

# *Diseño de un Modelo de Auditoría Postventa para la empresa Almacenes Hogar y Moda S.A.S.*

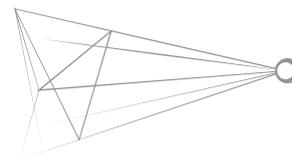
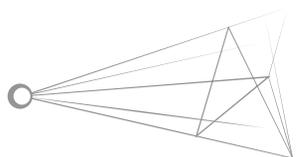
**Diego Fernando Flórez Pérez**

diegofdoflorez@gmail.com

**Johana María Arboleda Marín**

johanamarboleda@gmail.com

Administradores Comerciales y de Mercadeo  
Institución Universitaria Esumer  
Medellín – Colombia



## *Resumen*

El servicio al cliente constituye un elemento primordial del cual depende el éxito y la permanencia de la organización en el mercado; siendo importante el papel realizado después de la venta, ya que al hacer seguimiento al cliente se puede generar una nueva compra, incluso fidelizarlo por años. Actualmente en la empresa Almacenes Hogar y Moda el área de servicio al cliente no cuenta con estructura definida y el nivel de comunicación con los procesos que intervienen en el servicio son deficientes, lo que genera experiencias negativas en el servicio e insatisfacción en los tiempos de respuesta a sus Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

Por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo de un periodo de 4 meses, se evidenciaron las limitaciones de los procesos y la importancia de implementar una herramienta de evaluación interna y efectiva; por lo cual es importante diseñar un modelo de auditoría postventa, con el fin de aportar un instrumento de evaluación periódica que permita garantizar la toma de decisiones de cara a la promesa de valor de la organización y de las marcas que se comercializan.

## *Palabras clave:*

Servicio al cliente, satisfacción, tiempos de respuesta, auditoría, instrumento de evaluación, auditoría de servicio postventa.

## *Introducción*

La época actual está exigiendo que las empresas presten una mayor atención al servicio al cliente; pero no como un departamento más de quejas y reclamos, sino como una estrategia que tenga la importancia que verdaderamente debe tener para la empresa que cuyas estrategias estén enfocadas a posicionarse en el mercado; la calidad en el servicio post venta se está considerando como una variable importante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, puesto que se basa en el pleno cumplimiento de las necesidades de sus clientes por el simple hecho de que siempre exigen lo mejor. Este nivel de satisfacción es muy apreciado por los clientes debido a que buscan confiabilidad en sus compras, rapidez en los tiempos de respuesta, eficiencia y óptima respuesta frente a las (PQR) que den lugar a que el cliente no se enfoque tanto en el producto, si no en los valores agregados que rodean la negociación y garantizan un alto grado de fidelización.

## *Marco teórico*

Los conceptos y prácticas de servicio al cliente y auditoría, contribuyen al mejoramiento de factores operacionales y comerciales de la organización; esto se debe a que las expectativas del cliente interno y externo son cada vez más exigentes, por lo que las organizaciones deben entender que satisfacer de forma integral las necesidades de cada cliente es una tarea difícil de realizar, teniendo en cuenta que se debe satisfacer las necesidades tanto de los que trabajan dentro de la empresa como de los que vienen a consumir los productos y servicios (Scherer Leibold, 2009).

Es por lo anterior que, al identificar las fallas en las actividades enfocadas al cliente, se obliga a buscar alternativas que permitan mitigarlas y corregirlas; por lo tanto y a través de la creación de estrategias enfocadas al servicio post-venta se inicia una fase de mantener a los clientes satisfechos y lograr por ende un fortalecimiento de los procesos y la obtención de mejores resultados (Abascal Rojas 2002). Teniendo en cuenta que este método en conjunto con la auditoría permitirá identificar las deficiencias que afecten un buen servicio al cliente y según menciona Livingstone, (2009) el cliente es el pilar fundamental para toda organización, esto implica escucharlo y dar respuestas precisas y oportunas a cada una de las necesidades que expresen.

## *Metodología*

El diseño del modelo de auditoría postventa, se podrá implementar en cada uno de los 45 puntos de venta de la empresa. Para ello se pretende:

1. Se solicitará la información formalmente a la dirección de Control Interno, adjuntando una autorización por la gerencia general y/o la presidencia, quienes con anterioridad tienen conocimiento y han dado su aprobación para la realización de la monografía.
2. Se realizará un diagnóstico histórico de un período de 4 meses hacia atrás, el cual se compone de un consolidado estadístico de la gestión de las áreas involucradas en el servicio postventa, las cuales son: Mercadeo, Ventas, Servicio al cliente, Garantías, Crédito y Cartera, Compras. Esto, con la finalidad de analizar e identificar las variables que intervienen con la satisfacción del cliente y conocer el panorama actual de cara a los niveles de satisfacción de las áreas involucradas en el proceso.
3. Se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo de los cuatro periodos mensuales, inmediatamente anteriores a la implementación del diseño del plan de auditoría. En esta etapa, se entregarán los resultados del diagnóstico realizado.

4. En el diseño del modelo de auditoría post-venta de la empresa, se obtendrá como entregable el programa de auditoría, las listas de chequeo, las fichas técnicas e instructivos y se diseñarán los formatos necesarios para planear, ejecutar, evaluar y entregar los resultados correspondientes a la auditoría pos-venta.

5. Por último, se proponen los pasos a seguir para la implementación del modelo, el cual se realizará desde la dirección de Control Interno.

## *Resultados*

El consolidado de la información histórica recopilada de los meses de enero, febrero, marzo y abril del presente año, contiene la cantidad de PQR ingresadas por las áreas involucradas en el servicio postventa de la empresa, donde se evidencia que el área de garantías es la que presenta la mayor cantidad de ingresos de PQR durante éste período, el cual es del 67%; teniendo en cuenta que, estos ingresan en su gran mayoría por inconvenientes presentados con las garantías de los productos, ya que son ingresados más de dos veces por las mismas fallas presentadas desde el inicio, lo que ocasiona que el cliente no desee volver por el producto y dejar de pagarlo. Todas estas situaciones generan en los clientes experiencias negativas por las cuales se vuelven desertores de la empresa, ya que la inconformidad no es solo con el producto, la marca, el servicio, es con la empresa.



Del total de las PQR que se han solucionado, se identifica que el área de garantías es quien da mayor solución a las PQR ingresadas, teniendo un 66% gestionado. Esto se debe principalmente, a que es el área que tiene el mayor número de quejas en comparación con los demás procesos involucrados en el servicio. Siendo de importancia mencionar que de éste porcentaje el 30% han sido solucionados con vencimiento, lo que quiere decir que no se ha cumplido con el tiempo establecido para gestionar su solución según la importancia de cada uno. Y de las que PQR que a la fecha aún se encuentran pendientes por gestionar se evidencia que, no se está realizando el procedimiento según el tiempo disponible para gestionar el caso, solucionarlo y generar una respuesta clara y oportuna.

Por lo anterior y para desarrollar en una organización una auditoría postventa, es necesario que existan parámetros en los cuales se permita fundamentarse, por lo que, según los resultados de la investigación realizada, se diseñarán para el modelo de auditoría post-venta de la empresa Almacenes Hogar y Moda S.A.S siete herramientas que permitirán a los auditores internos analizar cada una de las actividades de las áreas que intervienen en el proceso postventa de la empresa.

Según la información teórica recopilada a lo largo del trabajo y diagnóstico realizado a los procesos que intervienen en el servicio post venta en la empresa Almacenes Hogar y Moda SAS, se logra identificar que de los 137 PQR ingresadas en el período de tiempo analizado, fueron solucionados el 82% de estos, pero el 36% de este porcentaje, se gestionó y cerró una vez vencido el plazo, lo que demuestra que no se están gestionando y solucionando en el tiempo requerido según la clasificación de importancia de cada uno; por esta razón, se concluye que la empresa debe ocuparse oportunamente de las quejas presentadas por sus clientes y más aún cuando se refieren al servicio prestado; siendo estas una oportunidad de alerta para evidenciar un conflicto e inconveniente presente actualmente, permitiéndole a la empresa minimizar los efectos que pudieron generarse.

En la actualidad, el área de servicio al cliente no es un área transversal para la organización, ya que depende directamente de la dirección de mercadeo y desarrolla sus actividades bajo los protocolos de telemercadeo (Gestión comercial). Además, las PQR son las actividades básicas del proceso de servicio al cliente, los cuales son presentados por los clientes a través de sus diferentes canales de atención y servicio al cliente.

Para desarrollar en una organización una auditoría postventa, es necesario que existan parámetros en los cuales se permita fundamentarse, por lo tanto y según la investigación realizada, se diseñaron para el modelo de auditoría postventa de la empresa Almacenes Hogar y Moda S.A.S siete herramientas que permitirán a los auditores internos analizar cada una de las actividades de las áreas que intervienen en el proceso postventa de la empresa. Seguidamente, la investigación continuará para medir su implementación, efectividad y eficiencia dentro de los procesos de la empresa.

Los siguientes instrumentos permitirán al auditor, determinar las fortalezas y debilidades de los procesos, con el fin de recomendar acciones de mejora que aporten al crecimiento y competitividad de la organización. Por lo mencionado anteriormente, los instrumentos diseñados son:

1. F01 Programa de auditoría postventa y lista de chequeo del proceso.
2. F02 Fichas Técnicas del procedimiento a intervenir.
3. F03 Acta de la auditoría.
4. F04 Informe de hallazgos y respuesta de auditoría.
5. F05 Control de hallazgos de auditoría.
6. F06 Matriz de riesgos.
7. P01 Procedimiento para la realización de la auditoría.

*Cuadro 1. Tipo de instrumentos*

<i>Tipo Instrumento</i>	<i>Nombre del Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Función del Documento</i>
Formato	Programa de auditoría Postventa y lista de chequeo del proceso	F01	Establece los objetivos y alcance de la auditoría a realizar en cada proceso. Además de contener las actividades, políticas y directrices que serán objeto de evaluación en la auditoría.
Formato	Fichas técnicas del procedimiento a intervenir	F02	Mapa del proceso a intervenir, cuya finalidad es identificar fácilmente en qué parte del proceso se está realizando las pruebas de auditoría.
Formato	Acta de la auditoría	F03	Las actas permiten evidenciar los temas tratados en la reunión, y dejar evidencia de los acuerdos y compromisos resultantes del encuentro.
Formato	Informe de hallazgos y respuestas de la auditoría.	F04	El informe tiene como función principal, dar a conocer los hallazgos de auditoría y las recomendaciones de mejora en el proceso. Asimismo, permite al auditado responder a cada uno de los hallazgos de auditoría, relacionando las acciones de mejora y tiempos de intervención
Formato	Control de hallazgos de la auditoría	F05	Registra la cantidad de no conformidades obtenidas en cada una de las actividades auditadas. Lo que permite obtener resultados de medición (por medio de colores del semáforo) para identificar las actividades que requieren atención prioritaria y las que cuentan con un mayor número de novedades.
Formato	Matriz de riesgos	F06	Herramienta de control y de gestión utilizada para identificar los riesgos en las áreas y procesos a auditar.
Procedimiento	Procedimiento para la realización de la auditoría.	P01	Protocolo que permite realizar la auditoría en un orden lógico y oportuno.

*Fuente: Elaboración propia.*

## Conclusiones

1. Por medio del diagnóstico realizado a los procesos que intervienen en el servicio post venta en la empresa Almacenes Hogar y Moda SAS, se logra identificar que de las 137 PQR ingresadas en el período de tiempo analizado, fueron solucionados el 82% de estas, pero el 36% de este porcentaje, se gestionó y cerró una vez vencido el plazo, lo que demuestra que no se están gestionando y solucionando en el tiempo requerido según la clasificación de importancia de cada uno; por esta razón, se concluye que la empresa debe ocuparse oportunamente de las quejas presentadas por sus clientes y más aún cuando se refieren al servicio prestado; siendo estas una oportunidad de alerta para evidenciar un conflicto e inconveniente presente actualmente, permitiéndole a la empresa minimizar los efectos que pudieron generarse. Por lo que estos resultados, evidencian la carencia de un instrumento que permita dar seguimiento y control a las gestiones que no se realizan según las políticas establecidas en el proceso, teniendo en cuenta que aún, se encuentran pendientes por dar cierre al 18% de las PQR ya ingresadas.

2. A partir de los datos obtenidos en el diagnóstico realizado, se diseñaron y construyeron procedimientos y formatos que servirán como guía y protocolo para la realización de la auditoría post venta. Los formatos diseñados para el modelo de auditoría son: el programa de auditoría y las listas de chequeo de cada proceso, las fichas técnicas del proceso a intervenir, el informe de hallazgos y respuestas de auditoría, el control de hallazgos de la auditoría y la matriz de los riesgos de las áreas; teniendo en cuenta, el procedimiento generado para la realización de la auditoría. Dichas herramientas permitirán planear, ejecutar, evaluar y entregar los resultados correspondientes a las auditorías pos-venta a realizar.

Abascal Rojas, Francisco (2002). *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro*. Madrid, España: Esic Editorial.

Domínguez Collins, Humberto. (2010). Las empresas líderes en servicio al cliente enfrentan y superan con más facilidad las épocas de crisis. *Artículos de especialistas*. Recuperado de <http://www.usergioarboleda.edu.co/altus/empresas-servicio-cliente.htm>

Livingston, Bob (2009). *Pasión por la excelencia en el servicio. Cómo ganar clientes de por vida*. México D.F. México: McGraw-Hill companies.

Lombardi, D., Bloch, R. y Vasarhelyi, M. (2014). The future of audit. *Jistem: journal of information systems and technology management*. 11 (1), Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203230667003>

Martínez Delgado, J. Lauzardo Rico (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, (9) (2), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cuba. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225117943007>

Montoya, C. A. y Boyero, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica Visión de Futuro*, 17 (1), 130. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082013000100005&lang=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005&lang=pt)

Scherer, A. Oliver (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México DF: Trillas: Universidad Anáhuac Norte.

Serna, H. (1999). *Servicio al cliente Métodos de auditoría y medición*, Bogotá D.C, Colombia: 3R editores.

Serna, Humberto. (1999) *Servicio al cliente, métodos de auditoría y medición*. Bogotá, D.C. Colombia. 3R EDITORES LTDA

Sotomayor, Alfonso (2008). *Auditoría Administrativa*. México D.F. México: McGraw-Hill companies.