

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EL KEY ACCOUNT MANAGEMENT COMO MODELO
PROPUESTO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA
SAN LUIS ASOCIADOS E.I.R.L. EN EL DEPARTAMENTO DE
LAMBAYEQUE – 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

LUIS GERMAN CAMPOS ORREGO

JOSE GUILIANO VELA FALLA

Chiclayo, 2019

**EL KEY ACCOUNT MANAGEMENT COMO MODELO
PROPUESTO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE LA
EMPRESA SAN LUIS ASOCIADOS E.I.R.L. EN EL
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE – 2018**

PRESENTADA POR:

**LUIS GERMAN CAMPOS ORREGO
JOSE GUILIANO VELA FALLA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para
optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Mgtr. Leoncio Oliva Pasapera
PRESIDENTE

Mgtr. Liliana Milagros Portilla Capuñay
SECRETARIO

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos
ASESOR

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencia Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Especial agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito nuestro proyecto.

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó estudiando a la empresa San Luis Asociados en busca de poder incrementar sus ventas ya que actualmente cuenta con un solo cliente, y no cuenta con un plan de manejo de cuentas de clientes. En base a ello, se formuló el siguiente problema: ¿Cómo implementar el Key Account Management como modelo para aumentar las ventas de la empresa San Luis Asociados afianzando la relación con el cliente actual? En base a ello se describió la situación actual y se realizaron propuestas respecto a cada dimensión según lo indicaba el KAM.

La recolección de datos fue realizada a través de entrevistas al gerente de la empresa y potenciales clientes claves para San Luis Asociados, utilizando la técnica de muestreo bola de nieve.

Dentro de los resultados se encontró que la situación actual en la que trabaja la empresa es empírica por lo que no se han establecidos criterios para mejorar sus procesos. Finalmente se realiza la propuesta para cada una de las dimensiones de Key Account Management, además de la proyección de ventas que indica el beneficio que tendría la empresa y se concluye que la implementación de la mejora es una oportunidad para que se afiancen las relaciones internas con su cliente y posteriormente con sus potenciales clientes.

Palabras claves: KAM, Cliente, mejora.

Abstract

The present research work was carried out at the San Luis Asociados company in order to increase its sales since it currently has only one client; and does not have a customer account management plan. In this case, the following problem was formulated: How to implement the administration of the key account as a model to increase the sales of the San Luis Asociados company, strengthening the relationship with the current client? In this case, the current situation and the proposals related to each dimension are described as indicated in the KAM.

The data collection was carried out through the interviews, the management of the company and the key clients for San Luis Asociados E.I.R.L.; Using the snowball technique.

Within the results has been found the current situation in which the company is working is empirical so the criteria to improve their processes have not been established. Finally, the proposal for each of the key account management dimensions is made and it is concluded that the implementation of the improvement is an opportunity for the internal relations with your client and later with your future clients to be respected.

Keywords: KAM, Customer, improvement.

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	10
II. Marco teórico.....	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas	13
III. Metodología.....	21
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	21
3.2. Diseño de investigación.....	21
3.3. Población, muestra y muestreo	21
3.4. Operacionalización de variables	22
3.5. Criterios de selección.....	24
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.7. Procedimientos	25
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	25
3.9. Consideraciones éticas.....	26
3.10. Matriz de consistencia	27
IV. Resultados y discusión.....	28
V. Propuesta	36
VI. Conclusiones.....	48
VII. Recomendaciones	50
VIII. Referencias.....	51
IX. Anexos	54

Índice de Tabla

Tabla 1. Operacionalización de variables	22
Tabla 2. Matriz de consistencia	27
Tabla 3. Ingresos de San Luis Asociados E.I.R.L. – 2018	28
Tabla 4. Características de clientes potenciales	33
Tabla 5. Perfil de clientes potenciales	37
Tabla 6. Perfil de Puesto del Key Account Manager	43
Tabla 7. Descripción de Puesto - Key Account Manager	44
Tabla 8. Pronostico de servicios con el cliente actual Transportes 77 S.A.C.	46
Tabla 9. Promedio de servicios que se atenderían a los clientes potenciales	47
Tabla 10. Proyecciones de ventas/servicios de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. ..	47
Tabla 11. Porcentaje de ventas de servicios respecto al 2018	48

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de flujo de atención al cliente propuesto de San Luis Asociados E.I.R.L.	39
Figura 2. Organigrama de San Luis Asociados E.I.R.L.	40
Figura 3. Condiciones éticas.....	57

I. Introducción

En la actualidad, las empresas en el mundo buscan diferentes maneras de cómo llegar a los consumidores para poder generar ventas, ya que el mercado en general se encuentra saturado de organizaciones que ofrecen sus productos, y también las nuevas exigencias por parte de las personas hacen que cada vez sea más difícil satisfacerlos, por lo que se ven en la necesidad de innovar y mejorar los productos que ofrecen, así como también implementar nuevas estrategias para poder vender. Kotler, (2001) afirma que, para poder ser líder en el mercado, las empresas tienen que estar orientadas a las necesidades de los clientes y darles a ellas soluciones enfocadas en su valor y servicio.

En el departamento de Lambayeque existe una empresa llamada San Luis Asociados E.I.R.L. pertenece a la clasificación uniforme CIU: 60214 perteneciente al rubro “Otros Tipos Transporte Régimen Vía Ter” y “Mantenimiento y Reparación de vehículos”. Que se dedica a dar mantenimiento a las unidades de transporte de las empresas que ofrecen el servicio de carga, en este rubro es muy poco probable contar con una amplia cartera clientes debido a las características del giro del negocio

San Luis Asociados E.I.R.L. cuenta con un solo cliente que es la empresa Transportes 77 de la cual se ha originado una total dependencia, tomando el riesgo de que no existe ninguna estrategia o plan para asegurar a ese único consumidor. Además, es preciso señalar que la empresa San Luis Asociado ha brindado su servicio de manera muy esporádica a otras organizaciones en donde se intentó asegurar a estas como clientes permanentes y no se tuvo mayor éxito, debido a que utilizaron procesos inadecuados de venta.

En el mercado local solo se encuentran un aproximado de diez empresas que cuentan con las características necesarias para poder ser atendidas por San Luis Asociados.

Teniendo en cuenta lo recién mencionado se planteó proponer la estrategia del “Key Account Management” o “manejo de cuentas claves” para poder facilitarle a la organización una estructura de cómo gestionar la relación con su único cliente y a partir de eso ir en búsqueda de nuevos clientes para su servicio, pero conociendo la manera correcta de como poder gestionar sus cuentas claves en un futuro cercano. Para Ivens y Pardo (2007) el Key Account Management (KAM) es un método que permite gestionar a los clientes individuales de manera muy específica, basado en la importancia estratégica a largo plazo que ellos representan.

Es por esto, que en la presente investigación se planteó como pregunta, ¿Cómo implementar el Key Account Management como modelo para aumentar las ventas de la empresa San Luis Asociados afianzando la relación con el cliente actual?, por lo que se tiene como objetivo

general: Proponer el modelo del Key Account Management para el área de ventas de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. en el departamento de Lambayeque – 2018. Además, los objetivos específicos los cuales consisten primero en describir el manejo actual de los procesos y clientes de la empresa; segundo proponer mejoras según las dimensiones de estrategia KAM: Definir el cliente clave, además de la estrategia que se va utilizar; establecer al equipo que va a interactuar con el cliente, para definir al Key Account manager en la empresa tomando en cuenta algunos criterios que este debe adoptar y medición, donde se va a precisar los indicadores que forman parte del proceso en el momento que se ofrece el servicio y personas, en donde se va definir roles y responsabilidades, el conocimiento del proceso y definir el perfil de potenciales clientes claves; para finalmente establecer el gradual incremento de ventas que se tendría con la implementación del modelo propuesto.

Justificando la importancia de esta investigación en que prima definir el modelo del Key Account Management para el área de ventas de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. en el departamento de Lambayeque. Ya que no cuenta con un modelo que le permita saber de qué manera gestionar sus cuentas claves, debido a que hasta el momento ha venido utilizando métodos los cuales no les ha dado resultados. Esta investigación servirá para que la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. mediante una propuesta del Key Account Management le va a permitir gestionar de manera adecuada a sus clientes.

El estudio está dirigido a las empresas que se encuentran en un rubro donde es difícil mantener clientes y ampliar su cartera por ende no puede crecer de la manera que desean y a las próximas investigaciones que se desarrollen en el futuro.

La metodología consiste en utilizar un modelo para la estrategia del Key Account Management propuesto por Burnet, K. (2001), el cual consiste en el levantamiento de información en las dimensiones de estrategia, organización, management, medición y personas.

Siendo la investigación de enfoque cualitativo, de tipo no experimental, en donde el nivel de la investigación es exploratorio y de diseño transversal. Donde la población son todas las empresas que brindan el servicio de transporte de carga que cuenten con unas características específicas en el departamento de Lambayeque, con una muestra de cinco organizaciones la cual se determinó por la técnica de muestreo “bola de nieve” la cual se puede realizar gracias a los contactos del gerente general de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

En la investigación “La figura del Key Account Manager en las industrias españolas de bienes de gran consumo” tiene como objetivo delimitar y discutir el alcance del concepto actual de KAM o lo que constituiría un KAM desarrollado y pleno, en su doble perspectiva de posición en la estructura comercial y de forma de enfocar las relaciones con el cliente distribuidor, todo ello a partir del análisis de las construcciones académicas y considerando las nuevas tendencias. Concluye 4 enunciados que representa la investigación empírica, y son los siguientes: Cuanto mayor es la facturación del fabricante mayor es el desarrollo de la metodología del KAM, Cuanto mayor es la facturación del fabricante mayor es el desarrollo de la metodología del KAM, Cuantos más puestos de KAM hay en la empresa mayor es el desarrollo de la metodología del KAM, A mayor número de cuentas gestionadas bajo KAM mayor desarrollo de la metodología del KAM. (Delso, 2015).

Según (Cam, 2017) en su investigación “Participación de la alta dirección, alineamiento y planificación de cuentas en la performance de la gestión de cuentas claves” nos cuenta que actualmente el entendimiento de la implementación del KAM todavía es relativamente limitado. En este sentido, la investigación propone un modelo conceptual que incorpora determinantes de éxito aún no estudiados y su impacto en los resultados del KAM. Para evaluar este modelo, se plantea un estudio cuantitativo, de corte transversal y de alcance correlacional. Se determina una muestra conformada por los gerentes de cuentas claves (Key account managers) de diversas empresas y sus jefes directos (directores comercial o gerentes de ventas) que estén involucrados en un Programa KAM.

Se pretende investigar en las habilidades y actitudes que hacen del KAM un elemento imprescindible a la hora de implantar y desarrollar a largo plazo un programa de venta Key Account Management, en su investigación “Influencia del Key Account Manager en la Consolidación de las Grandes Cuentas Comerciales de una Compañía” concluye que la finalidad de KAM no solo consiste en incrementar el volumen de ventas sino desarrollar una relación duradera en el tiempo con los clientes que la empresa considere estratégicos maximizando día a día el valor creado entre ambas partes; y que la formación de los KAM es

crucial para asegurar una correcta alineación de los objetivos de ambas compañías (Muruais & Rodriguez, 2012).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Ventas

Según Kotler, P., y Keller, K. (2006), el hecho de que una persona natural o jurídica puede ofrecer un producto o servicio a cambio de lo que se quiere conseguir y eso se logra gracias a una transacción, intercambio o una transferencia. La venta es una acción que se lleva a cabo entre dos o más partes. Una de las partes que ofrece el producto o servicio y la otra parte que está dispuesta pagar por el bien o servicio previo acuerdo.

Anderson, R., Hair, J. y Bush, A. (2000) señala que la venta personal es la interacción directa entre el vendedor y el posible comprador. La interacción es directa y flexible debido que existe una conversación directa de lo que ofrece el vendedor y lo que busca el comprador. El vendedor es la imagen de la empresa que ve el comprador cuando este se acerca para ofrecer un bien o servicio. La labor del vendedor es fundamental debido a que cualquier error de información o interacción con el vendedor puede poner en juego su posible venta.

2.2.2. Administración de cuentas claves

El término traducido en español “Administración de cuentas claves” es un término que tiene gran variedad de nombres distintos como; Responsable de cuentas claves, responsable de grandes cuentas o responsables de cuentas nacionales. (Boles, Johnston y Gardner 1999; Workman, Homburg y Jensen, 2003).

Se entiende por cuenta clave al cliente que tiene mucha implicancia en la facturación de la empresa. Es decir, la suma de facturación de esos clientes claves, debe ser el 85% de la facturación total de la organización.

El KAM consiste en un proceso de selección en donde se determina la gestión de los clientes estratégicos actuales, así como también los potenciales, siguiendo una estructura el cual permita conocer las características de cada uno ellos para la posterior implementación de la metodología de trabajo del KAM (Workman, Homburg y Jensen, 2003).

Según Castañeda (2010) la administración de cuentas claves es una estrategia llevada a cabo por los vendedores y consiste en servir a clientes con un gran potencial los cuales tienen necesidades complejas, asignándoles a ellos un tratamiento especial en diversas áreas, para que se pueda obtener el estatus de cuenta clave, es indispensable que el cliente tenga un alto potencial de ventas.

Para (Ojasalo, 2002) la administración de cuentas claves es un proceso sistemático que permite manejar relaciones de empresa a empresa o como mayormente se menciona “business to business”, lo cual permite una mayor atención a los clientes que representan un porcentaje de venta importante dentro de la organización.

Según Burnett, K. (2001) el marketing ha pasado de estar orientado hacia el cliente a estar centrado en el cliente, y ahora a ser dirigido hacia el cliente. El producto o servicio se debe centrar en el cliente. Las compañías deben centrarse en las necesidades de los clientes.

Todas las empresas que vendan un producto o servicio “aumentados” siempre intentan darle un valor agregado que ayude a diferenciarse de los demás

El director de cuentas claves que venden el producto o servicio debe diferenciar el producto de la competencia. El énfasis va en encontrar clientes para los productos a buscar productos para los clientes.

Desde los inicios de la década de los 80 el KAM fue tomando importancia en los departamentos de marketing y ventas de las empresas de diferentes sectores. El interés de esta figura primero se adoptó en Estados Unidos y luego en Europa. (Boles, Johnston y Gardner ,1999; Pardo, Salle y Spencer ,1995).

Gracias a un estudio realizado mediante encuestas a empresas en las cuales se ha aplicado la estrategia del KAM correctamente se ha podido determinar su efectividad gracias a nueve factores, los cuales son: mejora las relaciones, mayor satisfacción al cliente, incremento de ventas, incremento de la retención de clientes, incremento de las recomendaciones positivas del cliente, incremento de las inversiones en el cliente, reducir coste en el servicio, incremento de los márgenes y desarrollo de las inversiones conjuntas. (Workman, Homburg y Jensen ,2003)

Por su parte, se apuntan que la ejecución de esta de estrategia de marketing relacional conlleva a la organización a cambios internos importantes como implementar un nuevo cargo y brindarle los recursos necesarios al “Key Account Manager” o “Jefe de cuenta clave”. El cual tiene como función instrumentalizar esta nueva metodología de trabajo con el cliente para así poder satisfacer sus necesidades. Debe de tener la capacidad de influenciar en cada departamento de la empresa, ya que para el éxito de esta estrategia se necesita la integración de todas las áreas de la organización. (Johson, E; Kurtz, D y Sheuing, E ,1996)

La realización del KAM requiere la colaboración de toda la organización y la alta dirección no debe dejar que solo el área de marketing y ventas desempeñen esas labores solas. También el KAM no puede ser aplicado para empresas con elevados volúmenes de compra, en estos casos no tiene sentido realizarse. (Workman y Jensen, 2002).

Esta estrategia es efectiva en el entorno B2B debido a que la gran concentración del mercado ha permitido que nazcan o se formen equipos de trabajo en las diferentes áreas de las organizaciones que dominan o se especializan en muchas funciones, los cuales se encargan de mejorar las relaciones entre el que ofrece el producto y/o servicio y el que lo adquiere. (Johson , E ; Kurtz, D y Sheuing, E ,1996).

2.2.3. Priorización de clientes claves

Los clientes claves no son siempre los clientes a gran escala o menos escala. Pueden ser clientes claves por sus políticas o porque son considerados innovadores y tienen una gran posibilidad de crecer. Por ello en la evaluación de los aspectos de los clientes se dividen en dos categorías: Demográficos y Pictográficos (Maning y Yreece, 1999).

Demográficos son las características físicas del entorno de la compraventa, y los beneficios tangibles de la relación que se refiera en particular a las ventajas competitivas (Precio, resultados, calidad, etc.). El objetivo demográfico se verá fuertemente influenciado por el potencial de ventas, los beneficios y el crecimiento.

Psicográfico, son los valores y actitudes compartidas entre el proveedor y el cliente. Son aspectos intangibles de una relación entre las partes. La psicografía define como es compañía.

Por ello, se establecen categorías entre los clientes fieles, clientes competitivos, clientes intercambiables y clientes fieles a la competencia.

2.2.4. Estrategia

Según Burnett, K. (2001) El primer factor para desarrollarse una estrategia en una determinada empresa es la importancia que tiene el producto o servicio para el cliente. El cliente puede ser un cliente clave para usted, pero ¿es usted realmente importante para el cliente? El cliente necesita siempre una justificación sólida para preferirle como proveedor. Por ello debe haber un margen competitivo percibido, la cual se puede presentar en las siguientes estrategias:

- Liderazgo en los costes

Permitirá a los proveedores situarse en la cabeza de los precios del mercado. Esto ayudará a que exista una mayor relación entre las partes. El objetivo es el de proporcionar una calidad aceptable al menor coste posible y utilizar esta eficacia de costes para disuadir a los competidores en el mercado. Esta estrategia debe tener mucho en cuenta los costes de sus competidores.

- Competencia distintiva

Es la capacidad de respuesta que tiene la empresa a las necesidades de los clientes. Una posición diferenciada frente a la competencia puede lograrse mediante un servicio superior, una mejor calidad del producto o servicio. Cuando existan puntos débiles a la hora de ofrecer el servicio la empresa está en la obligación de corregir los errores y tener una respuesta rápida ante las necesidades de los clientes. Por ello se debe tener un margen competitivo que es la creación de barreras de calidad o del cambio de costes para impedir una deserción a la competencia, si se logra un margen competitivo se va generar la lealtad, la satisfacción y la rentabilidad del cliente. Sin embargo, esta estrategia no es tan sencilla porque competir en precio y demostrar competencia distintiva es interdependiente

- Dirigida hacia el valor

Esta estrategia busca lograr una superioridad de valor satisfaciendo las necesidades del cliente mejor a la competencia. Por ello es importante saber cuánto valor está recibiendo el cliente por encima del precio que ha pagado. Esta estrategia busca realizar acciones integradas

que producen ventajas sostenibles. Lograr una superioridad de valor satisfaciendo las necesidades del cliente mejor a la competencia. La combinación de coste y competencia se llama “dirigida hacia el valor”.

El valor percibido por el cliente consiste en el beneficio que aumenta el beneficio bruto:

- Mejorando los resultados.
- Aumento de ventas.
- Reduciendo los gastos de operación.
- Reduciendo el riesgo.

2.2.4.1. Definir perfiles de potenciales cuentas claves

Según Burnett, K. (2001) explica que la estrategia no funciona igual para todos los clientes claves, debido a que las organizaciones tienen objetivos diferentes y formas distintas de trabajo.

Es por esto que se debe conocer detalladamente de qué manera llevan a cabo sus actividades para adaptar el Key Account Management a su manera de operar. Funciona también al momento de captar nuevos clientes que tienen el potencial de ser claves, ya que si se elabora un perfil del probable consumidor del bien o servicio, y este cumple con todas las características necesarias para ser considerado un cliente clave, se tendría elaborado ya una estructura de trabajo que se complementaría a la perfección con el proceso de la actividad del potencial cliente clave y como consecuencia de ello se puede persuadir y convencer de que la empresa tiene la capacidad de satisfacer sus necesidades con el sustento de que existe un conocimiento profundo sobre ellos.

2.2.5. Organización

La organización es parte fundamental en el contacto con el cliente, todos los integrantes deben estar dirigidos hacia el cliente hasta los que no tiene contacto directo. Porque todas las partes de la organización indirectamente tienen interacción y un error puede repercutir en resultados lamentables con el cliente. La organización sólo puede proporcionar el nivel de satisfacción del cliente que la ética de la empresa lo permita. Por ello, existen algunas cosas que contribuyen a un margen de servicio competitivo (Maning y Yreece, 1999).

- La implicación de los empleados en la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades y el reconocimiento de iniciativas.

- Una mejor descripción del puesto de trabajo que permite que los empleados comprendan el contexto de su trabajo y el impacto y el valor del mismo en otras áreas laborales
- Equipos de trabajo dedicados aspectos clave y proyectos de calidad o productividad.
- Una comunicación informal eficaz.

La organización debe estar bajo la misma dirección por ello a la hora de que haya una interacción con los clientes clave debe seguir una secuencia lógica de toma de decisiones es una estructura de 8 elementos claves que ayudará a una comunicación más eficaz con el cliente clave como cumplidos, impacto, posición, problema, posibilidades, propuesta, inconveniente y acción positiva.

2.2.6. Medición

Según Burnett, K. (2001) la parte interna de la organización es fundamental para la relación con el cliente clave por ello es importante realizar una lista con las tareas que afectan al cliente, asumidas por el personal interno desde el recepcionista hasta la secretaria del directorio. Esta lista deberá ser estructurada de manera que se puede controlar la calidad del servicio que se proporciona. Dentro de las tareas que van estar en la estructura con: Los pedidos, contactos telefónicos entrantes, contactos telefónicos salientes, relación con el departamento técnico, informes, etc.

El pronóstico de este análisis es la evaluación de los recursos necesarios para mantener el nivel elevado de servicio a los clientes claves. Esta actividad puede dividirse en dos categorías: Fijas, se refiere a aquellas actividades que requieren una cantidad fija y específica de tiempo, por ejemplo: Reuniones, informes, instrucciones, etc. Y variables, que son las actividades que puede referirse al número de clientes, los pedidos o el volumen de negocio.

2.2.7. Management

Según Alexandra, P.; Cathcart, J. y Wexler, P. (2007) el Key Account manager debe tener bien en claro la importancia de su liderazgo por ello cuando se aplique la estrategia del Key Account Management debe tener en claro con 4 habilidades fundamentales:

- **Habilidad de comunicación:** Debe existir comunicación abierta entre todas las partes de la empresa. La parte externa e interna de la empresa deben vivir en un ambiente de confianza y honestidad. Para que así el cliente perciba un ambiente cálido y sienta que tiene un apoyo importante para su negocio.
- **Motivación:** Debe existir una motivación general para todas las partes de la empresa, pero específicamente en el área de ventas porque se ha comprobado que la recompensa, motivación y estimulación en esa área tiene un impacto directo con su trabajo.
- **Organización en el trabajo:** Debe existir una organización de información comercial con el fin de que haya eficiencia en grandes cuentas y mejorar la calidad y servicio.
- **Habilidad de ser coach:** El Key Account manager como eje, debe ser el reflejo de la organización para con el cliente y posibles clientes claves.

2.2.8. Personas

Según Burnett, K. (2001) indica que es de suma importancia definir los roles y responsabilidades de toda la organización. Debido que el Key Account Management es de un trabajo en conjunto no solo de un área de la empresa. Todos deben tener bien definido su accionar con el cliente, debido a su relevancia en la organización.

Según Alexandra, P.; Cathcart, J. y Wexler, P. (2007) señala que la organización se debe implementar una cultura empresarial orientado a la satisfacción con el cliente clave y al compromiso con el mismo. Conocer y comprender lo que necesita, y hacerlos saber a las partes de la organización para que sirva como referencia cuando se realice un trabajo con el cliente clave.

- Fomentar el conocimiento del proceso

Hernandez, S y Rodriguez, S. (2002) indican que la capacitación es considerada el impulso más relevante para que la organización pueda lograr una ventaja competitiva y consolidar la organización en el mercado. Es una formación de los colaboradores de la empresa para que se puedan desenvolver al momento de realizar sus labores. La capacitación implica comunicación e integración dentro de su grupo de trabajo. Actuar éticamente y con los valores organizacionales.

También la capacitación debe implicar actitudes de aprendizaje continuo, nuevas técnicas herramientas y formas de pensar.

Según Burnett, K. (2001) señala que es de vital importancia la realización de capacitaciones para integrar la organización y para fomentar una idea común dentro de la organización. Se debe tener en claro que todas las capacitaciones deben tener como punto principal el cliente clave. Las capacitaciones dirigidas a los colaboradores de la organización se deben realizar en un intervalo de tiempo según se crea conveniente, puede ser mensualmente, trimestralmente o semestralmente.

- **Definir roles y responsabilidades**

Hernández, S y Rodríguez, S. (2002) indica que el organigrama es la representación gráfica de estructuras lineo funcionales de una organización. Expresa la división del trabajo dentro de la empresa. El organigrama es de vital importancia para que exista un orden organizacional y jerárquico dentro de la misma.

La definición de funciones es la unidad básica de trabajo. Es indispensable que exista una descripción de cada puesto de trabajo. Este instrumento es fundamental para toda la organización, pues es el eje de los sistemas de salarios, sueldos, presentaciones, etc. Se debe definir el puesto, sus funciones y responsabilidades.

Por ello se debe conocer el perfil o requerimientos por cada área donde se desenvuelve el colaborador. Los perfiles son los retratos escritos ideales de cada postulante que son edad, condiciones físicas, psicológicas, sociales y económicas; además las competencias laborales.

Según Burnett, K. (2001) señala que es importante tener un organigrama muy bien estructurado y también establecer un esquema de funciones con cada puesto que tiene la organización. Para que cada miembro de la empresa cumpla las expectativas deseadas y que se dirijan hacia el mismo objetivo que es satisfacer al cliente clave.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo. Por otro lado, según el nivel de profundización de la investigación es de tipo exploratorio.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de tipo transversal, ya que la investigación se llevará a cabo en un tiempo determinado en el año 2017-2018. Asimismo, ya que se basa principalmente en la observación tiene un diseño no experimental.

3.3. Población, muestra y muestreo

- Población: Está conformada por las diez empresas de transporte de carga que se ubican en el norte de Perú que tienen las características necesarias para ser atendidas por San Luis Asociados.
- Muestra: El estudio se orientará a las empresas de transporte de carga de la zona norte del país que tiene conexión con el gerente general de San Luis Asociados.
- Muestreo: Para esta investigación se realizará el muestreo no probabilístico tipo Bola de nieve, el cual se realizó en dos etapas:
 - i. Red de contactos: A través de contactos de la empresa San Luis Asociados. se estableció contacto con los gerentes de las empresas de transporte de carga. En esta etapa se detallan las características de la población, los criterios que se tuvieron en cuenta para poder delimitar la población tienen relación a las características de la empresa Transporte 77, principal cliente de la empresa San Luis Asociados.
 - ii. Identificación: En esta etapa se determinó cuáles serán las empresas a las que se realizará una entrevista respectiva; como ya se mencionó mediante el gerente se seleccionaron a las empresas que cumplen con un perfil similar al cliente actual y son: Induamerica Servicios Logísticos, Técnica Avícola, Transportes Pakatnamu y Transportes 77 filial Chimbote y Cajamarca.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Categoría	Dimensiones	Concepto	Sub categorías	Ítems
Key Account Management	Estrategia	El primer factor para desarrollarse una estrategia en una determinada empresa es la importancia que tiene el producto o servicio para el cliente. (Burnett, K. 2001)	Definir cliente clave	¿Cuánto es el porcentaje de facturación que le da su actual cliente? ¿Lo considera un cliente clave? ¿Por qué
			Definir estrategia	¿Qué tipo de estrategia realizaría con su cliente clave?
			Definir perfiles de potenciales cuentas claves	¿Qué características deberían tener sus posibles clientes? ¿Cuáles serían? ¿Considera importante conocer los procesos y la forma de trabajo de estas potenciales cuentas claves? ¿Por qué?
	Organización	La organización debe estar bajo la misma dirección ya que va a proporcionar el nivel de satisfacción del cliente y cualquier error repercute en los resultados (Maning y Yreece, 1999).	Establecer equipos multifuncionales	¿Cuáles son las áreas de la empresa que están relacionadas directamente con el cliente?
			Fomentar el conocimiento del proceso	¿Cómo se podría fomentar el conocimiento para la implementación de la nueva estrategia del KAM en los trabajadores?

	Management	Key Account manager debe tener bien en claro la importancia de su liderazgo por ello debe contar con habilidades fundamentales. (Alexandra, P.; Cathcart, J. y Wexler, P. 2007)	Definir Key Account manager	¿Quién cree que debe tomar el papel de Key Account manager en su organización? ¿Por qué?
	Medición	Consiste en la evaluación de los recursos necesarios para mantener el nivel elevado de servicio a los clientes claves. (Burnett, K. 2001)	Indicadores	¿Qué actividades de su servicio podrían afectar a su cliente? De las actividades mencionadas, ¿Considera usted que existe alguna falla en alguna de estas actividades?
	Personas	Todos deben tener bien definido su accionar con el cliente, debido a su relevancia en la organización (Burnett, K. 2001)	Definir roles y responsabilidades	¿Cree usted que su organigrama y su documento de perfil de funciones está bien elaborado? ¿Por qué?
Ventas	Ventas	Ofrecer un producto o servicio a cambio de lo que se quiere conseguir y eso se logra gracias a una transacción, intercambio o una transferencia (Castañeda,2010)	<p>Ventas actuales</p> <hr/> <p>Ventas proyectadas</p>	Proyecciones de ventas

3.5. Criterios de selección

Los criterios que tenemos en cuenta para poder delimitar la población lo hemos realizado guiándonos del principal cliente de la empresa San Luis Asociados, siendo las siguientes:

- Empresas reconocidas en el mercado.
- Tener una amplia flota de vehículos con un mínimo de 60 unidades.
- Facilidad de brindar el servicio in-house
- Horario de trabajo: 24 horas al día
- Organizaciones que hayan tenido contacto con el gerente de la empresa San Luis Asociados.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fuente Primaria:

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos es la entrevista. Para esta investigación se diseñaron dos guías de entrevistas: el primero se aplicó a un representante de la empresa Transporte 77, principal cliente de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. (*Ver Anexo 01*); y el segundo se dirige a los representantes de las empresas de transporte de carga referidas como clientes potenciales (*Ver Anexo 02*). Asimismo, se estableció una relación entre las preguntas escogidas y las dimensiones que se plantearon para la investigación. (*Ver Anexo 03*)

Estas entrevistas ayudarán en el desarrollo del modelo del Key Account Management para la empresa. La duración de cada entrevista fue en promedio de 30 minutos.

Fuente Secundaria:

Se va considerar investigaciones anteriores, artículos científicos, fuentes estadísticas y bibliografía. Los principales autores que consideramos en esta investigación son Burnet, K (2001) y Maning, G & Yreece, B (2001).

3.7. Procedimientos

La obtención de datos inicia con la solicitud de una cita con el gerente general de la empresa San Luis Asociados. Se realizó la entrevista en las instalaciones de la misma, en donde se recolectó información general de la empresa para poder realizar la investigación. Luego de ello, el gerente proporcionó los datos de los clientes potenciales, tal como lo mencionado según el tipo de muestreo, para que se pueda obtener los datos deseados.

Se realizó una primera entrevista al supervisor de mantenimiento de Transporte 77 que maneja la zona de Cajamarca y Chimbote, la cual fue vía telefónica. En esta entrevista se obtuvo información sobre el mantenimiento y características principales con la finalidad de establecer un perfil de clientes potenciales.

A partir de la entrevista con la empresa Transporte 77 se contactó con las empresas referidas por el gerente de San Luis Asociados para aplicar la entrevista respectiva. Primero, se entrevistó a la empresa Induamerica Servicios Logísticos, a la cual se le realizó una entrevista, vía telefónica, al supervisor del área de mantenimiento, quién brindó información del proceso de mantenimiento de dicha empresa. Siguiendo con el muestreo, se realizó una entrevista a un representante de la empresa Técnica Avícola que fue realizada en la ciudad de Pacasmayo. Por último, se realizó una entrevista al supervisor de mantenimiento de la empresa Pakatnamu. Esta fue realizada en las inmediaciones de la misma que se encuentra en la carretera Lambayeque, en la cual nos brindó información sobre su mantenimiento de sus vehículos.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Una vez culminada la etapa de obtención de datos se procederá a su procesamiento y análisis. Para ello se inició con una descripción detallada de cómo se encuentra actualmente la empresa San Luis Asociados respecto al manejo de cuentas de clientes y sus dimensiones; esto resultó de la entrevista que se realizó al gerente de la empresa, a su vez se elaboró una crítica contrastando con la teoría que ofrecen los autores citados en la investigación.

Seguidamente se describió los resultados de las entrevistas realizadas a los potenciales clientes en las cuales nos comentaron sobre el proceso de mantenimiento de la organización que representan.

Al finalizar el análisis de datos se realizó una propuesta para la aplicación de Key Account Management dentro de la empresa.

3.9. Consideraciones éticas

Los investigadores declaran no tener conflictos de interés en la investigación. Por ello, la empresa San Luis Asociados nos brindó una carta declarando dicha información (*Ver Anexo 04*).

3.10. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	JUSTIFICACIÓN	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p><u>PROBLEMA GENERAL</u> ¿Cómo implementar el Key Account Management como modelo para aumentar las ventas de la empresa San Luis Asociados afianzando la relación con el cliente actual?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u> Proponer el modelo del Key Account Management para el área de ventas de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. en el departamento de Lambayeque – 2018.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> Describir el manejo actual de los procesos y clientes de la empresa Proponer mejoras según las dimensiones de estrategia KAM Establecer el incremento de ventas que se tendría con el modelo propuesto.</p>	<p>El Key Account Management como modelo incrementará las ventas de la empresa San Luis Asociados afianzando la relación con el cliente actual</p>	<p>Actualmente la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. no cuenta con un modelo que le permita saber de qué manera gestionar sus cuentas claves, debido a que hasta el momento ha venido utilizando métodos los cuales no les ha dado resultados, por ello importante definir el modelo del Key Account Management para el incremento de ventas</p>	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia - Organización - Management - Medición - Personas <p>- Ventas</p>	<p><u>POBLACIÓN BASE:</u> Todas las empresas de transporte de carga que se ubican en el norte de Perú que tengan conexión con el gerente de San Luis Asociados E.I.R.L</p> <p><u>MUESTRA:</u> 4 empresas de transporte: Transporte 77 S.A. Induamerica Técnica Avícola y Transportes Pakatnamu</p>	<p><u>DISEÑO:</u> No experimental Transversal</p>	<p>Entrevista</p>

IV. Resultados y discusión

Esta investigación tiene como principal objetivo realizar un modelo de Key Account Management para la empresa San Luis Asociados, por lo que primero se debe describir información de la misma con respecto a las dimensiones del KAM.

Actualmente, el nombre comercial de la empresa es San Luis Asociados y se dedica a atender únicamente a la empresa Transporte 77. Esto quiere decir que el 100% de sus ingresos mensuales provienen del mismo cliente. Contrastando con la teoría, Workman, Homburg y Jensen (2003) nos dice que se debe considerar como principal cliente clave a quienes representen la suma del 85 % de la facturación mensual, por ello debe gozar de un trato preferente y enfocar toda la capacidad del servicio para su óptima atención. A continuación, se puede observar las ventas que se tuvieron en el año 2018.

Tabla 3

Ingresos de San Luis Asociados E.I.R.L. – 2018

AÑO	MES	CANTIDAD DE SERVICIOS BRINDADO	VENTAS (S/.)
2018	Enero	349	S/. 56,645.62
	Febrero	357	S/. 63,480.42
	Marzo	326	S/. 70,619.52
	Abril	408	S/. 94,672.64
	Mayo	351	S/. 71,091.25
	Junio	341	S/. 72,567.53
	Julio	360	S/. 74,559.46
	Agosto	329	S/. 77,856.46
	Septiembre	312	S/. 61,458.37
	Octubre	315	S/. 63,480.42
	Noviembre	290	S/. 71,619.52
	Diciembre	284	S/. 73,567.53
TOTAL			S/. 851,618.74

El cliente principal Transportes 77 se dedica al transporte de carga pesada en todo el Perú. Después de realizado la entrevista se ha obtenido las características principales. Se encuentra

ubicada la zona norte del país, su base central se encuentra en la ciudad de Motupe, debido que en ese lugar se encuentra la fábrica de la parte norte de la empresa Backus de la cual se encarga del transporte y distribución de todos sus productos, cuenta con una flota de vehículos de más 60 unidades, de marca Freightliner, la cual es reconocida en su mercado.

Transportes 77 opera las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en las ciudades de Motupe, Chiclayo, Trujillo y Piura. Como parte del proceso de trabajo que utiliza San Luis Asociados para atender al mencionado cliente trabaja con un software a medida, el cual ha permitido, hasta ahora, integrar a las áreas de la organización y que la logística sea óptima, intentando evitar problemas y complicaciones a la hora de ofrecer el servicio. San Luis Asociados cuenta con la capacidad para atender a este cliente con un servicio In House el cual consiste en que todos los mecánicos asistan directamente a las instalaciones de Transportes 77 y adecuen talleres para dar el mantenimiento respectivo y reparar los vehículos que necesitan atención.

Sin embargo, el software con el que cuenta San Luis Asociados carece de la capacidad necesaria para atender a nuevos clientes; ya que está diseñado específicamente para la metodología de trabajo de Transporte 77, esto limita a la adquisición de nuevas cuentas de cliente ya que deben tener una forma de trabajo similar a la mencionada organización y no todas tienen la misma forma de trabajo.

La empresa San Luis Asociados tiene la capacidad de personal necesaria para atender a Transportes 77 pero en caso de querer atender a otros futuros clientes necesitaría aumentar dicha capacidad según crea conveniente el encargado de implementar la estrategia. Se identificaron las siguientes áreas dentro de su organización: Logística, ventas, mantenimiento, contabilidad y gerencia. Sin embargo, no existe un bosquejo de un organigrama y tampoco un documento que describa el perfil de los puestos dentro de la organización

Estas áreas no se encuentran relacionadas entre sí de manera óptima ya que en muchas ocasiones se originan problemas de comunicación. Dentro del periodo de tiempo en el que se realizó la investigación se tuvieron los siguientes problemas: Se realizó un pedido incorrecto, mala coordinación entre contabilidad y logística. Estos inconvenientes han ocasionado mal ambiente laboral entre los colaboradores y pérdidas de tiempo al momento de ofrecer el servicio

a Transportes 77, lo cual se convierte de alguna manera en un costo no recuperable para dichas empresas.

San Luis Asociados no cuenta con un plan de mejora para esta situación que se presenta en el día a día de la empresa, además el gerente de esta organización conoce esta problemática, considera que se debe mejorar, sin embargo, no se aprecia una intención de cambiar estos aspectos negativos, ya que la percepción que se tiene es que toman esto como algo secundario y sin mucha importancia.

Ante esta situación, Maning, G y Yreece, B. (1999) nos dice que debe existir el puesto de un ejecutor del KAM encargado de tomar medidas que permitan a todas las áreas de la organización relacionarse, con el fin de trabajar en equipo para poder mejorar en la calidad del servicio a su cliente, y a sus potenciales clientes. Se debe identificar a colaboradores de cada área con capacidad de liderazgo, además de tener habilidades que permitan solucionar todo tipo de problemas, que sepan expresarse y comunicar de forma asertiva. También deben ser considerados por el ejecutor del KAM como trabajadores de confianza, ya que a ellos se les debe delegar la potestad de tomar decisiones, debido a que tendrán a cargo a equipos de trabajos de los cuales serán totalmente responsables.

Para el gerente de San Luis Asociados la persona que se considera la más adecuada para liderar la estrategia del KAM es el jefe de logística, tiene mucha experiencia en el rubro del negocio, es considerado un líder dentro de la organización, además cuenta con una amplia relación de potenciales clientes lo cual permitiría establecer un primer contacto mediante su persona. Sin embargo, la comunicación que tiene con las distintas áreas en muchas oportunidades se ha detectado que no es la correcta, en especial con el área de mantenimiento, la cual cuenta con trabajadores empíricos y que no tienen un buen trato.

Workman y Jensen (2002) nos dice que la persona que asuma el cargo como Key Account manager debe saber gestionar la información, gestionar las relaciones, gestionar el negocio, gestionar el proyecto y el equipo. Por lo que, teniendo en cuenta lo antes mencionado se puede deducir que el jefe de logística y ventas no es el indicado para asumir este cargo debido a que no cuenta con las habilidades necesarias. Cabe resaltar que a pesar que dicha persona cuenta con la experiencia y conocimiento del mercado, no es suficiente para desempeñar dicha función.

Es por esto que se debería contratar a una persona que tenga la capacidad para desempeñar la función de KAM y que cuente con el conocimiento y experiencia necesaria.

Por otro lado, se logró evidenciar que cualquier actividad mal coordinada puede afectar de manera directa a la empresa a la cual se le brinda el servicio. Se debe estar atento las 24 horas del día para que el servicio sea el mejor. Dentro de las actividades que podrían afectar a las operaciones del cliente se identificaron indicadores como: el tiempo de llegada de un auxilio, tiempo en la reparación de unidades por unidad y número de vehículos auxiliados.

Dentro de la empresa San Luis Asociados se conocen los indicadores en los cuales se está fallando, sin embargo, no cuentan con un plan para poder evitar caer en estos errores. Si bien es cierto siempre se tiene la intención de no equivocarse ni perjudicar al cliente esto solo toma relevancia cuando existen quejas de parte del cliente, pero no existe el seguimiento de acciones correctivas para no repetir dichos inconvenientes ya que cualquier falla en el servicio que se ofrece puede complicar las actividades de la empresa Transportes 77.

Burnett (2001) identifica dos tipos de indicadores como son los fijos y los variables. Los fijos que se refieren a indicadores de cantidades fijas como reuniones, informes, etc. Los variables que se refieren a tiempo de llegada de un auxilio, tiempo en la reparación de unidades por unidad, etc. El líder del KAM debe elaborar una lista con estas posibles complicaciones para corregirlas a tiempo, ya que cualquier actividad mal realizada que complique el trabajo del cliente, va a interferir en el correcto desarrollo de la estrategia. Estos indicadores deben dárseles a conocer a sus colaboradores y hacerles un seguimiento para poder evidenciar la mejora de cada indicador que podría afectar al cliente.

De la mano de todo lo anterior se evidencia que la empresa San Luis Asociados le falta implementar una cultura empresarial, se precisó que dentro de la organización no existen capacitaciones dirigidas hacia los trabajadores de la empresa, el conocimiento básicamente es originado por la experiencia que tienen los colaboradores según el cargo que desempeñan, es por esto que no se adelantan a problemas futuros, ya que no son capaces de preveer inconvenientes que se puedan presentar. Además, el no fomentar el conocimiento no ayuda a

crecer las capacidades de los trabajadores y por ende no crece la empresa. Alexandra, P.; Cathcart, J. y Wexler, P. (2007) determina que para asegurar el compromiso de cada trabajador y ese punto debe ser estrictamente mejorado por el Key account manager.

San Luis Asociados tiene el conocimiento de empresas que pueden ser potenciales clientes claves. De acuerdo al KAM se debe definir el perfil de cliente potencial que debe buscar la empresa, para poder cumplir de manera óptima. Es por esto que se realizaron entrevistas a las siguientes empresas: Induamerica Servicios Logísticos, Técnica Avícola, Transportes 77 (filial Chimbote y Cajamarca) y Transportes Pakatnamu. Con el objetivo de conocer su metodología de trabajo, ya que todas las organizaciones tienen procesos distintos y diferenciados. Cabe resaltar que para poder realizar estas entrevistas se tuvo la ayuda de San Luis Asociados el cual fue el nexo para poder conversar con estas empresas. Se obtuvieron los siguientes resultados mostrados en la tabla:

Tabla 4
Características de clientes potenciales

Características	Induamerica	Técnica Avícola	Transporte 77	Transportes Pakatnamu
Cantidad de Flota de vehículos	+ 60 vehículos	+ 60 vehículos	+ 60 vehículos	+ 60 vehículos
Modalidad de mantenimiento	In house	In house	In house	In house
Horario de trabajo	24 horas al día	24 horas al día	24 horas al día	24 horas al día
Ubicación	Chiclayo, Piura y Pacasmayo	Pacasmayo	Chimbote y Cajamarca.	Chiclayo
Servicio de mantenimiento	Tienen su propia área de mantenimiento implementada		Empresa Yamur	Tienen su propia área de mantenimiento implementada
Problemas frecuentes	Comunicación entre áreas	Errores del área de mantenimiento	Rapidez en auxilio	Rapidez en auxilio
Requisitos esperados	- Capacidad de respuesta - Puntualidad	- Costo de adquirirlo	- Eficacia	- Eficiencia del mantenimiento

Induamerica Servicios Logísticos S.A.C. Funciona como operador logístico. Nos indican en la entrevista que la relación entre el taller y las otras áreas en muchas oportunidades es buena pero que también existen muchos errores, principalmente de comunicación. Señalan que el mantenimiento de las unidades se realiza cada 1000 kilómetros transitados o 500 kilómetros por unidad. El área de mantenimiento indica donde se debe realizar, en sus distintas sedes Piura, Chiclayo o Pacasmayo. Induamerica Servicios Logísticos señalo que, ocasionalmente, se realizan malos mantenimientos que originaron dificultades en el proceso de la organización. También cuando se realizan pedidos erróneos de repuestos que originan paros de las unidades. El entrevistado señaló que los aspectos que considera importantes en el servicio de mantenimiento es la capacidad de respuesta que tenga la organización ante cualquier inconveniente y la puntualidad al momento de realizar el mantenimiento.

La empresa Técnica Avícola está dentro del rubro avícola ubicada en la ciudad de Pacasmayo. Ellos mismos realizan su mantenimiento dentro de sus instalaciones. En la entrevista nos señalan que existen diversas dificultades con la relación entre el mantenimiento y las distintas áreas. En muchas oportunidades se dificulta el transporte de los productos por diversas equivocaciones del área de mantenimiento. Asimismo, los aspectos que consideran importante en el mantenimiento de los vehículos son el costo de adquirirlo y la adecuación a las características de la empresa.

Transporte 77 es una empresa dedicada al transporte de los productos de Backus. Actualmente, San Luis Asociados solo se encarga de la sede ubicada en Motupe, por lo que considera como clientes potenciales las sedes ubicadas en la zona de Chimbote y Cajamarca. En dichas zonas la empresa que realiza el servicio de mantenimiento es la empresa Yumar. El mantenimiento se realiza cada 1000 kilómetros. En la entrevista nos señalan que existen diversos problemas dentro de la relación debido a que existen demasiadas demoras al momento de la realización del mantenimiento y también en muchas oportunidades los auxilios no llegan a tiempo. Eso origina constantes problemas con las empresas en cuestión. Transporte 77 nos indicó que consideran muy importante la puntualidad y la eficacia en el servicio de mantenimiento.

La empresa Pakatnamu es una empresa que ofrece el servicio de transporte ubicada en Chiclayo. Cuenta con su propio taller dentro de su organización. Ellos cuentan con su propia flota y realizan su mantenimiento cada 1000 kilómetros recorridos por la unidad. Comentaron durante la entrevista que dentro de la organización en muchas ocasiones el principal problema es el tema de auxilios ya que la respuesta no es la deseada. Eso origina problemas internos y finalmente paros de las unidades. En la entrevista nos señalaron que los aspectos que consideran importante en el mantenimiento, es la puntualidad y la eficiencia al momento de realizar los mantenimientos.

El ejecutor del KAM debe conocer a los potenciales clientes y saber lo que buscan, con la finalidad de poder ofrecerles una buena propuesta de valor, saber qué estrategia debe aplicar y si se logra adquirirlo como cliente clave cubrir todas sus expectativas. Para ello, se debe conocer el perfil de los potenciales clientes para poder amoldar sus características o particularidades con la estrategia del KAM, y así ofrecerles el servicio con un sustento de que se le conoce a la perfección, logrando así satisfacer sus necesidades.

V. Propuesta

Ante la situación actual que maneja la empresa San Luis Asociados respecto a su manejo de cuentas claves, se ha propuesto implementar la estrategia del KAM y se detalló las mejoras respecto a cada dimensión:

- Dimensión estrategia:

Primero se debe establecer a quienes se les va a considerar como clientes claves. Como ya se ha mencionado, el 100% de su facturación mensual lo representa la empresa Transporte 77 S.A.; por lo que como su único y actual cliente se va a considerar como cuenta clave.

Luego de definir correctamente las cuentas claves de la empresa se debe escoger la estrategia que se va utilizar para brindarles el servicio. Según Burnett, K. (2001) la estrategia más adecuada sería la denominada “Dirigida hacia el valor”, ya que actualmente se está adecuando a las características que requiere el cliente y debe orientarse a ofrecer un servicio distinto al de su competencia para poder captar a sus clientes potenciales. El ejecutor del KAM debe estar muy atento ante cualquier cambio dentro de su cliente para que realice todas las acciones para que se complementen de la mejor manera.

Otro factor importante que se debe considerar es establecer cuál es el perfil de los clientes potenciales, para que conociendo esas características, San Luis Asociados pueda orientar sus mejoras de proceso con miras a satisfacer dichas necesidades. Las necesidades y/o requerimientos de dichos clientes se deben de aceptar como una oportunidad de mejora para poder aumentar las ventas de la empresa.

Actualmente, se tiene conocimiento de 4 clientes potenciales, los cuales tienen las siguientes características en común:

Tabla 5
Perfil de clientes potenciales

Clientes potenciales	Necesidades/Características
Induamerica Servicios Logísticos	- Flota de 60 vehículos como mínimo
Técnica Avícola	- Atención 24 horas
Transportes 77 (Sede Chimbote y Cajamarca)	- Necesidad de una mejor capacidad de respuesta y auxilio que su servicio actual de mantenimiento
Pakatnamu	- Mantenimiento In house
	- Ubicación en norte del Perú

Se ha mencionado que la dificultad actual para satisfacer dichos clientes son los recursos limitados: El software diseñado y la mano de obra. Por ello, se propone generar las políticas y/o cambios en la planificación actual del proceso de San Luis Asociados para poder captar dichos clientes potenciales.

- i. Se debe rediseñar el software con el que se trabaja actualmente. Contactar con la empresa que realizó el software para que se adapte a las características o se mejore el software para la realización del servicio.
- ii. Actualizar el padrón de trabajadores por horas, ya que como se ha mencionado no se cuenta con la mano de obra suficiente para atender a nuevos clientes. Al tener dicho padrón se podrá contratar a los trabajadores ante cualquier requerimiento de servicio de los potenciales clientes.

- **Dimensión Organización**

Para la implementación de este modelo se necesita la integración de todas las áreas de la organización. Se debe reconocer los errores que se puedan presentar para poder tomar medidas que ayuden a corregir, así como también el líder KAM debe fomentar el conocimiento a través de capacitaciones en un periodo determinado de tiempo a todo el personal de la organización sobre el conocimiento de la estrategia.

Las capacitaciones son para afianzar relaciones internas y darles entender a los colaboradores la importancia de nuestro principal cliente. Esto servirá para fomentar el conocimiento y hacerles entender a los trabajadores la importancia de cada uno y por consiguiente cada acción es de vital importancia para mantener una buena relación con el cliente y con futuros clientes. (Burnett, K. 2001).

Por ello, teniendo en cuenta todo lo mencionado, se debe proponer realizar el siguiente plan de capacitaciones:

N°	Tema	Duración (días)					
		1	2	3	4	5	6
1	Descripción del proceso general a los trabajadores	■					
2	Descripción del organigrama y puestos de trabajo		■				
3	Minimización de errores e indicadores			■			
4	Importancia de la implementación de KAM				■	■	
5	Mejoras según las dimensiones para el plan KAM					■	■

Dentro de esta dimensión también se debe contemplar todas las actividades que afectarán y/o influenciarán la satisfacción del cliente. Actualmente, no se tiene un proceso de atención al cliente establecido cuando solicita y/o tiene programado el servicio de mantenimiento.

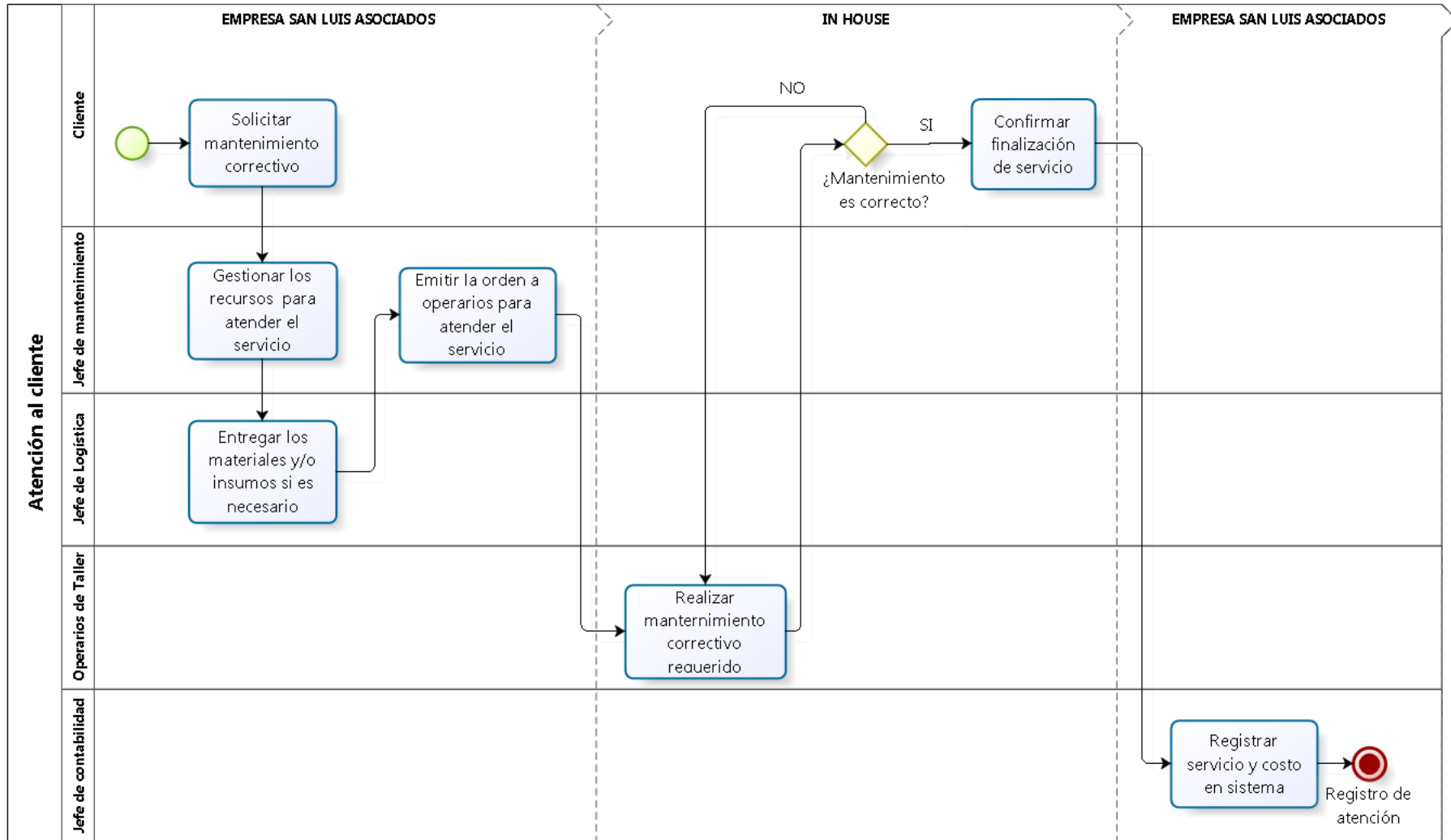


Figura 1. Diagrama de flujo de atención al cliente propuesto de San Luis Asociados E.I.R.L.

Fuente: San Luis Asociados

- Dimensión Personas

Tal como nos dice Burnett, K. (2001) se debe realizar un análisis organizacional y posteriormente realizar el organigrama y un documento de perfil de puestos, con la finalidad de hacérselos saber a todos los colaboradores e indicarles sus funciones para que las tengan bien definidas y las cumplan de la mejor manera.

Inicialmente, a partir de los datos básicos que se tiene de la empresa San Luis Asociados se propone el siguiente organigrama con la distribución de los puestos actuales como se muestra a continuación:

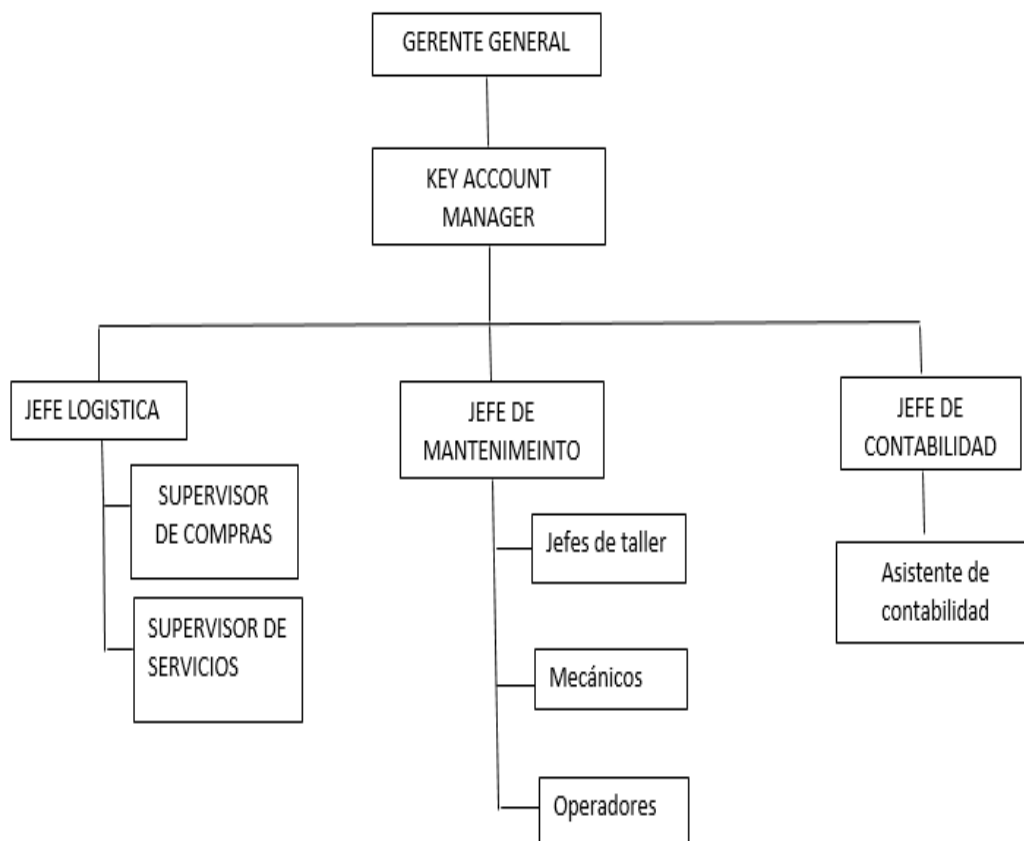


Figura 2. Organigrama de San Luis Asociados E.I.R.L.

Fuente: San Luis Asociados

Seguido de eso se describió de manera general cada uno de los puestos respecto a la implementación del modelo:

- **Gerente General:** Este cargo lo ejerce el dueño de la empresa, quién se encarga de inspeccionar que todo el trabajo realizado se encuentre correcto y controla el funcionamiento de todas las áreas de la empresa. Debe ser el principal responsable de que se lleve a cabo las mejoras para la implementación de un modelo KAM.
- **Key account manager:** Es el encargado de implementar y hacer funcionar la estrategia, asegurándose de la integración de todas las áreas de la empresa para optimizar el servicio y generar nuevos clientes en base a la metodología de trabajo, adecuándose a las necesidades y características de los potenciales clientes.
- **Jefe de mantenimiento:** Se encarga de recepcionar las solicitudes de mantenimiento del cliente. Supervisar actividades diarias de los equipos de trabajo y de dar las instrucciones para que los operarios de taller realicen el servicio de mantenimiento. Coordina con el área de logística sobre los pedidos que se realizarán para realizar los servicios. Su importancia es relevante ya que es el principal receptor de los requerimientos del cliente, por lo que se le debe capacitar adecuadamente para la atención.
- **Operadores de taller y mecánicos:** La empresa cuenta con dichos operarios para llevar el proceso en si del mantenimiento correctivo y/o preventivo de los camiones del cliente. La cantidad de estos varía ya que dependen de la demanda de servicio del momento. Por ello, como se ha mencionado anteriormente se requiere tener un padrón actualizado con todos los datos en caso se requiera contratar mano de obra extra. Asimismo, la capacitación en la importancia de minimizar los errores del proceso debe iniciar por estos puestos de trabajo.
- **Jefe de Contabilidad:** Se encarga del pago al personal y de cancelar los gastos de la empresa que se presenten, así mismo tiene la responsabilidad de coordinar las actividades de todo el funcionamiento de la empresa que impliquen recurso monetario.

- **Asistente Contable:** Realiza los informes requeridos por el área contable y cualquier otra documentación que requiera la misma empresa.
- **Jefe de Logística:** Atender y gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna.
- **Supervisor de compras:** Se encarga de gestionar todos los insumos que necesite el área de mantenimiento para poder realizar el servicio.
- **Supervisor de servicios:** Es el encargado de dar soporte a los técnicos con servicios que no pueden realizar.
- **Jefes de talleres:** Lideran y dar soporte a la sucursal y distribuir a los mecánicos para las respectivas labores

- **Dimensión Management**

Toda la implementación debe ser liderada por un experto en la estrategia del KAM que cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para dirigir este equipo de trabajo.

Para ello se ha realizado un perfil de puesto de trabajo ideal, que luego el Gerente de San Luis Asociados deberá considerar si es una persona que esté dentro de su empresa o realizar una contratación.

Tabla 6
Perfil de Puesto del Key Account Manager

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS		
CONOCIMIENTOS	FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional en Administración de Empresas
	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Estudios especializados en Gestión de cuentas claves
	EXPERIENCIA	No menor de 5 años en puesto de Gestor de cuentas claves y/o símil
	IDIOMAS	Ingles Básico Inglés Intermedio (Deseable)
HABILIDADES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	PERSONAL
		TÉCNICO
		Líder, negociador, productivo, ético, innovador
		Manejo de sistema operativo en entorno Windows, aplicativos Office, CAD.

Tabla 7
Descripción de Puesto - Key Account Manager

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	Key Account manager
NOMBRE DEL AREA:	Gerencia
REPORTA A:	Gerente General
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<p>Coordinar con las diferentes instancias de la empresa San Luis Asociados la gestión de actividades que lleven a cabo la satisfacción del cliente.</p>	
<p>Planificar, organizar, dirigir y evaluar el plan KAM en las diferentes circunstancias de la empresa</p>	
<p>Diseñar planes comerciales para sus clientes clave, que incluyan una estrategia completa sobre todas las variables que utiliza (precios, promociones, colaboraciones publicitarias, condiciones de pago)</p>	
<p>Evaluar, analizar y sintetizar la información que obtiene tanto de la competencia como del futuro cliente que quiere conseguir.</p>	
<p>Asignar indicadores claves de gestión (KPI's) para crear un cuadro de mando y analizar cada día la evolución del cliente.</p>	

- Dimensión Medición

Como ya se ha mencionado se necesita realizar las mediciones de actividades para medir en qué estado se encuentra la empresa y la satisfacción al cliente. Y se propone los siguientes indicadores:

Medir la cantidad de clientes satisfechos con el mantenimiento

El cliente de Transportes 77 luego de que se realiza el mantenimiento requerido reporta a San Luis Asociados si fue correcto o inadecuado el servicio recibido, por lo que se puede medir mensualmente la cantidad de servicios que dejaron satisfecho a cliente mediante la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Clientes satisfechos} = \frac{\text{Clientes satisfechos con el servicio}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100\%$$

Porcentaje de meta de ingresos alcanzada

Para poder evidenciar el funcionamiento adecuado del Key Account Management primero se debe establecer una meta de ingresos mensuales y/o anuales, de esta manera cuando se analice este indicador se pueda tomar medidas correctivas si amerita.

$$\% \text{ de Ingresos meta logrado} = \frac{\text{Ingresos logrados actuales}}{\text{Total de ingresos meta}} \times 100\%$$

$$\% \text{ de Servicios meta logrado} = \frac{\text{Cantidad de servicios realizados}}{\text{Total de servicios meta}} \times 100\%$$

Porcentaje de variación de ingresos

Una vez implementado y realizado el plan de Key Account Management se debe medir la eficacia del mismo, para ello se debe encontrar el porcentaje de aumento de ingresos antes y después de la implementación, mediante la siguiente fórmula:

Leyenda:

I₁= Total de ingresos mensuales/ anuales antes de la implementación

I₂= Total de ingresos mensuales/ anuales después de la implementación

$$\% \Delta \text{ de ingresos} = \frac{I_2 - I_1}{I_1} \times 100\%$$

- Incremento de ventas

Cuando se aplique el modelo de Key Account Management se tendrá una mejor relación con el cliente que se tiene actualmente que es Transporte 77 S.A.C. A su vez, se propone como incremento de ventas que se tenga un plan para que se capte un cliente por año, y para no sobrepasar los límites respecto a la capacidad de la empresa para ofrecer el servicio. Dentro la entrevista se obtuvo que el Gerente de San Luis Asociados plantea captar dos clientes más: Transportes Pakatnamu y Técnica Avícola.

Asimismo, es importante mencionar que la proyección se realizó en base primero al pronóstico de las ventas con el cliente actual, luego en base a dicho pronóstico se determinó el promedio de servicios para los años 2019 y 2020, lo cual se plantea como la cantidad de servicios que se otorgarían a los respectivos clientes captados en el año, ya que estos tienen el mismo perfil que el cliente actual, a partir de ello resultaron las cantidades proyectadas que la empresa San Luis Asociados E.I.R.L. atendería. Es por ello que se plantea una proyección de ventas de la siguiente manera:

Tabla 8

Pronostico de servicios con el cliente actual Transportes 77 S.A.C.

SERVICIOS	HISTORICO (TRANSPORTE 77)					PRONÓSTICO 2019	PRONÓSTICO 2020
	2014	2015	2016	2017	2018		
ENERO	623	200	259	123	349	123	192
FEBRERO	473	396	252	192	357	203	160
MARZO	447	265	205	290	326	242	220
ABRIL	469	331	307	203	408	269	244
MAYO	336	306	252	208	351	270	263
JUNIO	450	325	202	211	341	206	173
JULIO	336	240	302	269	360	325	332
AGOSTO	296	209	238	177	329	260	263
SEPTIEMBRE	425	335	229	185	312	184	147
OCTUBRE	304	285	211	211	315	250	244
NOVIEMBRE	324	331	216	194	290	210	189
DICIEMBRE	412	200	212	262	284	216	196
TOTAL	4895	3423	2885	2525	4022	2757	2623

Como ya se había mencionado, para los servicios que se atendería al primer cliente Transportes Pakatnamu se promedió los servicios atendidos entre el 2014 – 2018 (*datos de la tabla 8*), asimismo, para el siguiente año los servicios que se atenderían al cliente Técnica avícola se calculó el promedio se los servicios atendidos entre 2014 – 2020 (*datos de la tabla 8*), se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9
Promedio de servicios que se atenderían a los clientes potenciales

SERVICIOS	PROMEDIO	
	2019 (Transportes Pakatnamu)	2020 (Técnica Avícola)
ENERO	311	280
FEBRERO	334	312
MARZO	307	296
ABRIL	344	331
MAYO	291	287
JUNIO	306	289
JULIO	301	305
AGOSTO	250	252
SEPTIEMBRE	297	278
OCTUBRE	265	263
NOVIEMBRE	271	261
DICIEMBRE	274	264
TOTAL	3550	3418

A partir de los datos obtenidos en las tablas anteriores, se sumó lo pronosticado para el cliente actual Transportes 77 y lo promediado para los clientes potenciales en los años respectivos, de esta manera se pudo determinar cuáles serán las proyecciones para el año 2019 y 2020 que atenderán la empresa San Luis Asociados E.I.R.L., como se muestra a continuación:

Tabla 10
Proyecciones de ventas/servicios de la empresa San Luis Asociados E.I.R.L.

SERVICIOS	2019	2020
	PROYECCIÓN (Transportes 77 + Transportes Pakatnamu)	PROYECCIÓN (TRANSPORTES 77 S.A.C., Transportes Pakatnamu y Técnica Avícola)
ENERO	434	782
FEBRERO	537	806
MARZO	548	822
ABRIL	612	918
MAYO	561	841
JUNIO	512	768
JULIO	626	939
AGOSTO	510	765
SEPTIEMBRE	482	722
OCTUBRE	515	772
NOVIEMBRE	481	721
DICIEMBRE	490	735
TOTAL	6307	9591

Finalmente, se evidencia un incremento de servicios atendidos por la empresa San Luis Asociados E.I.R.L., por lo tanto un aumento de ventas entre lo que atendió con un solo cliente en el año 2018 y lo que atendería aplicando el Key Account Management que le permitirá la captación de clientes con un porcentaje de:

Tabla 11
Porcentaje de ventas de servicios respecto al 2018

En el primer año (2019)	En el segundo año (2020)
57%	138%

VI. Conclusiones

Dentro de la estrategia se concluye que se debe considerar a Transportes 77 como un cliente clave debido al nivel de facturación que es superior al 85 % y la estrategia que se debe fomentar en la organización es la de una dirigida hacia el valor debido a que San Luis Asociados se adecúa a las necesidades de su cliente y siempre busca satisfacerlas de la mejor manera. Se establece que el encargado de ejecución del KAM debe conocer quiénes son los potenciales clientes claves y conocerlos para así intentar obtenerlo como cliente o para ofrecerles el servicio, mediante el perfil de clientes potenciales establecidos.

Respondiendo a la dimensión Organización se concluye que existen inconvenientes dentro de la organización que de no ser solucionados puede originar inconvenientes en la relación entre Transporte 77 y San Luis Asociados. Por ello, el encargado de la implementación de la estrategia debe formar grupos y se propuso el diagrama de flujo de atención al cliente incluyendo a todos los involucrados en el servicio.

Respondiendo a la dimensión Management se concluye que el ejecutor del KAM debe ser el encargado de la ejecución y posterior supervisión de la estrategia debe ser un experto que tenga el conocimiento en la estrategia y las habilidades para guiar a los equipos dentro de la organización; por ello se definió el perfil y descripción de puesto Key Account manager para que se busque quién lo ocupará.

Para la dimensión medición se propone que el ejecutor de la estrategia debe establecer controles mediante los indicadores, ya que en caso fallen pueden causar algún inconveniente a Transportes 77. Se proponen 3 indicadores para realizar el seguimiento para que todas las acciones equivocadas disminuyan y se pueda medir el funcionamiento del KAM implementado.

Para la dimensión personas se propone un organigrama y el documento describiendo las funciones generales de cada puesto. Se propone un plan de capacitación para informar a los colaboradores.

El incremento de ventas respecto al año 2018, para el primer año adquiriendo un cliente más sería de 57%, y el segundo año con dos clientes más captados sería de 138%.

VII. Recomendaciones

Se recomienda que a partir del organigrama propuesto se debe iniciar un estudio para establecer las funciones de cada persona ya que tiene inicios empíricos y establecer un Manual de organizaciones y funciones validado.

El KAM con el paso del tiempo está tomando importancia en las organizaciones, debido a que las organizaciones están reconociendo la importancia que son los clientes para una organización y darle la consideración necesaria si es un cliente clave.

El inicio para poder adquirir más clientes es primero formarse como organización saber exactamente cuáles son las fortalezas y debilidades. Mejorar todos los inconvenientes y aparte de ahí afianzar la relación con el cliente actual y estar preparada para la obtención de un nuevo cliente.

VIII. Referencias

Alexandra, T.; Cathcart, J y Wexler, P. (2007). *Vender por objetivos, Colección Management Deusto*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/CSMarketing/key-account-manager-9350685>.

Asunción, M. (2012) *La gestión del cliente en el sector seguro: caso de Banca Seguro*. Recuperado de http://www.servidor-gestisqs.com/ub/intranet/pdf/tesis_alumnos/new/147_Asuncio__769_n_Cabezas_2011_2012.pdf

Burnet, Ken, “¿Cuánto sabe realmente sobre la creación de una organización KCRM efectiva? Tomando de la gestión de la relación con el cliente. España. Pearson education, 2001. Cap 4 Pág. 110-140.

Blythe, J. (2001). Using trade fairs in Key Account Management. *Industrial marketing management*.

Boles, J.; Johnston, W. y Gardner, A. (1999). The selection and organization of national accounts: a North American perspective. *Journal of Business & Industrial Selling*, Vol. 14, N. 4, pp. 264-275.

Burnett, K. (2001). *¿Realmente tiene un plan económico para cada uno de sus clientes claves? Tomado de la gestión de la relación con el cliente clave*. España. Person educación. Cáp.7 Pág. 192-230.

Burnett, K. (2001). *¿Cuánto sabe realmente sobre las ventas de sus ideas? Tomando de la gestión con el cliente clave*. España. Pearson ecuación, 2001. Cáp.8 Pág. 240-256.

Cam, R. (2017). *Participación de la alta dirección, alineamiento y planificación de cuentas en la performance de la gestión de cuentas claves*. Recuperado de

http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/899/2017_MAICA_14-1_01_T.pdf?sequence=1

Castañeda, Y. (2010). Casos de éxito KAM. Retrieved from <http://solutionsincompany.com/trabajos-recientes/caso-de-exito>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México, México: Pearson educación.

Delso, C. (2015) *La figura del key account Management en las industrias españolas de bienes de consumo*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/5977>

Garrido, A. (2008) *La gestión de relaciones con clientes como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/TDR_GARRIDO_MORENO.pdf

Llonch, J; López, P y Eusebio, P. (2015). *La influencia del key account manager en la empresa*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280087115_La_influencia_del_key_account_manager_en_la_empresa?enrichId=rgreq-32cc8ff73fe252ec7b088f3618e4ee4b-

Maning, L. y Yreece, B. (1999) *Factores que influyen en el proceso de construcción de relaciones. Tomando de las ventas del mundo actual*. México, Edit. Prentice hall: hispanoamericana. Cap 3 Pàg.54-79.

McDonald, M.; Millman, T. y Rogers, B. (1997). *Key account management: Theory practice and challenges*. Journal of Marketing Management, Vol. 13, pp. 737-757.

Pardo, C. (1999). *Key account management in the business to business field a French overview*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, N. 4, pp. 276-290.

Pardo, C.; Salle, R. y Spencer, R. (1995). *The key accountization of the firm*. Industrial Marketing Management, Vol. 22, pp. 123-134.

Ojasalo, J. (2002): Customer commitment in key account management. *The Marketing Review*, 2002, 2. 301-318.

Vílchez, A. (2015). *La gestión de cuentas claves como imperativo estratégico*. Recuperado de <http://gestion.com.do/pdf/029/029-julio2015-estrategias.pdf>

Tarazona, P. (2015). *Optimización de la gestión de ventas en una empresa de empaques*. Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/5076/1/Tarazona_Ramirez_Nadia_Paola_2015.pdf

Workman, J.; Homburg, C. y Grüner, K. (1998). *Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants*. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 21-41.

Workman, J.; Homburg, C. y Jensen, O. (2003). *Intraorganizational determinants of key account management effectiveness*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N. 1, pp. 3-21.

IX. Anexos**ANEXO 01. Entrevista para Transportes 77**

Dirigida a: Supervisor General de Mantenimiento

1. ¿Cuenta usted con proveedor del servicio de mantenimiento y reparación de sus vehículos o esa área se encuentra dentro de su organización?
2. ¿Cómo es la relación actual con el proveedor del servicio de mantenimiento y reparación de sus vehículos de carga?
3. ¿Podría describir como es el proceso de trabajo con su actual proveedor?
4. ¿Este servicio afecta en las operaciones diarias de la empresa? Si la respuesta es SI, ¿Considera usted que existe alguna manera de que el servicio no afecte en sus operaciones?
5. ¿Ha tenido algún problema con el servicio que haya perjudicado considerablemente a la empresa?
6. ¿Qué aspectos considera importantes en el servicio que recibe su empresa?
7. ¿Considera que existen aspectos que puedan mejorar el servicio que recibe su empresa?
8. ¿Qué busca con el servicio de mantenimientos de autos en su organización?

ANEXO 02. Entrevista para clientes potenciales

Dirigida a: Jefe de área

1. ¿Cómo es la relación entre el área de mantenimiento de autos y todas las áreas en cuestión?
2. ¿Podría describir como es el proceso de trabajo en el área de mantenimiento?
3. ¿Esta área de la empresa realiza operaciones que afecten a la organización? Si la respuesta es SI, ¿Considera usted que existe alguna manera de que el área de mantenimiento no afecte en sus operaciones?
4. ¿El área de mantenimiento ha tenido problemas que hayan perjudicado considerablemente las operaciones de la empresa?
5. ¿Qué aspectos considera importantes en un servicio de mantenimiento de autos, relacionado a su empresa?
6. ¿Considera que existen aspectos que puedan mejorar en el área de mantenimiento de autos de su empresa?
7. ¿Si existiera un proveedor que pueda brindarle un mejor servicio en el mantenimiento de transporte de carga y además de ofrecerle otros beneficios, consideraría tercerizar el servicio? ¿Por qué?

ANEXO 03. Relación de entrevista con las dimensiones

PREGUNTAS DE ENTREVISTA		DIMENSIONES				
		Estrategia	Organización	Management	Medición	Personas
ENTREVISTA N°01	1. ¿Cuenta usted con proveedor del servicio de mantenimiento y reparación de sus vehículos o esa área se encuentra dentro de su organización?		X			
	2. ¿Cómo es la relación actual con el proveedor del servicio de mantenimiento y reparación de sus vehículos de carga?	X		X		X
	3. ¿Podría describir como es el proceso de trabajo con su actual proveedor?					
	4. ¿Este servicio afecta en las operaciones diarias de la empresa? Si la respuesta es SI, ¿Considera usted que existe alguna manera de que el servicio no afecte en sus operaciones?				X	X
	5. ¿Ha tenido algún problema con el servicio que haya perjudicado considerablemente a la empresa?		X		X	X
	6. ¿Qué aspectos considera importantes en el servicio que recibe su empresa?	X		X		
	7. ¿Considera que existen aspectos que puedan mejorar el servicio que recibe su empresa?			X	X	
	8. ¿Qué busca con el servicio de mantenimientos de autos en su organización?		X			
ENTREVISTA N°02	1. ¿Cómo es la relación entre el área de mantenimiento de autos y todas las áreas en cuestión?	X	X			
	2. ¿Podría describir como es el proceso de trabajo en el área de mantenimiento?		X	X		
	3. ¿Esta área de la empresa realiza operaciones que afecten a la organización? Si la respuesta es SI, ¿Considera usted que existe alguna manera de que el área de mantenimiento no afecte en sus operaciones?				X	X
	4. ¿El área de mantenimiento ha tenido problemas que hayan perjudicado considerablemente las operaciones de la empresa?		X		X	X
	5. ¿Qué aspectos considera importantes en un servicio de mantenimiento de autos, relacionado a su empresa?		X	X		
	6. ¿Considera que existen aspectos que puedan mejorar en el área de mantenimiento de autos de su empresa?		X		X	X
	7. ¿Si existiera un proveedor que pueda brindarle un mejor servicio en el mantenimiento de transporte de carga y además de ofrecerle otros beneficios, consideraría tercerizar el servicio? ¿Por qué?	X				

ANEXO 04. Condiciones éticas



CONSTANCIA

El Sr. José Trinidad Vela Olazábal, Identificado con DNI N° 16761242, Gerente General de **SAN LUIS ASOCIADOS E.I.R.L.**, con RUC 20480689101.

HACE CONSTAR:

Que, La empresa San Luis Asociados E.I.R.L. Declara no tener conflictos de interés con la investigación realizada por los Sres. **JOSE GUILIANO VELA FALLA** y **LUIS GERMAN CAMPOS ORREGO**.

Toda la información brindada está autorizada por mi representada.

Se extiende la presente constancia para los fines que los interesados estimen conveniente.

Chiclayo, 05 de mayo 2018


SAN LUIS ASOCIADOS E.I.R.L.
José Vela Olazabal
GERENTE GENERAL

Figura 3. Condiciones éticas

Fuente: Propia