correcta de los pedidos.	Crear un bloqueo de cambios de dirección una vez el pedido haya salido de las instalaciones, para evitar pérdidas o robo.	Desarrollar un indicador de rotación, teniendo en cuenta el histórico de las ventas, con el fin de medir y controlar el stock mínimo de acuerdo a cada producto.
	Empatía	Implementar un chat en línea, en el cual el cliente pueda ponerse en contacto con un asesor.	Ofrecer un servicio post venta.	Contar con un asesor exclusivo para atención inmediata de los clientes VIP.	Crear un módulo en la plataforma web que mida la satisfacción luego de la entrega.	Diseñar ruteos estratégicos para el cargue de pedidos de acuerdo a la localización de los clientes.

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz, se evidencia que el diseño de la propuesta debe estar enfocado en un servicio que agregue valor frente a los requerimientos solicitados por el cliente, en donde se cuente con la información de entrega en tiempo real, muestre un análisis de rotación de productos, ofrezca un servicio post-venta y que proporcione un programa de clientes exclusivos, convirtiéndose en un elemento diferenciador; Es por esto que dichas empresas, deberán desarrollar una plataforma virtual donde el cliente pueda adquirir sus pedidos en el menor tiempo posible y que exista un servicio express donde ellos no tengan que acercarse a las ubicaciones físicas de la empresa al momento de presentarse una urgencia en sus operaciones; esto conllevará a crear estrategias que sean enfocadas a atraer clientes.

Esta estrategia que se implemente debe llevar a la organización a cumplir su misión de ser la primera opción para sus clientes al momento de requerir o necesitar un servicio, lo que permitirá a la organización tenerlo como el escalón principal para dar el mejor beneficio que se distingan frente a los ojos de los clientes, lo que conlleva a que se tenga mayor acogida en el mercado y la empresa obtenga altas ventas.



8. Conclusiones

- Hoy en día las empresas deben centrar su atención en conocer y escuchar la Voz del cliente, con el fin de conocer más a fondo las expectativas por la que deben trabajar para así alcanzar su mayor objetivo que es atraer a sus clientes con un servicio diferenciador que lo impacte, a esto se le debe incorporar estrategias que vayan encaminadas a generar dicho valor.
- Teniendo en cuenta lo anterior conocer al cliente le permitirá ofrecerle un servicio acorde a sus expectativas; cabe resaltar que el cliente es la razón primordial de una compañía, es por esto que se debe trabajar continuamente para satisfacer sus deseos y necesidades, la buena relación con los clientes le permite conocer a la compañía cambios y adaptarse a ellos con la finalidad de siempre ir adelante y responder a sus necesidades.
- El servicio siempre debe ser un aspecto importante en las organizaciones, tal como lo menciona Albretch Karl (2000), “el servicio es hoy negocio de negocios y la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda la organización debe afrontar”, es por ello que se convierte en la base principal para alcanzar el mayor escalón ya que el servicio es uno de los factores de diferenciación en las organizaciones.



- Es de conocimiento común que todos los clientes al solicitar un servicio lo quieren a el menor tiempo posible, sin importarles las falencias que en el momento la compañía pueda tener , a él solo le importa que lo atiendan y le den una respuesta rápida es por ello que se hace importante trabajar en metodologías que reduzcan el mayor tiempo perdido en la cadena de suministro con el fin de cumplir con una de las variables críticas que los clientes hoy en día lo exigen y es importante para mantenerlos y fidelizarlos.
- Son muy pocas las empresas que trabajan por precios competitivos, muchas tienen precios más altos en el mercado pero tienen un servicio que los diferencia agregándole algún valor que los demás y los clientes estén dispuestos a pagar por ellos, es decir muchos compran sus productos / servicio por lo que hacen y no por lo que cuesta.



9. Referencias Bibliográficas

American Marketing Association (2017), versión Original en Inglés. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>.

Armario, Barroso, Ruiz (2004). Valor percibido de un servicio. Revista española de investigación de marketing (8). Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=desarrollar+estrategias+de+servicio&inicio=21.

Castellanos Jennyfer (2013). El Servicio Al Cliente: Una Estrategia Para Competir En Mercados Globales. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/11982/1/EL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20UNA%20ESTRATEGIA%20PARA%20COMPETIR%20EN%20MERCADOS%20GLOBALES.pdf>.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2003). Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value (Book). *Logistics & Transport Focus*, 5(9), 70. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

De la Ossa R, Ghisays A. (2012). La cultura de servicio al cliente como estrategia gerencial. Artículo de grado Especialización en Gerencia Empresarial. Universidad Tecnológica de Bolívar.



Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition. In *DC Heath: Lexington Books*.

<https://doi.org/10.1108/EUM00000000004874>

Kotler, Bloom, Hayes. (2002). Marketing Professional Services: Forward-Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image, and Your Profits, 2nd

Edition. *Consulting to Management*, 13(3), 57–58. Retrieved from

<http://library.capella.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/215900709?accountid=27965>

Lovelock C, Reynoso J, D'andrea G, y Huete L. (2004). Administración de Servicios. Estrategias de Marketing de Operaciones y Recursos Humanos. Primera Edición. Pearson Educación, S.A. México.

Medina Agustín (2010). Bye, Bye, Marketing: Del poder del mercado al poder del consumidor. Editorial Piramide. ISBN 9788436823868

Orozco A, Puello Y. (2012). Estrategias para generar valor a través del servicio al cliente. Artículo de grado MBA. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Porter, M. E. (1998). *On competition / Michael E. Porter. Antitrust Bulletin* (Vol. 44). Retrieved from <http://lcweb.loc.gov/catdir/toc/98007643.html>

Puerto Doria (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de



estrategias de internacionalización. Revista científica Pensamiento y Gestión, N° 8. ISSN electrónico: 2145-941X. ISSN impreso:1657-6276. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/49> 71.

Parasuraman (2013). Cinco Elementos de la Excelencia del Servicio. Recuperado de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/parasuraman-cinco-elementos-de-la-excelencia-del-servicio>

Riquelme Matias (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Stanton, Etzel y Walker (2007). Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Edición. pp. 349. Editorial McGraw-Hill/Interaericana.

Vergara F, Camargo G, Estrella Z. (2013). Estudio de las estrategias no convencionales de servicio en empresas de talla global. Tesis MBA.



10. Anexos

ANEXO A. Encuesta piloto

Total clientes tomados: 50 clientes

TABULACIÓN PRUEBA PILOTO		
Cuales serian las Necesidades Basicas que Grainger debería tener para tener un servicio diferenciador frente a los demas competidores?		
Entregas Completas y a tiempos	10	20%
Información rapida y a tiempo del estado de pedidos	20	40%
Precios competitivos	7	14%
Disponibilidad de Productos	6	12%
Calidad en los envios	7	14%
Total	50	100%
Cual cree Usted que son los Requerimientos mas fundamentales para lograr obtener dicho servicio diferenciador?		
Exclusividad	15	30%
Ajuste de precios	12	24%
Respuesta Rapida	9	18%
Calidad	9	18%
Atencion especializada	5	10%
Total	50	100%
Cules son las Expectativas que usted espera de dicho servicio diferenciador para Grainger Colombia?		
Entrega efectiva	10	20%
Atención e información	8	16%
Entrega contra reloj	10	20%
Atencion al cliente	12	24%
Precios competitivos	10	20%
Total	50	

ANEXO B. Encuesta aplicada al total de la muestra



Total clientes tomados: 381 clientes

FACTORES QUE DETERMINAN EL DISEÑO DE SERVICIOS DIFERENCIADORES EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SUMINISTROS INDUSTRIALES. CASO: EMPRESA GRAINGER

La presente investigación tiene como propósito identificar los factores que determinan el diseño de servicios diferenciadores en empresas del sector de suministros industriales. Esta es una investigación de tipo académica, la información que usted nos proporcione es totalmente confidencial y la encuesta es anónima para garantizar y preservar la tranquilidad de quienes nos colaboran con sus respuestas. Los investigadores desarrollan su respectiva Tesis de Maestría. De antemano agradecemos su gentil apoyo y colaboración con su participación.

1. En la última orden solicitada, el tiempo de entrega en sus instalaciones después de poner su orden fue de:

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Más de 4 días

2. La última orden que usted recibió, la recibió...

- Completa
- Incompleta

3. ¿Considera a Grainger como su primera opción para comprar los materiales que usted necesita en su Mantenimiento, Reparación y Operación?

- Si



No

4. Califique de 1 a 5 las siguientes causas por las que no consideraría a Grainger como una opción.

- 1: Nunca
- 2: Casi Nunca
- 3: A veces
- 4: Casi Siempre
- 5: Siempre

Causas	1	2	3	4	5
Poca Disponibilidad					
Demora en la entrega					
Mal Servicio					
Errores en el despacho					
Errores en las cotizaciones					
Falta de soporte y servicio post venta					

5. Que tan satisfecho se siente con el servicio de Grainger?

- 1: Nada satisfecho
- 2: Medianamente satisfecho
- 3: Satisfecho
- 4: Altamente satisfecho
- 5: Excede mis expectativas

1	2	3	4	5

6. Califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones

- 1: Totalmente en desacuerdo



- 2: En desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Altamente de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
El precio de los productos de Grainger son competitivos					
Grainger cuenta con una excelente atención personalizada					
Grainger le ofrece exclusividad en el servicio ofrecido					
El servicio al cliente es de excelente calidad					
Sus requerimientos son atendidos de acuerdo a sus necesidades					
El valor agregado que Grainger ofrece cumple sus expectativas referentes al servicio					
La respuesta a sus requerimientos es inmediata					
Puedo hacer seguimiento a mis órdenes de forma rápida y fácil					
El catalogo virtual cubre todos los productos que usted necesita					
Se cuenta con un instructivo de fácil acceso para el uso de sus productos					