



**UNIVERSIDAD PARTICULAR
DE CHICLAYO**

**ESCUELA DE POST GRADO
ALTÁGORA**



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO POST- VENTA AL
CLIENTE Y SU IMPACTO ECONÓMICO Y RENTABLE EN AFP
INTEGRA-2014”**

T E S I S

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

AUTOR : Bach. Adm. Pedro Antonio Pérez Arboleda

ASESOR : Mag. Melchor Siesquén Sandoval

**Chiclayo, noviembre 2015
Perú**



**UNIVERSIDAD PARTICULAR
DE CHICLAYO**

**ESCUELA DE POST GRADO
ALTÁGORA**



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO POST- VENTA AL
CLIENTE Y SU IMPACTO ECONÓMICO Y RENTABLE EN AFP
INTEGRA-2014”**

T E S I S

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

AUTOR : Bach. Adm. Pedro Antonio Pérez Arboleda

ASESOR : Mag. Melchor Siesquén Sandoval

**Chiclayo, noviembre 2015
Perú**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“La Gestión de la Calidad del Servicio Post-Venta al cliente y su impacto económico y rentable en AFP Integra - 2014”.

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Magíster
con mención en Administración de Negocios.**

Bach. Adm. Pedro Antonio Pérez Arboleda
AUTOR

Mg. Melchor Siesquén Sandoval
ASESOR

Aprobada por el siguiente jurado:

Dra. Asunción Hermosa Glenney de Pereira
PRESIDENTE

Mg. Luis Fernando Campos Contreras
SECRETARIO

Mg. César Manuel Chumán Cabezas
VOCAL

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE

ÍTEM	Pág.
Dedicatoria.....	xiii
Agradecimiento.....	xv
Introducción.....	xvii
Resumen.....	xix
Abstract.....	xxi
Capítulo I.....	22
Planteamiento Metodológico.....	23
1.El problema de la investigación	23
1.1. Realidad problemática.....	23
1.1.1.Descripción de la Realidad Problemática.	23
1.1.1.1.A nivel mundial.	23
1.1.1.2.A nivel regional.....	26
1.1.1.3.A nivel nacional	29
1.1.1.4.A nivel de AFP Integra; (AFP Integra;, 2015).....	30
1.2. Planteamiento del Problema.	33
1.3. 1.3. Formulación del Problema:.....	36
1.3.1.Problema general	36
1.3.2.Problemas específicos.	36
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.	37
1.4.1.Justificación Científica.....	37
1.4.2.Justificación Social.....	37
1.4.3.Justificación Personal.....	38
1.4.4.Importancia de la Investigación.....	38
1.5. Objetivos de la Investigación.	39
1.5.1.Objetivo General.....	39
1.5.2.Objetivos Específicos.....	39
2.Marco teórico-científico	41
2.1. Marco teórico.	41
2.1.1.Antecedentes de la Investigación.	41
2.1.2.Bases Teórico-Científicas.	41
2.1.2.1. Sistema Privado de Pensiones.	41

2.1.2.2.	¿Qué son las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)?	41
2.1.2.3.	Comisión por administración.....	42
2.1.2.4.	AFP Integra.	42
2.1.2.5.	El servicio	45
2.1.2.6.	El producto de AFP Integra.....	61
2.1.2.7.	Criterios para generar un producto de calidad.....	62
2.1.2.8.	Cliente	65
2.1.2.9.	Prestación del servicio	67
2.1.2.10.	Gestión.....	68
2.1.2.11.	Servicio Post-Venta	72
2.1.2.12.	La gestión de la calidad en el proceso de Servicio Post-venta.....	72
2.1.2.13.	El proceso de servicio postventa.....	73
2.1.2.14.	Elementos en el proceso del servicio de post-venta.....	75
2.1.2.15.	Acciones para gestionar la calidad en el proceso servicio postventa.	79
2.1.2.16.	Impacto económico.....	92
2.1.2.17.	Impacto rentable.....	94
2.2.	Hipótesis.....	96
2.2.1.1.	Hipótesis General.....	96
2.2.1.2.	Hipótesis Específicas.	96
2.3.	Identificación de las Variables.....	96
2.3.1.1.	Variable Independiente.	96
2.3.1.2.	Variable Dependiente.....	96
2.4.	Operacionalización de las Variables.....	96
2.5.	Matriz de consistencia:	99
3.	Marco metodológico de la investigación.....	102
3.1.	Tipo de investigación.....	102
3.2.	Método de investigación.	102
3.3.	Diseño de la Investigación/Contrastación de la Hipótesis:	102
3.4.	Población y Muestra:	102
3.4.1.	La Población:	102
3.4.2.	La Muestra	103
3.5.	Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	104
3.5.1.	Materiales.....	104
3.5.2.	Técnicas de recolección de datos.....	104

3.5.3.Instrumentos para la recolección de datos	104
3.6. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	105
3.6.1.La entrevista.....	105
3.6.2.El Cuestionario.	105
3.7. Análisis estadísticos de los datos:	105
4.Resultados de la investigación	107
4.1. Presentación y análisis de la información.....	107
4.1.1. TABLA 01: Frecuencia con que se detectó alguna deficiencia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa en AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.	107
4.1.2.TABLA 02: Frecuencia con que se identificaron las deficiencias según su prioridad de importancia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa en AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015..	108
4.1.3.TABLA 03: Frecuencia con que se identificaron los factores internos y externos causantes de las deficiencias según su prioridad de importancia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa en AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	110
4.1.4.TABLA 04: Frecuencia con que se determinó si las deficiencias comentadas impactan en la economía de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	112
4.1.5.TABLA 05: Frecuencia con que se consideró que el aporte personal de los trabajadores podría revertir el impacto negativo de las deficiencias comentadas en la economía de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.	113
4.1.6.TABLA 06: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos por prioridad que influyen en la gestión de calidad del servicio post-venta que realiza usted con los clientes por asesoría previsional de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.... ..	114
4.1.7.TABLA 07: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos por prioridad que influyen en la gestión de calidad del servicio post-venta que realiza usted con los clientes por asesoría financiera de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	116

4.1.8.TABLA 08: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos por prioridad que influyen en los traspasos de los clientes de AFP Integra a otra AFP, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	118
4.1.9.TABLA 09: Frecuencia con que se determinaron si existe o no motivos o argumentos para que los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015..	120
4.1.10.TABLA 10: Frecuencia con que se determinaron los motivos o argumentos para que los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	121
4.1.11.TABLA 11: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos que intervienen por prioridad en el concepto de mejor servicio, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.	123
4.1.12.TABLA 12: Frecuencia con que se determinó si el servicio de post-venta o mantenimiento que realiza con sus clientes les brinda algún beneficio o valor agregado, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	125
4.1.13.TABLA 13: Frecuencia con que se determinaron los beneficios que le brinda el colaborador a sus clientes en el servicio de postventa o mantenimiento, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.	126
4.1.14.TABLA 14: Frecuencia con que se determinó el grado de satisfacción en el desempeño de las funciones diarias de los colaboradores en la asesoría a sus clientes, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	128
4.1.15.TABLA 15: Frecuencia con que se determinaron los aspectos que sus clientes valoran más por su prioridad de acuerdo a la experiencia de los colaboradores de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015... ..	129
4.1.16.TABLA 16: Frecuencia con que se determinó que a pesar de las deficiencias comentadas el colaborador y su compañía tienen oportunidad de crecimiento en el mercado previsional, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.....	131

4.1.17.TABLA 17: Frecuencia con que se determinó que el colaborador ha percibido la disminución de los ingresos para sí mismo y para su compañía por los trasposos a otras AFP de sus clientes, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015	132
5.Conclusiones	134
5.1. Conclusión general.....	134
5.2. Conclusiones específicas.....	134
6.Recomendaciones.....	137
6.1. Recomendación general.	137
6.2. Recomendaciones específicas.	137
7.Referencias.....	140
7.1. Referencias bibliográficas.....	140
7.2. linkografía	143
8.Anexos:	147
8.1. Anexo 01: cuestionario de levantamiento de información previa a encuestas..	147
8.2. Anexo 02: Encuesta para Tesis:.....	149
8.3. Anexo 03: Variables SBS a junio /2015	151
8.4. Anexo 04: Variables SBS a octubre /2015	152
8.5. Anexo 05: Estado de Ganancias y Pérdidas a Ago/2015	153
9.Apéndices.....	154
9.1. Apéndice 1: Rentabilidad y Traspasos	154
9.2. Apéndice 2: Propuesta de Política de Servicio Post-Venta.....	156

DEDICATORIA

DEDICATORIA

*A mi adorada madre Rosario, a mi amada esposa María Giuliana
y a mis tres hijos: Brian Antonio, Brenda Solange y Bruno Aarón,
por vuestra infinita comprensión y constante apoyo
para cumplir mis sueños.*

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO

*A AFP Integra,
que me acogió en su seno
desde su creación y a la
que le estoy muy agradecido
por todo lo que me ha dado.*

*A Juanjo, a Danny,
a las Asistentes de las agencias de provincias
y a mis compañeros y amigos de Integra
quienes generosamente contribuyeron
para hacer posible esta
investigación.*

*A la Escuela de Post Grado Altágora
de la Universidad Particular de Chiclayo,
mi alma mater, en las personas de:
Dr. Samuel Quiróz, Dra. Asunción Glenny,
Mg. Luis Campos y Mg. César Chumán,
por vuestro invalorable apoyo.*

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está referido al análisis del comportamiento en el servicio post venta que ofrece AFP Integra a sus afiliados y el impacto en su economía y rentabilidad. Para ello, se ha considerado en este informe final de investigación una estructura que responde a un trabajo de calidad y a la vez oficial de la Escuela de Post Grado de la Universidad Particular de Chiclayo, de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Denominado EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, enfoca aspectos como la Realidad Problemática, Planteamiento del Problema, Formulación del problema, Justificación e Importancia de la Investigación y los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II: Denominado MARCO TEÓRICO–CIENTÍFICO, se aborda la revisión de antecedentes en los que se consideran investigaciones previas comunes afines a la investigación concluida, construcción teórica–científica, la misma que a su vez comprende la formulación de hipótesis, seguido de la identificación y operacionalización de las variables.

CAPÍTULO III: Denominado MARCO METODOLÓGICO, se define el Tipo y Diseño de Investigación/Contrastación de la Hipótesis, las unidades de estudio (población y muestra) así como materiales, técnicas e instrumentos, estrategias y análisis estadísticos utilizados para el procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV: Denominado PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, en este capítulo se presenta y analiza la información, referido a la utilización de las Encuestas y su interpretación de los resultados obtenidos, con su gráfica correspondiente.

Se finaliza, con las conclusiones y recomendaciones correspondientes, esperando vuestra aprobación, dejo a su criterio este Informe Final de investigación.

EL AUTOR

RESUMEN

RESUMEN

El estudio nos permite pronosticar que al aplicar las recomendaciones podría revertirse el traslado masivo de clientes a otras AFP, pues éstos serían bien atendidos por diferentes medios de asesoría y sin ninguna discriminación por sueldos o fondos de pensiones. Por ello, se ha planteado como objetivo general ¿En qué medida la gestión de la calidad en el servicio post-venta al cliente tienen relación con el impacto económico y rentabilidad de AFP Integra – 2014?.

En este sentido, se han aplicado la ficha textual, la entrevista y encuesta como los materiales y métodos de recopilación de datos, aunados al análisis estadístico de los datos que nos posibilitaron obtener los resultados que nos permitieron medir el impacto en la economía y rentabilidad de la AFP, y de las causas que originan el traslado de sus clientes.

Por esto, la presente investigación *“LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POST- VENTA AL CLIENTE Y SU IMPACTO ECONÓMICO Y RENTABLE EN AFP INTEGRA-2014”* ha brindado datos muy importantes en su exploración que permitirán tomar decisiones para mejorar cualitativamente y cuantitativamente su proceso de captación de nuevos clientes y sobre todo por la razón de ser de este trabajo, el mantener o retener a los clientes actuales en los frentes en los que la compañía tiene contacto directo con los clientes, a decir: Asesor de Cuentas Preferentes, Asesor de Cuentas Especiales, Asesor Previsional Senior, Gestora Empresarial y Asistentes de Servicio al Cliente.

Por ello, se recomienda aplicar las conclusiones para beneficio de los entes involucrados en este quehacer empresarial.

Palabras claves: gestión de la calidad y servicio post-venta.

ABSTRACT

ABSTRACT

The study allows us to predict that in implementing the recommendations could reverse the massive transfer of customers to other AFP, as they would be well served by different media advisory and without any discrimination on wages or pension funds. Therefore, has emerged as overall objective what extent the management of service quality post-sale customer are related to economic impact and profitability of AFP Integra - 2014 ?.

In this sense, we have applied the textual record, interview and survey as materials and methods of data collection, coupled with the statistical analysis of the data enabled us to get the results that allowed us to measure the impact on the economy and profitability the APF, and the causes of the transfer of its customers.

Therefore, this research "MANAGEMENT SERVICE QUALITY CUSTOMER SALES POST AND ITS ECONOMIC IMPACT AND PROFITABLE IN AFP INTEGRA-2014" has provided very important data exploration that will make decisions to improve the quality and process to attract new customers and especially the raison d'etre of this work, maintain or retain existing customers on the fronts where the company has direct contact with customers, to say: Advisory Preferred Accounts Advisor Special accounts, Social Security Senior Advisor, Business Manager and Assistant Customer Service.

Therefore, it is recommended to apply the findings for the benefit of the entities involved in this business activity.

Keywords: quality management and after-sales service.

CAPÍTULO I

Capítulo I: Planteamiento Metodológico

1. El problema de la investigación

1.1. Realidad problemática.

1.1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

1.1.1.1. A nivel mundial.

Caso Apple; Apple ofrece una garantía máxima de un año para todos sus productos. Con el Apple Care Protection Plan podemos ampliar la garantía hasta dos años en gadgets y tres años en Mac, además de adquirir uno de los mejores servicios postventa del mundo.

La garantía que ofrece Apple para sus productos tan sólo es de un año. Una vez pasado este corto espacio de tiempo, cualquier fallo de un terminal con su consecuente reparación corre a cargo del cliente. Lo mismo pasa con la cobertura telefónica, que tan sólo dura 90 días. Para ampliar esta protección, Apple vende el Apple Care Protection Plan independiente para cada dispositivo y Mac. Este servicio se puede contratar mediante la Apple Store online, tienda oficial de la manzana o llamando telefónicamente a Apple. Cada plan contratado se une a un número de serie específico. Si se produce algún reemplazo, se debe llamar de nuevo para que efectúen el cambio del viejo número de serie al nuevo. Y más de uno os haréis la pregunta del millón. ¿Realmente merece la pena contratar este servicio? Mi respuesta es un rotundo sí. He tenido que recurrir en más de una ocasión a este, y debo decir que nunca he experimentado un servicio postventa de este nivel. Cualquier problema se intenta solucionar por teléfono. Si no se consigue resolver el fallo, inmediatamente te toman todos tus datos para ir a buscar gratuitamente el material en mal estado y llevar a cabo la reparación o directamente un reemplazo del terminal.

Con el Apple Care contratado, las garantías y coberturas telefónicas de todos los productos de Apple son ampliadas a dos años, exceptuando los Mac que amplían esta oferta a tres años. Puede parecer que nunca vas a tener que recurrir a él, pero tanto en el caso de un iPhone como en el de un iMac (por poner dos ejemplos) siempre sacarás partido. Normalmente, toda persona que compre un buen Mac va a usar su nuevo ordenador durante varios años, por lo que un mínimo defecto o fallo por uso puede llegar a surgir. Con la cobertura Apple Care contratada, ese problema será solucionado gratuitamente por el servicio técnico de Apple en un corto espacio de tiempo. Sobre el iPhone ya haremos un post más extendido, con las grandes posibilidades que brinda contratar el Apple Care Protection Plan para este dispositivo en concreto.

Si no contrataste el Apple Care nada más compraste tu gadget u ordenador, puedes hacerlo antes de que finalice tu primer año de garantía. El coste va a ser exactamente el mismo que si lo hubieras comprado nada más hacerte con el producto. Por si os queréis replantear la compra de este magnífico servicio, aquí tenéis enlaces directos con sus respectivos precios.

Plan de Servicio Post-Venta: Apple Care Protection Plan for iPhone

Disfruta de más tranquilidad con el galardonado Apple Care Protection Plan. Con este plan obtendrás soporte técnico y cobertura de reparaciones de hardware (tanto de piezas como de mano de obra) para tu iPhone, batería y accesorios incluidos, durante un periodo de hasta dos años a partir de la fecha de compra.

Descripción: Servicio y soporte por parte de los que mejor conocen tu iPhone

Todos los iPhone se suministran con un año de cobertura de reparaciones de hardware mediante la garantía limitada y hasta 90 días de soporte técnico. El servicio Apple Care Protection Plan para iPhone aumenta la cobertura hasta dos años desde la

fecha de compra de tu iPhone. Tanto si usas el iPhone con un Mac como con un PC, una sola llamada telefónica puede ayudarte a resolver la mayoría de los problemas.

La garantía limitada de un año de Apple y las ventajas del servicio AppleCare Protection Plan se suman a tus derechos legales como consumidor. Para obtener más información, haz clic aquí.

Soporte técnico en un único lugar

Dado que Apple diseña el iPhone, su sistema operativo y muchas aplicaciones, el iPhone es un sistema realmente integrado. Asimismo, sólo AppleCare Protection Plan te ofrece el soporte y servicio integral de los expertos de Apple, por lo que la mayoría de problemas pueden resolverse con una sola llamada.

-) Acceso directo a los expertos de Apple.
-) Reparaciones por correo o por transporte.
-) Servicio de reemplazo exprés.
-) Uso con Mac o PC.
-) Cobertura de hardware Apple.

Apple Care Protection Plan ofrece cobertura de reparaciones o de sustitución, tanto para piezas como mano de obra, por parte de técnicos autorizados de Apple. La cobertura de servicio incluye lo siguiente:

-) Tu iPhone.
-) La batería.
-) Los auriculares y accesorios incluidos.
-) Soporte de software incluido.

Con *Apple Care Protection Plan para iPhone*, los expertos de Apple pueden ayudarte a resolver los problemas que surjan con tu iPhone, las aplicaciones para iPhone

de la marca Apple y la interconectividad entre el iPhone y tu Mac o PC. La cobertura de soporte incluye:

-) Uso del sistema operativo del iPhone.
-) Preguntas sobre las aplicaciones para iPhone de la marca Apple, tales como Mail, Safari, Calendar, iTunes y Remote.
-) Conexión a redes inalámbricas.

Conclusión.

Ventas de Apple superan expectativas tras la ida de Steve Jobs, según la BBC Mundo; Apple reportó ventas para su primer trimestre fiscal que superaron ampliamente las previsiones de los analistas gracias a una sólida demanda por iPhones y iPads durante la temporada de fin de año. La firma dijo que sus ingresos subieron a US\$46.330 millones, por encima de los US\$38.910 millones que esperaba el mercado. Los expertos esperaban con escepticismo unos números que creían serían más bajos tras la muerte del "gurú" de la compañía de Cupertino, Steve Jobs (www.apple.com, 2009).

1.1.1.2. A nivel regional.

Caso Massey Ferguson; Asistencia al Cliente

(www.buenastareas.com, 2009). *Massey Ferguson* es una marca mundial con máquinas en servicio en todo el mundo, desde revolucionarios y pequeños tractores hasta los más recientes tractores y cosechadoras de última tecnología. *¿Alguna vez se ha preguntado cómo podemos seguir suministrando los mejores recambios del mercado y el servicio más diligente a una gama tan amplia de máquinas y tecnologías en todo el mundo?*

Cada máquina Massey Ferguson cuenta con el respaldo del sólido servicio postventa de la organización de Asistencia al cliente de AGCO. Nuestro principal

objetivo es garantizar que todas nuestras máquinas, sean nuevas o antiguas, cuentan con un completo servicio de asistencia técnica local que pone a disposición de cada propietario de Massey Ferguson:

-) El mejor servicio del sector.
-) Una máquina fiable y duradera.
-) Mínimos periodos de inactividad.
-) Elevado valor de reventa.

El innovador sistema de logística y almacenamiento de Agco Parts, Massey Ferguson en Paraguay está respaldada por la división de Asistencia al cliente de Agco Corporation, que se encarga de suministrar las piezas necesarias a través de su innovador sistema de logística y almacenamiento. Suministramos sólo repuestos originales, así como excelentes servicios que incluyen entregas al día siguiente e inventarios para todas las máquinas Massey Ferguson (incluso para las de más de 10 años de antigüedad).

Una solución de postventa adecuada, independientemente a la antigüedad de la máquina.

Para cada máquina Massey Ferguson en Paraguay, sin importar su antigüedad, la división de Asistencia al cliente de Agco Parts tiene la solución postventa más adecuada para ahorrar tiempo y dinero. Con el respaldo del servicio postventa de Asistencia al cliente de Massey Ferguson, no se trata sólo de entregar un filtro o de cambiar el aceite. Se trata de proporcionar a nuestros clientes la mejor respuesta a sus necesidades, junto con las mejores piezas del mercado y el servicio más eficiente.

Caso Atento, Creando fanáticos del servicio postventa (Argentina)

(Reynal Ample, Alejandro, 2015)

Transmitimos el valor de la marca durante el servicio postventa

Reto: El objetivo era transmitir los valores de la marca durante el servicio postventa de atención al cliente de una compañía de la industria del automóvil.

La empresa tenía intención de posicionarse por un excelente servicio de atención al cliente, y recurrió a Atento para lograrlo.

Solución propuesta por Atento.

Diseñamos un programa integral orientado a ofrecer al cliente el mejor servicio postventa. Para que tuviera éxito, Atento dividió las tareas en dos equipos: Front Office y Back Office.

Front Office: cada asesor se comprometió a ofrecer una respuesta rápida y fiable con el objetivo de resolver las consultas del cliente en un primer y único contacto, garantizando así la satisfacción final del usuario.

Back Office: los asesores tienen acceso a todas las áreas de nuestro cliente: Concesionarios, Ventas, Postventa, e-Commerce, Marketing, Legal, Plantas Técnicas y Departamento de Garantías entre otros.

El objetivo es resolver cada reclamación en un período máximo de 7 días.

Resultados: Anualmente el servicio recibe un promedio de 50.000 llamadas. Desde Atento gestionamos el 98% de las mismas. Nuestras cifras son:

-) El abono de las llamadas se redujo de un 13% a un 3% en un periodo de 1 año
-) Las reclamaciones disminuyeron en un 52% en el periodo de 1 año.
-) El 99% de las reclamaciones se resuelven en un máximo de 7 días.
-) El 85% de las llamadas son atendidas en menos de 15 minutos.
-) Derivamos 168 leads a la red de concesionarios (durante el primer año).

El programa sigue funcionando en la actualidad. Nuestro cliente tiene uno de los servicios de atención postventa más exitosos del sector que garantiza una alta satisfacción de sus consumidores.

1.1.1.3. A nivel nacional.

Caso Japan Autos; Experiencias en el servicio post venta, en concesionarios

Autorizados.

Lo negativo

Como experiencia he llegado a un punto de detestar el servicio post venta de Japan Autos. Lastimosamente tengo muy mala experiencia con ellos tanto así que no me cansaré de repetirlo. Qué les parece la idea de llevar tu carro con 3 años de antigüedad y con mantenimientos al día siempre en Japan autos y luego de 25 mil Km lo llevas al taller impecable y luego de 1 día de uso aparece la lucecita de check engine, lo llevas otra vez y te dicen q es un sensor X y te quieran cobrar 700 soles por un sensor que cuando lo llevaste al mantenimiento estaba OK y cuando sale PLOP. Bueno ya no cubre la garantía, bla bla bla. Como cliente sólo entiendo que les llevé el carro ok y salió con problemas. Cuando hice el mantenimiento de 15 mil, ví que en el manual dice rotación de llantas, algo me decía que no los iban a rotar entonces con una tiza hice una pequeña marca para identificar cada posición, al llegar les hice acordar, al recoger les pregunté si lo habían rotado, me dijeron que sí, revisé y qué creen? (*sic!*).

Les pregunto, hay tantas cosas que uno no conoce y sólo haciendo una prueba simple detecto que me quieren ver la cara de TONTO, imagínense a inexpertos de mecánica y clientes confiados como sus mamás o sus esposas que no dudan del concesionario y este se mata de la risa al ver cómo les cobra por un servicio que nunca hicieron. Eso me pone furioso!!! (*sic!*). Quién hace el control de calidad? (*sic!*). Los asesores? (*sic!*). Créame que esos son unos cretinos mentirosos. Yo creo que si uno paga, tiene el derecho de exigir un buen trabajo, pero estos empleados parece que no tuviesen motivación para hacer las cosas, no sé si les faltara motivación o qué? Pero los gerentes deberían hacer algo para cambiar eso.

Lo positivo

Tengo otro carro que el mantenimiento se hace en Mitsui, el servicio es impecable, la otra vez se demoraron 7 minutos más de lo acordado y el mantenimiento de 800 soles salió gratis, me hicieron masajitos en la espalda mientras esperaba, usé una de sus computadoras para revisar mi correo y hasta puedo ver cómo pasan mi carro por webcam de un área a otra. Escuché que hace un par de años atrás cambiaron de gerente e hicieron una reingeniería de procesos, tanto así que hasta tumbaron las paredes del Gerente para poner lunas y todos los puedan ver que no está tonteando. Exigen a los empleados al máximo para una atención impecable, he visto que una Sra. con un cochecito pasa por el área de los mecánicos y les sirve algo como avena en determinados horarios, para que no les suene la barriga por ende afecte su productividad, Increíble. Realmente una experiencia para contar. Lástima que Japan Autos no les llega ni a los talones, lástima que Honda tan buena marca tenga un concesionario tan malo. Ojalá que Masaki no tome los mismos caminos de otro. Alguien tiene experiencia en este último? Creo que me explaye un poco pero en realidad me dan bastante cólera. (TODO AUTOS, 2010),

1.1.1.4. A nivel de AFP Integra. (AFP Integra;, 2015)

La realidad del problema se refiere a la etapa de la postventa, es decir a la etapa posterior a la compra del producto, en cuanto se refiere al beneficio que recibe el comprador (en este caso el afiliado) después de haber comprado el producto (es decir, después del cierre del Contrato de Afiliación o después de haber firmado su Solicitud de Traspaso), o después de haber firmado su contrato por la administración de sus aportes voluntarios sin fin previsional o con fin previsional, cuya tarea fue posible gracias al esfuerzo adicional de persuasión y convencimiento que realizan los asesores en cada una de sus ubicaciones. En esta etapa de postventa, está precedida de un entorno y dintorno que analizaremos así:

TABLA 1

*Las debilidades de AFP Integra***DEBILIDADES**

VARIABLES	CONTEXTO
PERSONAS	Promotores, orientados más a la captación de nuevos clientes vía traspaso, para cumplir la meta mensual, que es más prioritaria para ganar el bono, descuidando el mantenimiento postventa.
PROCESOS	En comunicación, solo está orientado el esfuerzo a los afiliados del segmento A, que ganan por encima de los ocho mil soles. Desatendiendo personalmente a clientes de los otros segmentos.
POLÍTICAS	La empresa diseña políticas generales basadas en la realidad de Lima, considerando a las provincias que tienen una realidad totalmente distinta, fundamentalmente en los ingresos de su población, que es la base de la segmentación.
TECNOLOGÍA	En el proceso de comunicación no se utilizan las herramientas virtuales (internet, web, emails, etc.) adecuadamente para hacer efectiva y general la atención a todos los clientes sin distinción alguna.
RECURSOS	Económicos, referidos a financiar campañas de soporte publicitario que mantengan la marca y sus beneficios de la empresa en lo más alto de la preferencia de sus clientes y los otros que vean como primera prioridad en una circunstancia de probable traspaso.
EQUIPOS	Los equipos de soporte informático son normales.
AMBIENTE	El ambiente de trabajo es normal.

Nota: Elaboración propia del investigador.

TABLA 2

*Las amenazas de AFP Integra***AMENAZAS**

VARIABLES	CONTEXTO EXTERNO
POLÍTICA	Según “...Los datos del último sondeo de opinión realizado por GFK en enero del 2015 nos dicen que el panorama político va de gris a oscuro. Baste señalar que la aprobación de la gestión del Presidente de la República está en 26%. Pareciera que este resultado tiene que ver con la manera como se ha gobernado en el período actual. Las acciones han pasado hasta hoy por dos raseros: El primero, el dejar hacer, dejar pasar en temas que podrían resquebrajar los postulados del modelo económico neo liberal y, con ellos, menguar las ingentes ganancias de los grupos de poder domésticos (nacionales) y extranjeros, para quienes o en favor de quienes, sin duda alguna, se ha venido gobernando. El segundo, el imponer puntos de vista, maneras de hacer las cosas, objetivos, metas y políticas, que se deciden e implementan por imposición de intereses particulares en desmedro del interés general.”. Estas debilidades han generado, ante la proximidad de las elecciones presidenciales que nuevamente se toque el manoseado tema de la problemática de las AFP. Han surgido por ello, propuesta de Retiro de hasta el 95.5% del Fondo de Pensiones de cada afiliado. Esta situación amenaza con la captación de nuevos clientes y con la huida hacia el sistema nacional. (Realidad económica, social y política del Perú, 2015).
POLÍTICA ECONÓMICA	Según los analistas “...para el 2015 los analistas coinciden en que retomaremos la senda del crecimiento y que el PBI crecerá entre 4 y 5%. Lo que no está nada mal, sobre todo si tenemos en cuenta que, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el mundo crecerá en 3,8%, los EE.UU. en 3,1, Alemania 1,5% y nuestra región, América Latina y el Caribe, en 2,2%, Chile 1,8% y Brasil 1,3.[1]. ...Como lo hemos venido sosteniendo en anteriores artículos de análisis respecto del contexto económico en el Perú Hoy, lo que es necesario cambiar es: a) Que la riqueza que se genera, no se quede sólo en grupos económicos y empresarios. Por el contrario, debe servir como medio para que, vía una política de empleo y remuneraciones adecuadas, se haga más equitativo el ingreso de peruanos y peruanas. b) Lograr la diversificación productiva y, por ende, diversificar el crecimiento de la

	economía doméstica (interna), aprovechando ventajas competitivas como las que tenemos en: Agricultura, Ganadería, Turismo – Gastronomía, por mencionar los principales. c) Encausar los Planes de Desarrollo Concertado y los Presupuestos Participativos a la mejora de oportunidades y al desarrollo de potencialidades productivas y de comercio en espacios locales. d) Hacer una reforma tributaria que suponga que paguen más impuestos los que mayores ingresos tienen y viceversa.”. Esta situación es preocupante porque no se generan nuevos puestos de trabajo y los ya existentes no aumentan el valor de sus sueldos y salarios, lo que restringe el ingreso de la AFP por comisiones, es más, ante la disminución de la tasa de empleo las comisiones disminuyen.
POLÍTICA SOCIAL	En lo que respecta al escenario social, el gobierno ha seguido construyendo programas más que políticas sociales, queriendo con paliativos dar respuesta a temas y problemas de larga data; como, por ejemplo, el retroceso de lo poco logrado en materia ambiental en años anteriores. Con ello pone no solo en riesgo la sustentabilidad en la explotación de los recursos, sino, lo que es peor, pone en tela de juicio la vida, salud y la prevalencia del ecosistema de importantes porciones del territorio; y con él la cultura, historia y hábitat construidos por mujeres y hombres propios de las comunidades, para muchas de las cuales la “riqueza” podría ser más bien una fatalidad. Por otro lado, los organismos e instituciones rectoras de la Política Social siguen en el juego, que parece de nunca acabar, entre la focalización y la universalización de servicios, sobre todo en SALUD Y EDUCACIÓN, pero sin rumbo claro. Con lo que el panorama para 2015, es sólo más de lo mismo. Esto significa que no habrá cambios urgentes que reactiven estas áreas, continuando con los mismos niveles de ingresos y empleos, lo que no alienta al crecimiento del sector previsional privado.
POLÍTICA LEGAL	Según Gestión, “Perú, es el tercer mejor país para hacer negocios en la región”. A pesar de esta favorable ubicación a nivel macroeconómico para atraer a más inversionistas, se aprecia que las ganancias no llegan a la masa a través de sueldos y salarios, manteniéndose por ejemplo, el mismo valor del ingreso mínimo legal. Se espera un mayor crecimiento para el incremento de la PEA. (Gestión, 2015).
POLÍTICA ECOLÓGICA	Según el “...Eje de Política 2 - Gestión Integral de la calidad ambiental... de la POLÍTICA NACIONAL DEL AMBIENTE Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM de 23 de Mayo de 2009. “, AFP Integra participa activamente con la ejecución de actividades a favor de la protección del ambiente: Acción Verde, es un programa que se implementa a nivel nacional. Sin embargo este esfuerzo es poco para mitigar el gran daño ecológico. (Ministerio del Ambiente, 2009).
RESPONSABILIDAD SOCIAL	AFP Integra, acaba de obtener AFP Integra y Fondos SURA fueron reconocidos con el Premio A las mejores 20, del Programa Nacional Perú 21. (AFP Integra, 2015).
TECNOLOGÍA	Según el componente “...f) Entidades que ayudan a crear un ambiente favorable para la ciencia, la tecnología y la innovación, realizando actividades tales como: proporcionar acceso al acervo mundial de conocimientos, promover y difundir la ciencia, y fomentar la toma de decisiones basadas en evidencias empíricas, así como medidas para garantizar la transparencia en el ejercicio de las funciones públicas y la actividad privada, y las prácticas democráticas....” del sistema de Innovación tecnológica, AFP Integra ha descuidado la toma de decisiones en los niveles operativo y funcional, ya que se aplica un formato definido por Lima, para la ejecución de todo el proceso operativo de las actividades de gestión empresarial. (Agenda Perú, 2003).
COMPETENCIA	El entorno competitivo cada vez es más duro, debido a que las otras tres AFP también necesitan incrementar sus afiliados, sobre todo aquellos que tengan los sueldos más altos, para cobrar más comisión con el menor esfuerzo de gasto. Las variables de comisiones y rentabilidades de las otras AFP son una amenaza que incrementan las probabilidades de traspaso a otras AFP de sus afiliados, que se suman al deficiente servicio postventa. La competencia AFP Profuturo, registra las rentabilidades muy por encima de las obtenidas por AFP Integra en el fondo 3, que es el fondo en el que están los clientes con más fondo de pensiones y con más sueldo. La competencia AFP Hábitat, es la AFP que cobra las comisiones más bajas del SPP. La competencia AFP Prima, registra comisiones y rentabilidades promedios, pero que pertenece al Grupo Empresarial Credicorp, el más grande del país y tiene el banco nacional más grande del país. De manera que la probabilidad de que sus clientes con altos sueldos se traspassen a otra AFP es casi nula o nula, pues son funcionarios de las empresas del grupo empresarial, considerándose como clientes cautivos. (SBS, 2015)

Nota: Elaboración propia del investigador.

El cliente espera una atención personalizada de su asesor o promotor o vendedor de su AFP, pues es un argumento de ventas “...asesorar personalmente a su cliente.”. Sin embargo, en la realidad dista mucho la promesa del hecho concreto, pues esta promesa solo dura una par de meses en el mejor de los casos y apenas unas horas en la gran mayoría. Motivados por la presión que ejerce la AFP para alcanzar nuevos objetivos de venta. Esto hace que el asesor busque nuevos prospectos como futuros clientes “olvidándose” temporalmente de los clientes que acaba de cerrar. Como consecuencia de ello, el cliente percibe en el breve tiempo una sensación de olvido de su asesor y es pasible de ser “traspasado” por otro asesor de otra AFP, generándose un castigo a su penúltima AFP por ese “olvido”. Yendo a la otra AFP en la que ve renovada otra promesa de asesoría personalizada. Estos cambios constantes generan un costo para la AFP anterior, pues deja de percibir los ingresos por comisiones de administración de cuenta y además porque debe presupuestar nuevas comisiones a su asesor para rescatar al cliente que se fue, tan pronto logre su regreso.

1.2. Planteamiento del Problema.

Habida cuenta lo observado en la realidad problemática de AFP Integra, dado el diagnóstico de sus debilidades:

1. El personal de ventas de AFP Integra, está obligado a priorizar la captación de nuevos clientes descuidando la atención post-venta de los clientes que ha captado. Esto ocasiona que no pueda cumplir las promesas de atención post-venta.
2. El proceso de comunicación está limitado al segmento A preferiblemente a través de los canales: visita de una asesora vip, correos electrónicos permanentes, regalos y llamadas de atención telefónica. Descuidando a los segmentos B y subsiguientes, brindándoles sólo asesoría virtual y cuando estos

clientes lo requieran por demanda propia. En el caso de los segmentos C y D, la comunicación no existe.

3. Las políticas de captación de afiliados vía traspasos, está orientada a los segmentos A y B, remuneraciones por encima de los 9 mil soles mensuales, generalizando la realidad de Lima al resto de las provincias del interior del país. Esto ocasiona que malestar en los propios promotores ante la limitación de conseguir clientes con este perfil. Los otros prospectos que no cumplen este perfil de cliente sienten discriminación.
4. No se utiliza la tecnología de las redes sociales, vía web o correos electrónicos para mantener una comunicación masiva con todos los clientes, desperdiciando la valiosa oportunidad que brindan estas herramientas para consolidar el vínculo con los actuales clientes y acercarnos a los potenciales.
5. AFP Integra, implementa una política de inversión publicitaria muy pobre, solo basa su accionar por la inercia que le ofrece la potencia de su marca en el mercado ganada desde un inicio del SPP y en valor agregado que genera su fuerza de ventas mayoritariamente muy antigua, fundadora del SPP.

Todo lo descrito anteriormente, genera amenazas.

1. La actual coyuntura política, es una amenaza latente y se hace más notoria al aproximarse las elecciones presidenciales, ya que los políticos y líderes opositores al SPP tratan de aprovechar esta coyuntura electoral presentando iniciativas legislativas, que más que generen beneficios a los afiliados van en contra de la esencia previsional del SPP, generando un malestar generalizado en los actuales afiliados al SPP, dejando de lado este tema previsional, ya que siente que están participando de este más por una obligación que por un real beneficio.

2. Otra de las amenazas a la actual orientación selectiva de AFP Integra, es la política económica del Estado, que si bien es cierto brinda un escenario muy favorable para las inversiones, aún no se traduce en beneficio masivo para la población a través del incremento de los sueldos y generación de nuevos empleos. Todo lo contrario, al reducirse el incremento del PBI, la economía se contrae y las empresas tienden a despedir personal estable, lo que perjudica los ingresos de la AFP por la disminución de afiliados aportantes.
3. En el tema social, el Estado, solo genera ingresos paliativos a las comunidades de las zonas rurales, los programas de asistencia social del Estado no generan empleo sostenible en el tiempo, por lo tanto no pueden ingresar a la formalidad.
4. Si bien es cierto que el Perú ha mejorado mucho, hasta ubicarse en el tercer país con el mejor clima para hacer negocios, este dato se convierte en una percepción distinta cuando se evalúa que el ingreso mínimo sigue igual a pesar de la presión social para su aumento. Aún, los sectores más bajos no reciben estos beneficios a través del incremento de sus sueldos o salarios.
5. La amenaza ecológica es muy fuerte por cuanto el perjuicio al ecosistema ocasionado por la minería ilegal, mantiene a todo el personal que labora en este sector en la absoluta informalidad, alejándolos de los beneficios del SPP.
6. El campo tecnológico es una amenaza cada vez más creciente, para brindar una mejor calidad en el servicio post-venta a sus clientes, pues este es cada vez más exigente en la percepción del servicio de calidad. Se necesita actualizar permanentemente estos servicios acordes a la innovación de las herramientas de mercado.
7. La rentabilidad del fondo de pensiones que administra la AFP, no es muy alentadora en los últimos tres años, ya que de AFP Integra es la penúltima de

las cuatro AFP. Las comisiones que cobra es la segunda más barata. Indicadores que presionan fuertemente a los mismos afiliados en búsqueda del crecimiento de sus fondos de pensiones a menor costo.

Lo comentado, sobre el impacto de las debilidades y de las amenazas, se traduce en la fuga de los clientes con sueldos más altos, generando la disminución de los ingresos por comisiones, con la consiguiente disminución de sus ganancias netas. Podemos verificar esta situación difícil en las Variables SBS Octubre 2015, en el que se aprecia que Integra es la AFP que más afiliados a perdido (1,248), es decir se han traspasado o a Hábitat, o a Prima o a Profuturo. (SBS;, 2015).

1.3. 1.3. Formulación del Problema.

Por lo expuesto anteriormente se plantean los siguientes problemas:

1.3.1. Problema general

¿En qué medida la gestión de la calidad en el servicio post-venta al cliente tienen relación con el impacto económico y rentabilidad de AFP Integra – 2014?

1.3.2. Problemas específicos.

- a) ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio post-venta por asesoría financiera al cliente de AFP Integra-2014?
- b) ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014?
- c) ¿Cuáles son los factores internos que afectan la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014?
- d) ¿Cuáles son los factores internos que afectan la gestión de la calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera de AFP Integra-2014?

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.

La presente investigación se justifica en la medida que la solución al problema Deficiencias en la Gestión de Calidad del Servicio Post-Venta a los clientes de AFP Integra traería los siguientes beneficios:

1.4.1. Justificación Científica.

En la medida que a través de la aplicación del método científico de la investigación podemos esquematizar el proceso del mismo para luego del planteamiento de los objetivos generales y específicos, de la formulación de sus hipótesis generales y específicas, de la recopilación, análisis e interpretación de los datos se puede convalidar la validez de las hipótesis y de sus variables dependiente e independiente y concluir en el logro de los objetivos del presente trabajo. Y, además por el logro académico de aplicar los conocimientos en dos años de estudios de la maestría correspondiente.

1.4.2. Justificación Social.

Primero, porque la fuerza de ventas trabajaría con mayor motivación, tanto en la búsqueda de prospectos para afiliaciones y/o traspasos. *Segundo*, porque sería mucho más fácil el logro de las metas personales y con ello el incremento del presupuesto individual para beneficio familiar de los dependientes del trabajador. *Tercero*, porque la empresa cumpliría con el logro de sus objetivos por agencia, por región y por la nación en su conjunto. *Cuarto*, porque la empresa recaudaría mayores ingresos por comisiones por administración de fondos y esto le generaría mayores utilidades y mayores posibilidades de crecimiento empresarial. *Quinto*, porque el estado peruano incrementaría su recaudación tributaria por mayores impuestos a la Renta de Tercera y Quinta Categoría. Y, finalmente *Sexto*, el estado peruano con mayores recaudaciones puede orientar los

recursos fiscales a cumplir con sus políticas de Estado de desarrollo con inclusión social de los pobladores de sectores de pobreza y extrema pobreza, elevando su calidad de vida.

Así mismo, se justifica el desarrollo del presente proyecto de investigación porque su solución nos permitiría proponer una estrategia de motivación cuya aplicación mejorará el clima laboral de la compañía trayendo los efectos colaterales descritos en los seis puntos anteriores.

1.4.3. Justificación Personal.

Independientemente de las justificaciones mencionadas líneas arriba, se justifica en lo personal la realización de esta investigación en la medida que está contribuyendo al crecimiento académico, al desarrollo laboral y a la motivación por el reconocimiento posterior por esta modesta contribución al gran esfuerzo que realiza mi compañía en mejorar sus procesos de producción, siendo el objeto de estudio de esta investigación, parte fundamental del quehacer empresarial y también de la expectativa personal de sentirme preparado para una mayor contribución a esa causa empresarial.

1.4.4. Importancia de la Investigación.

Finalmente, el desarrollo del presente proyecto de investigación, es importante; porque al eliminar sus deficiencias en la gestión de calidad del servicio post-venta, se le daría a los diversos estamentos del quehacer empresarial de la AFP, llámense: Inversionistas, Funcionarios, trabajadores y estado peruano directamente; y, a los dependientes de los trabajadores y a las diversas empresas proveedoras; mayores posibilidades de desarrollo porque se incrementaría su nivel adquisitivo.

1.5. Objetivos de la Investigación.

1.5.1. *Objetivo General.*

Analizar la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente y su impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.

1.5.2. *Objetivos Específicos.*

- a) Determinar los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio post-venta por asesoría financiera al cliente de AFP Integra-2014.
- b) Establecer los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014.
- c) Especificar los factores internos que afectan la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014.
- d) Identificar los factores internos que afectan la gestión de la calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera de AFP Integra-2014.

CAPÍTULO II

Capítulo II: Marco de referencia de la investigación

2. Marco teórico-científico

2.1. Marco teórico.

2.1.1. *Antecedentes de la Investigación.*

En mérito a las indagaciones realizadas y por ser un sistema previsional joven aún, a la fecha no se ha encontrado investigaciones o estudios similares sobre el tema de este trabajo. Por ello, se hace muy importante la realización de este estudio propuesto a fin de encontrar el punto crítico de las deficiencias en el Servicio de Post Venta de la AFP Integra, el que conllevará a evaluar el impacto económico en sus finanzas.

2.1.2. *Bases Teórico-Científicas.*

2.1.2.1. *Sistema Privado de Pensiones.*

Objeto del SPP.

Artículo 1.-El Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP) tiene como objeto contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sistema de previsión social en el área de pensiones y *está conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), las que administran los Fondos de Pensiones* a que se refiere el Capítulo II del Título II de la presente Ley y otorgan obligatoriamente a sus afiliados, las *prestaciones* de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio a que se refiere el Capítulo V del Título II de la presente Ley. (SBS;, 2015).

2.1.2.2. *¿Qué son las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)?*

Las AFP son empresas que tienen como único fin la administración de Fondos de Pensiones bajo la modalidad de Fondos Personales y otorgan a sus afiliados los servicios de Jubilación, Invalidez, Sobrevivencia y Gastos de Sepelio. Las AFP operan dentro del

Sistema Privado de Pensiones (SPP), el cual es supervisado y fiscalizado día a día por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

2.1.2.3. Comisión por administración.

Art.24.- Las AFP perciben por la prestación de todos sus servicios una retribución compuesta por uno o por la combinación de los siguientes rubros:

- a) Una comisión no establecida en porcentajes, que se expresa en moneda nacional.
- b) Una comisión porcentual calculada sobre la Remuneración Asegurable del afiliado.
- c) Una comisión porcentual sobre los saldos administrados.

La retribución es establecida libremente por cada AFP, y debe ser única y de aplicación general para todos sus afiliados. (SBS; 2015).

2.1.2.4. AFP Integra.

2.1.2.4.1. Historia.

AFP Integra es una Administradora de Fondos de Pensiones constituida el 19 de mayo del año 1993. Esta empresa fue creada con la misión de establecer el estándar en la administración de pensiones y *otorgar el mejor servicio*. En la actualidad registra a 194 de un universo de 536 promotores, debidamente inscritos en la SBS. (AFP Integra;, 2015).

El promotor o asesor de AFP Integra, realiza un gran esfuerzo para lograr que un trabajador que aporta a la ONP o que recién se inicia laboralmente se afilie por primera vez a la AFP y que también aquellos trabajadores que ya están afiliados a una AFP se traspasen a Integra. Que cada vez, a medida que pasa el tiempo requerimos de mayores argumentos de ventas unos que son proporcionados por la propia AFP y otros que son generados por el mismo asesor, conocedores de las exigencias de los potenciales clientes.

También se observa que, las políticas de incentivos y motivación son cambiadas mensualmente, dándose esta modificación varios días después de iniciado el mes de trabajo, es decir a 5 o 10 días en promedio después del inicio del correspondiente mes de trabajo.

Como se puede deducir el área focalizada objeto de estudio es la fuerza de ventas, entendiéndose como tal a los promotores o asesores previsionales que realizan labores de afiliación de trabajadores del Sistema Nacional de Pensiones a la AFP y de traspasos de trabajadores afiliados a otras AFP hacia AFP Integra.

2.1.2.4.2. Misión.

Liderar la Industria y establecer el estándar en la administración de pensiones otorgando el mejor servicio y la mejor pensión. (AFP Integra;, 2015). Al mencionar “la industria” está haciendo referencia a la administración eficiente de los fondos de pensiones voluntarios y/o obligatorios generando la rentabilidad.

2.1.2.4.3. Servicios de AFP Integra.

2.1.2.4.3.1. Servicios al Afiliado

En esta sección podrás encontrar información acerca de los servicios y beneficios que AFP Integra ofrece a sus afiliados, así como las características, medios y requisitos de los trámites que desees realizar: (AFP Integra;, 2015)

TABLA 3

Servicios que brinda AFP Integra a sus afiliados.

SERVICIOS	
Aportes Voluntarios Con Fin Previsional	Bono de Reconocimiento
Modalidades de Pensión	Reembolso de Gastos de Sepelio
Aportes Voluntarios Sin Fin Previsional	Cambio de Fondo
Nulidad de Contrato	Trámite de Herencia
Boletín Económico	¿Cómo abrir una cuenta de Aportes Voluntarios?
Pensión de Invalidez	Transferencia de Fondos al Exterior
Boletín Informativo	Desafiliación
Pensión de Sobrevivencia	

Nota: Elaboración propia del investigador.

2.1.2.4.4. Servicios al Empleador (AFP Integra;, 2015).

AFP Integra busca facilitarle toda la información que necesite acerca de los trámites y aportes que debe realizar. En esta sección podrá encontrar información sobre los plazos, comisiones, intereses moratorios, entre otros, que le permitirán saber de manera completa en qué consiste su responsabilidad como empleador:

TABLA 4

Servicios que brinda AFP Integra al Empleador.

SERVICIOS	
¿Cómo pagar a la AFP?	Boletín Económico
Informativo Empresarial	Comisiones y plazos de pago
Interés Moratorio	Documentos

NOTA: (AFP Integra;, 2015).

2.1.2.4.5. Servicios de Jubilación (AFP Integra;, 2015)

AFP Integra busca transmitir seguridad y respaldo a sus jubilados, brindando un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y les proporcione un fácil acceso tanto a los tramites de jubilación como a la recepción de la pensión que les corresponde. En esta sección podrás encontrar todo lo relacionado con los tipos de jubilación existentes, los requisitos necesarios y las características de cada uno de ellos:

TABLA 5

Servicios que brinda AFP Integra a sus afiliados para jubilación.

SERVICIOS DE JUBILACIÓN	
Jubilación Por Edad Legal	Jubilación por Pensión Mínima
Jubilación Anticipada Regular	Jubilación Anticipada por Desempleo
Jubilación Adelantada Ley 19990	Pensiones Complementarias de Pensión Mínima

NOTA: (AFP Integra;, 2015).

2.1.2.4.6. Servicios al Pensionista.

En AFP Integra buscamos promover un estilo de vida más activo y seguro para nuestros pensionistas. En esta sección podrás encontrar información correspondiente al pago, depósito de pensión y trámites:

TABLA 6

Servicios que brinda AFP Integra a sus jubilados.

SERVICIOS A LOS JUBILADOS	
Certificado de Supervivencia	Depósito en Cuenta Bancaria
Constancia de Pensionista	Calendario de Pagos

NOTA: (AFP Integra;, 2015).

2.1.2.5. El servicio.

2.1.2.5.1. Definición de servicio.

Un servicio es más considerado como un proceso que como un producto. Es por ello que puede decirse que tanto las actividades que rodean al servicio como al producto final en sí, forman parte de la producción de dicho servicio. Debido a que los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables es necesario señalar que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

TABLA 7

Definición de Servicio.

SERVICIOS	DEFINICIÓN
Servicio base o principal	Se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio; es la razón de su existencia.
Servicios periféricos o de apoyo	Consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal.
Servicios de valor agregado	Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

NOTA: Álvarez Pantoja & Peña Morales, 2000).

Por lo anteriormente expuesto según.

Rosander (1992), define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes. (Rosander & Díaz, 1992).

Payne (1993), dice que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico. (Payne, 1993).

Larrea (1991), enriquece el término al introducir al prestador de servicio como componente indispensable del mismo. Así, hace uso de éste en algunas de las definiciones que proponen el servicio:

TABLA 8

Definición de Servicio según Larrea.

SERVICIOS	DEFINICIÓN
Servicio como bien económico	Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
Servicio como una determinada especie de bien económico	Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles.
Servicio como prestación principal	Prestación que constituye la razón de ser de la empresa.

NOTA: (Larrea, 1991).

2.1.2.5.2. Elementos del servicio.

Según Eiglier y Langeard (1989) existen cuatro elementos cuya interacción da lugar al servicio. Estos son:

TABLA 9

Cuatro elementos del servicio según Eiglier y Langeard(1989).

ELEMENTOS DEL SERVICIO	
El cliente	El personal en contacto
El soporte físico	El sistema de organización interna

NOTA: (Eiglier & Langeard, 2014).

Peel (1990), define al servicio como las relaciones interpersonales de trabajo:

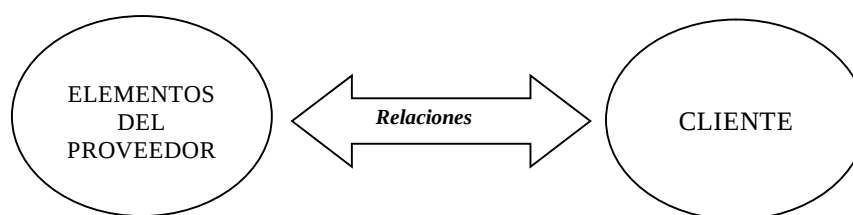


Figura 1: (*Peel, 2013*).

Para Chías (1991, p.13) en su libro “El mercado son personas” define el término servicio como sigue: “El servicio es resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguidos gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”. El autor en la definición anterior hace énfasis en la importancia de la organización interna, ya que considera que aunque la organización cuente con recursos materiales y humanos, sin la existencia de un sistema que coordine dichos recursos es difícil que el servicio se realice (*Chías, 1991, p.13*).

Larrea (1991), integra los elementos del servicio en un modelo que refleja la interrelación y la influencia que existe entre cada uno de ellos:

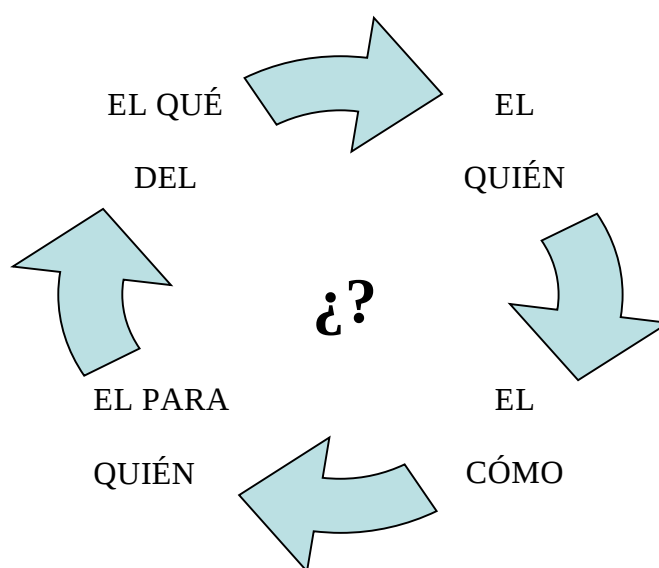


Figura 2: *Larrea (1991)*

Según los autores Albrecht y Zemke (1985) muestran una filosofía de servicio a través de un triángulo de servicios. Esta filosofía consiste en cuatro elementos: cliente, gente, estrategias que intervienen en el servicio y sistemas. (Albrecht & Zemke, 1991).

A continuación se describe cada uno de los elementos:

TABLA 10

Filosofía de Albrecht y Zemke.

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
El cliente	Es considerado “el centro de todo”; lo cual obliga que los demás componentes lleguen a enfocarse en él, de manera que sus tareas más importantes sean llegar a conocer y entender al cliente.
La gente	Se define como todo el personal que trabaja dentro de la organización. La gerencia debe de dar un buen trato a sus empleados ya que de la manera que trate al empleado, de la misma forma tratará el empleado al cliente. Por lo que es necesario que la gerencia motive y capacite a los empleados para que puedan ofrecer un buen servicio al cliente.
Los sistemas	En este punto se incluyen los sistemas de servicios como los procedimientos, equipos e instalaciones y la administración de tareas para los empleados de servicio.
Las estrategias	Estas son construidas en base a la información que se tenga de los clientes y tiene dos funciones, una de ellas es la interna que se centra en el interior de la organización y la externa que se enfoca a los clientes.

NOTA: Albrecht y Zemke.

2.1.2.5.3. Características del Servicio.

Los autores Berry, Benett y Brown (1989) aseveran que los servicios deben tener las siguientes características: (Berry, Bennett, & Brown, 1989).

TABLA 11

Características del servicio según Berry, Benett y Brow

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Intangibles	Hacen que estos se distingan por características únicas que es necesario tomar en cuenta.
Inseparables	Es decir, al mismo tiempo que se crean se consumen. La ausencia o presencia de la calidad sólo puede ser determinada por el momento en que tienen lugar el encuentro de servicio.
Heterogéneos	Son producidos individualmente y por lo tanto, también tienen un valor único.
Perecederos	Después de haber sido creados no pueden ser almacenados.

NOTA: Extraído de (Berry, Bennett, & Brown, 1989).

2.1.2.5.4. Clasificación de los servicios.

Larrea (1991, p. 47), dice que tradicionalmente se distingue entre los siguientes servicios:

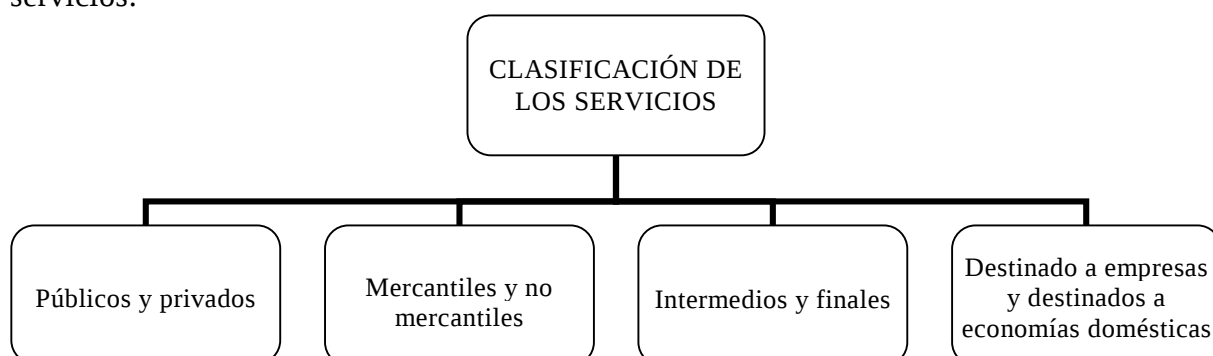


Figura 3: Larrea 1991

Cifrado en Grönroos (1994, p 33-34), Lovelock realiza una serie de esquemas de clasificación de los servicios, estos son:

TABLA 12

Clasificación de los servicios según Grönroos.

CLASIFICACIÓN SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Relaciones con los clientes	1. Relaciones de socios. 2. Relaciones no formales. 3. Distribución continua. 4. Transacciones aisladas.
Naturaleza del acto de los servicios	1. Acciones tangibles sobre personas o cosas. 2. Acciones intangibles sobre personas o cosas.
Naturaleza de la demanda en relación con el suministro	1. Nivel de fluctuaciones de la demanda 2. Nivel a que está limitado el suministro.
Adaptación de los clientes y evaluación de la entrega del servicio	1. Adaptación de los servicios a los clientes. 2. Evaluación realizada por las personas que entran en contacto con los clientes.
Métodos de entrega de los servicios	1. Servicio entregado en las instalaciones del proveedor. 2. Distribución a diversos lugares o a un único lugar.

NOTA: Grönroos.

Payne (1996) lista otros enfoques para la clasificación de los servicios:



Figura 4: Payne 1996

2.1.2.5.5. *Diseño de las organizaciones de servicios-Elementos.*

El autor James Heskett (1987) toma en cuenta cuatro elementos para la elaboración de una empresa de servicios:

TABLA 13

Elementos para la elaboración de una empresa de servicios según James Heskett.

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Identificar el mercado objetivo	Esta etapa consiste en identificar al cliente.
Concepto de servicio	Consiste en diferenciar el servicio con lo que ya se está proporcionando en el mercado.
Estrategia de servicio	Se centra en el paquete de servicio y el enfoque operativo que se le va a dar al servicio.
Sistema de entrega de servicios	En este concepto se incluye el personal, los procesos y las instalaciones necesarias para crear el servicio.

NOTA: (Heskett, 1987).

2.1.2.5.6. *Objetivo de las empresas de servicios*

El objetivo de las empresas dedicadas a los servicios es el *cliente*, ya que todas las decisiones y acciones van dirigidas hacia ellos. (Lovelock, 1997) (Grönroos, 1994)

2.1.2.5.7. *Elementos de la mezcla de mercadotecnia de servicios*

Además de los cuatro elementos que integran la mezcla de mercadotecnia tradicional; precio, plaza, producto y promoción se agregan tres elementos más según lo menciona Lovelock (1997):

- a) *Servicio a clientes:* Las empresas de servicio tienen que estar orientadas a diferentes segmentos del mercado, además se deberá tomar en cuenta la necesidad de construir relaciones duraderas con los clientes.
- b) *Procesos:* Son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de las cuales se crea un servicio y se entrega al cliente.
- c) *Personal de servicio:* El éxito de la mercadotecnia de servicios depende de la selección, capacitación, motivación y manejo del personal. (Grönroos, 1994).

Los procesos apropiados dependerán del segmento del mercado seleccionado, de las decisiones de posicionamiento y las necesidades de los clientes. La empresa deberá contar con los recursos que apoyen las operaciones como los son:

- a) Equipo.
- b) Tecnología.
- c) Instalaciones.

2.1.2.5.8. *Influencia de la mercadotecnia de servicios.*

En la mercadotecnia de servicios los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo; la mercadotecnia post-venta y la comunicación son de vital importancia para ganar la lealtad de los clientes (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993). En relación con la influencia que la mercadotecnia de servicios puede tener con el cliente antes y después de la compra – venta de servicio, (Grönroos, 1994) dice que para que se lleve a cabo la mercadotecnia en la empresa de servicios se deben de tomar en cuenta el ciclo de vida de las relaciones de los clientes, pues dependiendo del lugar en el que se encuentren ubicados el cliente, el objetivo y la naturaleza del marketing serán diferentes.

A continuación se explican las fases del ciclo.

Tabla 14

Fases del ciclo de mercadotecnia de servicios.

NRO FASE	FASE
Primera	donde se encuentran los clientes potenciales que pueden conocer o no a la empresa de servicios.
Segunda	es la etapa del proceso de compra donde el cliente tiene una necesidad y cree que la empresa puede satisfacerla.
Tercera	en esta se lleva a cabo el proceso de consumo, cuando el cliente experimentó un servicio positivo y realiza su primera compra.

Nota: Grönroos, 1994

2.1.2.5.9. *Estrategia de la mercadotecnia de servicios.*

Existe una estrategia básica para llevar a cabo la mercadotecnia de servicios de manera efectiva, según (Grönroos, 1994), ésta es la mercadotecnia de relaciones. El marketing de relaciones gira alrededor de la interacción de los clientes, en los que los objetivos de las partes implicadas se satisfacen a través de diversos tipos de intercambios. *Las relaciones a largo plazo con los clientes son muy importantes, si se logran éstas, la posibilidad de obtener rentabilidad es alta.* Además de la mercadotecnia de relaciones, el llevar a cabo la calidad en el servicio ayuda a tener ventaja competitiva al atraer y mantener la lealtad de los clientes porque dentro de las empresas de servicio lo que se comercializa es un desempeño.

2.1.2.5.10. *Calidad en el servicio.*

2.1.2.5.10.1. *Definición de calidad en el servicio.*

Los clientes no siempre atribuyen el mismo significado al concepto de calidad en el servicio que el que le otorgan los directivos de una empresa:

Drucker (1990), observó que “la calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio; es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. Se tiene entendido que los clientes no compran un servicio por lo que la empresa les ofrece, lo hacen para sentirse bien o para solucionar sus problemas. Asimismo, señala que “los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrecerá” (Drucker, 1990: p.21). De estos conceptos se logra entender que la calidad se alcanza cuando se satisfacen las expectativas y se solucionan los problemas con los clientes (Drucker, 1990).

Cottle (1989), dice que el cliente, en el caso de servicios, no sólo evalúa la calidad con respecto al servicio producido o al producto final, sino también la forma en que está suministrado o entregado. La calidad de los servicios comprende estas dos

clasificaciones, ya que forman parte de lo que los consumidores esperan y reciben de una empresa (expectativas y percepciones) (Cottle, 1989).

Squires (citado en Domínguez, 1989), afirma que la calidad no es un componente del producto que pueda aislarse y someterse a control. Es la esencia del producto, la característica por la que se produce. Las organizaciones competidoras pueden ofrecer las mismas prestaciones, pero no el mismo servicio. La calidad del servicio es el gran diferenciador; la calidad del servicio atrae y mantiene la atención del cliente (Domínguez, 1989).

Tschohl (1980) (citado por Service Quality Institute, 1996), menciona que la calidad del servicio es una estrategia de mercadotecnia para ayudar a una organización a establecer el segmento y el dominio de mercado. Es todo aquello necesario para convencer a los clientes de que están recibiendo un servicio de calidad. Por otro lado, Parasuraman, Zeithmal y Berry (1990) definen a la calidad del servicio como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993).

2.1.2.5.10.2. Evaluación de calidad en el servicio.

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1990), el usuario evalúa el servicio en diferentes formas:

- a) Para el usuario de una empresa de servicios es difícil evaluar la calidad de un servicio en comparación a la evaluación de productos. Los criterios que el cliente toma en cuenta para evaluar un servicio son complejos de comprender.
- b) Además de evaluar la calidad del servicio, el cliente también califica la recepción del servicio (el interés, el trato, etc.).

- c) Las opiniones sobre la calidad del servicio que realmente importan son las que hace el usuario. (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993).

Boulding, Kalra, Stealin y Zeithaml (1993), desarrollaron un modelo de calidad en el servicio basándose en un experimento de laboratorio y en un estudio de campo. Las pruebas empíricas de este modelo indicaron que los dos tipos de expectativas tienen efectos opuestos sobre las percepciones de calidad de servicio. “Entre más exceda el servicio entregado por la compañía las expectativas del cliente con respecto a lo que debe ocurrir, más elevará el cliente a sus expectativas de este tipo” (el subrayado es del investigador). (Boulding, Kalra, Stailen, & Zeithaml, 1993)

Eiglier y Langeard (1989) señalan que la calidad de un servicio debe evaluarse en tres dimensiones diferentes: el output, los elementos de la servucción y el proceso en sí mismo, los tres deben ser percibidos y comparados por el cliente:

- a. *Output*. Un servicio es de buena calidad cuando satisface exactamente las necesidades y las expectativas del cliente. De ahí surge la necesidad del conocimiento de estas expectativas, que desembocan en una segmentación que permite adaptar el servicio ofrecido al segmento seleccionado.
- b. *Los elementos de la servucción*. La calidad de los elementos de la servucción se expresa en dos dimensiones:

) *Calidad intrínseca de cada uno de ellos tomados aisladamente:*

modernidad, sofisticación, limpieza, estado de mantenimiento y facilidad de uso de los elementos del soporte físico, eficiencia, calificación, presentación y disponibilidad del personal en contacto; similitud de los clientes, es decir, pertenencia al mismo segmento.

) Grado de coherencia entre sus elementos y grado de adaptación al servicio buscado, y por tanto, a las expectativas del segmento (Eiglier & Langeard, 2014).

c) *El proceso*. Esta calidad se expresa por la fluidez y la facilidad de las fases sucesivas del servicio, su eficiencia, su secuencia y su grado de adecuación con lo que le gusta o no hacer al cliente, y con el servicio buscado.

La calidad se logra cuando en un servicio se cubren el servicio base y los servicios de apoyo (Eiglier & Langeard, 2014). Para lograrlo es necesario tener:

- a. *Calidad del producto*. El cual se refiere a la calidad en el servicio base, es decir, en la presentación principal.
- b. *Calidad en los servicios de apoyo*. Se refiere a las prestaciones accesorias que acompañan a la presentación principal o servicio base.

2.1.2.5.10.3. *La teoría de calidad de servicio de Larrea (1991) dice:*

TABLA 15

La teoría de calidad de servicio según Larrea 1991.

PASOS	TEORÍA DE CALIDAD DE SERVICIO
1	En el interior de cada cliente surgen determinadas expectativas respecto al nivel de servicio esperado.
2	En el plano de la conciencia se produce un juicio de calidad de servicio cada vez que el cliente recibe un producto.
3	Este juicio de calidad puede ser relacionado con la ayuda exterior de un proceso adecuado de interrogación y reflexión.
4	En consecuencia, nadie mejor que el propio cliente puede servir de fuente de investigación para conocer el nivel y contenido de servicio deseado.
5	Cualquier práctica de definición del servicio al margen del cliente está llamada a fracasar.

NOTA: (Larrea, 1991).

2.1.2.5.10.4. Las diez dimensiones de Calidad del Servicio.

TABLA 16

Las diez dimensiones del servicio.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
Profesionalidad	Posesión de las destrezas requeridas y conocimientos de ejecución del servicio.
Cortesía	Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
Credibilidad	Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos y dudas.
Accesibilidad	Accesible y fácil de contactar.
Comunicación	Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
Comprensión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

NOTA: (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993).

Mediante un análisis posterior realizado por los autores anteriormente mencionados, mostraron la existencia de una correlación entre las diez dimensiones anteriores. La correlación encontrada sugirió la consolidación de los últimos siete criterios dentro de los dos amplios criterios denominados:

- a) *Seguridad* (Profesionalidad, Cortesía, Credibilidad y Seguridad).
- b) *Empatía* (Accesibilidad, Comunicación y Comprensión del usuario).

Los criterios restantes permanecen sin cambio.

Las cinco dimensiones son los mandamientos de la calidad del servicio:

TABLA 17

Las 5 dimensiones del servicio.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
1	Intentar ser excelente en las cosas tangibles.
2	Fiabilidad.
3	Responsabilidad.
4	Seguridad y
5	Empatía.

NOTA: (Berry, Bennett, & Brown, 1989).

Las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio dirigen el viaje hacia la calidad en el servicio. Dichas dimensiones tienen una importancia diferente dependiendo de los varios segmentos del mercado, pero en una base global todas son importantes (Berry, Bennett, & Brown, 1989).

2.1.2.5.10.5. *Importancia de la calidad del servicio para una empresa.*

La calidad en el servicio tiene efectos positivos dentro de una compañía, ya que puede resultar un medio mediante el cual una empresa pueda crecer, incrementando la calidad del servicio, una empresa puede aumentar su rentabilidad y ser más eficaz, “la calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa positivamente con otras personas”. (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993). La calidad debe ser una función permanente para cualquier empresa de servicios. Se deben suministrar servicios de alta calidad a los clientes, los servicios de baja calidad constituyen la causa principal de pérdida de clientes a favor de la competencia. La importancia de la calidad del servicio radica en que actualmente es una vía por medio de la cual las empresas compiten entre ellas. Es una manera en que pueden lograr el liderazgo e incrementar su productividad, además de que es una herramienta útil por medio de la cual se puede lograr el éxito.

A continuación se mencionan algunos de los beneficios que trae consigo la calidad del servicio:

TABLA 18

Beneficios de la calidad del servicio

BENEFICIOS	DEFINICIÓN
1	Disminuir costos y aumentar beneficios.
2	Diferenciarse suficientemente en el mercado
3	Mayor lealtad de los clientes.
4	Disminución de la rotación de personal
5	Incremento de la productividad y reducción de errores.
6	Crecimiento de la participación de mercado.

NOTA: (Berry, Bennett, & Brown, 1989).

2.1.2.5.10.6. *Servicio de calidad al cliente como estrategia de retención.*

Cuando a un cliente se le brinda un servicio superior y manejo de bases de datos nos sirve como una defensa de deserción del mismo. “Por lo menos el cinco por ciento de la información de los clientes contenida en una base de datos típica es poco precisa. Los errores se traducen en pérdida de dinero, irritación del cliente y falta de credibilidad” (Bleuel, 1996, p.1). El servicio proporciona la oportunidad de resolver los problemas que se tienen con los clientes y de formar con ellos una especie de asociación; las bases de datos sirven de relación para personalizar la comunicación con el cliente y fortalecer sus relaciones.

2.1.2.5.10.7. *Funciones de una estrategia de servicio.*

- a) *Defensa.*- El servicio de calidad constituye una barrera contra amenazas competitivas, esto da la oportunidad de asegurar el éxito en la experiencia del cliente con respecto a los productos; de demostrar la competitividad constantemente, fiabilidad y experiencia de la organización; de descubrir las necesidades, problemas y deseos del cliente; y de ganar respeto.
- b) *Oportunidad.*- El servicio de calidad proporciona la oportunidad de ganar la confianza del cliente construyendo una relación significativa e interactiva con ellos. Como resultado de la orientación hacia el cliente, las organizaciones van más allá de la satisfacción de las necesidades, crean nuevas demandas para sus productos y servicios.

2.1.2.5.10.8. *Proceso para tener buenos resultados.*

Según Dokken Company (1996) comenta que para que la empresa pueda obtener buenos resultados en sus procesos integrales, la compañía debe tener un solo fin, una sola meta, o un solo propósito institucional, y para que toda la organización se oriente hacia el cliente se necesita de un proceso claro y definido, una metodología, y una serie de

herramientas progresivas que se enfocan hacia la excelencia. Y por lo tanto, el autor, señala una estructura secuencial de doce pasos que deben de seguirse rigurosamente a fin de garantizar un buen desempeño. Este proceso está integrado por los siguientes pasos detallados en la siguiente tabla:

TABLA 19

Pasos del proceso para obtener buenos resultados.

PASOS	DEFINICIÓN
1. Identificar la visión de servicio	la visión define hacia donde se dirige una compañía, motivándola a cambiar el modo de pensar tradicional.
2. Determinar los objetivos	de servicio y los mercados meta.
3. Definir el modelo de servicio de orientación hacia el cliente	crear procesos que unan a los niveles ejecutivos con los niveles operacionales.
4. Hacer revisión del modelo de servicio actual	identificar cualquier problema de comunicación, fallas en los procesos y problemas de calidad.
5. Evaluar técnicas	y herramientas de servicio.
6. Definir el desajuste entre “lo que es” y “lo que debe ser”	detalla lo necesario para implementar un nuevo modelo de servicio.
7. Determinar los requerimientos operacionales y administrativos	esquematizar los elementos departamentales, funcionales y programas gerenciales que se requerirán para permitir que la organización se mueva de un modelo de servicio “que es” a uno “que debe ser”.
8. Definir indicadores y reportes requeridos	establece un proceso metódico para analizar los problemas relacionados de manera lógica de indicadores con los procesos.
9. Procesos de reingeniería	implica la identificación de aquello que no está funcionando y de los obstáculos que impiden el logro de los objetivos de la compañía.
10. Planeación desplegada	consiste en desarrollar una estrategia que permita comunicarse de manera efectiva con las partes involucradas interna y externamente (clientes y proveedores).
11. Desarrollo de planes de ventas y mercadotecnia	permiten asegurar que los ingresos establecidos como meta se alcancen y que las ventas de los servicios sean proactivas.
12. Implementación y/o proceso de mejora continua	consiste en un proceso continuo que llega a ser parte de la cultura de la organización o del modo de operación.

NOTA: (Dokken Company, 1996)

Al implementar esta metodología permite a las organizaciones incrementar sus ingresos, realizar mejoras continuas en calidad y lograr altos niveles en la satisfacción del cliente.

2.1.2.5.10.9. Características del liderazgo de la calidad del servicio.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1990).

Tabla 20

Características del liderazgo de la calidad del servicio.

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN
Liderazgo sobre el terreno	estas personas dan órdenes donde está la acción. Siempre están motivando, ayudando y entrenando a sus empleados.
Integración	el líder del servicio debe tener integridad personal. Una de las cualidades de liderazgo es el valor que se le da cuando el colaborador realiza las cosas correctamente. El líder sabe que no es nada fácil tener una cultura de servicios cuando no se tiene integridad dentro de la organización.
Visión del servicio	para los líderes, la calidad del servicio es la clave del éxito y la mejor estrategia para generar servicios.
Altos estándares de calidad	los líderes ofrecen el mejor servicio desde que el cliente lo recibe por primera vez. Estos líderes están atentos a las pequeñas acciones que sus competidores consideran triviales.

NOTA: (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993).

2.1.2.5.10.10. Momentos de la verdad.

Denominados también como encuentros de servicio. Estos se realizan cuando el cliente interactúa con los empleados de la organización para obtener el servicio requerido.

Según Grönross (1994), durante los momentos de la verdad el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios. (Grönroos, 1994).

Karl Albrecht (1991), define los momentos de la verdad como “Cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.” (Albrecht & Zemke, 1991).

Kevin P. Coiné dice que los encuentros pueden ser de tres tipos.

- a) *Ambientales*: cualidades apenas percibidas, salvo que el desempeño sea negativo.
- b) *Asistenciales*: el cliente en estos encuentros necesita de la ayuda del proveedor para precisar sus deseos y necesidades.
- c) *Transaccionales*: intercambios rutinarios entre clientes y proveedores o empleados.

Los momentos de la verdad son cruciales pues representan la imagen de la empresa de servicio ante los ojos del cliente, si éstos son deficientes el cliente se formará una imagen negativa de la empresa y viceversa.

2.1.2.6. El producto de AFP Integra.

2.1.2.6.1. Calidad del producto de AFP.

Anteriormente se ha manifestado que el producto que ofrecen las AFP es estándar para todos los afiliados, esto ya sea debido a la regulación existente, pero es posible que pueda haber diferencias respecto al precio y la calidad entre las diferentes AFP que existen actualmente en el mercado financiero.

La calidad puede ser observable mediante un conjunto de variables, pero la más resaltante de todas las que pueda haber sería “la gestión del fondo”, lo cual implica la reintegración o retorno de los fondos logrados por la empresa y el nivel de riesgo de las inversiones. Si mencionamos otras variables podría ser el trato brindado por las AFP a sus afiliados, entre otras.

Algunos aspectos de la calidad del producto se revelan sólo cuando el individuo llega a consumir dicho producto y otros podrán ser apreciados antes de adquirirlo. En el caso del servicio de administración de fondos, el retorno y el riesgo futuro del portafolio de una AFP no pueden conocerse hasta que se experimente con el servicio, por lo que el consumidor basará la elección de una firma sobre los niveles de calidad

pasados, esperando que un alto nivel de calidad en el pasado revele una alta calidad en el futuro. Algunas señales de la calidad como los gastos en publicidad sí pueden apreciarse antes de la experimentación del consumo del servicio o muy cerca del momento de decisión del afiliado por una AFP, como por ejemplo el trato recibido por los promotores de venta.

2.1.2.6.2. Precio del producto AFP.

El precio o comisión es un porcentaje del ingreso del individuo, que puede ser visto como que cada afiliado paga un precio distinto a la AFP por la administración de sus fondos. Si se asume que el costo de la AFP de administrar en su portafolio un sol más es irrelevante debido a la presunta presencia de economías de escala, se puede desprender que los individuos de mayores ingresos son solidarios con los de menores ingresos, ya que ellos pagan más por un mismo servicio, entonces estos están cubriendo una mayor parte de los costos que implica la administración de fondos. Cabe anotar que si bien el servicio de administración de fondos es estándar para todos los afiliados (todos comparten el mismo riesgo y retorno en su AFP y tienen los mismos derechos), es posible la existencia, al interior de una AFP, tratos diferenciados a los afiliados de acuerdo a sus ingresos, que implican un mayor gasto comercial (regalos, visitas de promotores, etc.).

De este modo, parte del precio que pagan los afiliados de mayores ingresos sirve para afrontar este tipo de gastos que son dirigidos a ellos mismos con el fin de evitar su salida hacia otra AFP. Esta situación se debe a que las ganancias de la AFP son, ceteris paribus, directamente proporcionales al ingreso de sus afiliados.

2.1.2.7. Criterios para generar un producto de calidad.

2.1.2.7.1. Gestión de la Calidad.

Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad. (Albrecht & Zemke, 1991).

2.1.2.7.2. *Gestión de la Calidad Total (GCT o QTM).*

Modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad. (Cottle, 1989)

2.1.2.7.3. *Definición de Calidad Total.*

La Calidad Total es el modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad. Y todo al menor costo posible. Se debe de pasar de hablar de la calidad en términos de eficacia (hacer las cosas bien) a calidad en términos de eficiencia (hacer las cosas bien, a la primera y al menor costo posible), con el objetivo de lograr la excelencia.

2.1.2.7.4. *Pilares de la Calidad.*

La Calidad Total se apoya en tres pilares fundamentales:

TABLA 21

Los tres pilares fundamentales de la calidad total.

<i>PILARES</i>	<i>ELEMENTOS</i>
1) EL SISTEMA	a) UNE-EN-ISO 9000. b) Premio Europeo EFQM. c) Premio Malcolm Baldrige.
2) LAS HERRAMIENTAS	a) Métodos estadísticos. b) Normas y reglamentos. c) Métodos de control y mejora. d) Investigación y Evaluación.
3) LAS PERSONAS	a) Dirección. b) Administrativos y técnicos. c) En general todo el personal. d) Clientes externos e internos.

NOTA: (Parasuraman, Zeithalm, & Berry, 1993).

2.1.2.7.5. Obstáculos a la Calidad Total.

La Gestión de la Calidad Total supone sobre todo un cambio cultural de enorme trascendencia e importancia, encontrando como obstáculos:

- a) La dirección.
- b) La organización.
- c) El personal.
- d) La estrategia y la táctica.

2.1.2.7.6. Proceso de implantación de un programa de calidad total.

El programa de Calidad Total consiste en una secuencia de actividades que tiene por objeto aumentar el grado de la calidad global de todas las acciones que se llevan a cabo en una organización:

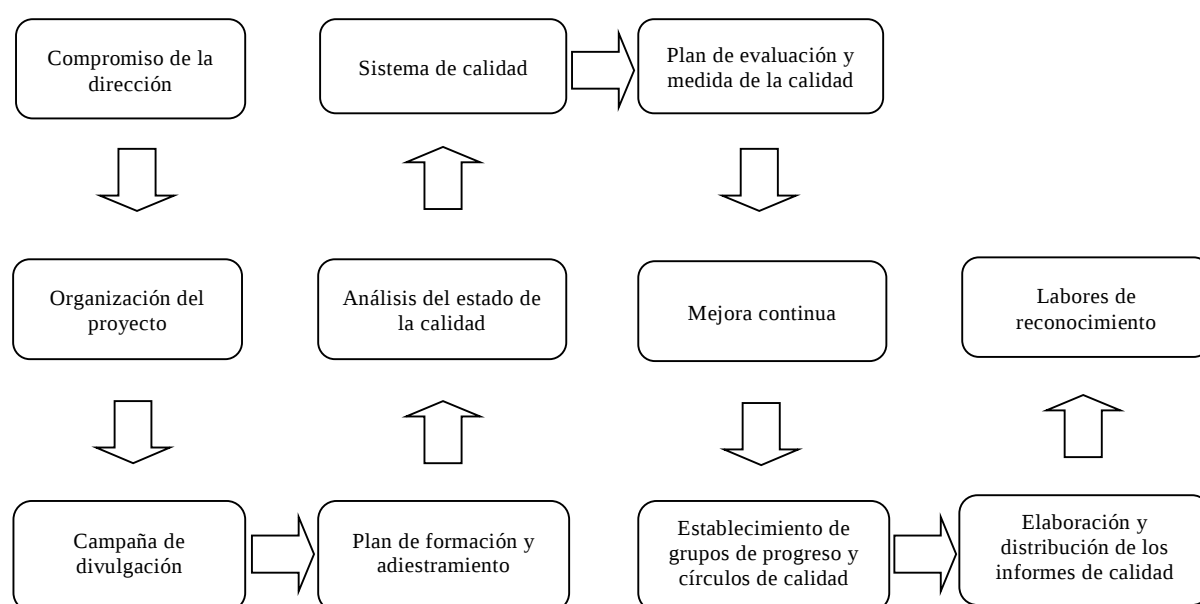


Figura 5: Proceso de implantación de un programa de calidad total

Nota: Elaboración propia del investigador.

2.1.2.8. Cliente.

Definición según Monografías.com.

Un cliente es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado. Así, no se consideran consumidores aquellos que adquieren bienes y servicios para incorporarlos a un proceso productivo o a una actividad comercial. En este sentido, el consumidor es de una u otra forma el usuario final del bien. En el ámbito de los negocios o la economía, cuando se habla de cliente, en realidad, se hace referencia a la persona-como-consumidor. El consumidor es la persona a la que el Marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra. Las empresas invertimos en investigar nuevas líneas de negocio, creamos nuevos productos y servicios, nos damos a conocer... Después, llega el momento de dirigirnos al cliente y realizar las acciones comerciales. Para que el cliente esté satisfecho con lo que le estamos ofreciendo y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra empresa y el cliente. (monografías.com, 2015).

Definición según Wikipedia.com.

El término cliente puede referirse:

-) Al cliente, aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra;
 -) Al cliente, equipo o proceso que consume recursos y servicios brindados por otro llamado servidor, generalmente de forma remota;
 -) Al cliente de videojuego, un programa para jugar a un videojuego en línea;
- (Wikipedia.org, 2015).

Definición según Kotler.

Los clientes son los clientes más importantes en el microentorno de la empresa. La meta de la red completa de entrega valor es atender a los clientes meta y crear relaciones fuertes con ellos. (slideshare.net, 2014).



Figura 6: Se explica a LOS CLIENTES como parte del microentorno de la empresa.



Figura 7: Clasificación de los Clientes en los diferentes mercados.

Microentorno, consiste en los participantes más cercanos a la compañía que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. (slideshare.net, 2015).

Definición según la Real Academia Española.

Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. (dle.rae, 2015). Asiduidad, es la frecuencia, puntualidad o aplicación constante a algo.

Definición del investigador:

Cliente, es aquella persona que adquiere un servicio pagando un precio mientras dure dicha prestación. En el caso de la AFP, el cliente compra el servicio hasta que se extinga por alguna causa legal. Entre las causas legales que extinguen el servicio están: el desempleo, la jubilación, el fallecimiento y la invalidez.

2.1.2.9. Prestación del servicio.

Definición según eHow en español.

Los negocios pueden operar en una serie de diferentes modelos y planes. Todos ellos, sin embargo, ofrecen algo a cambio de una compensación dineraria. Algunas empresas ofrecen productos. Otros ofrecen prestaciones de servicios. (ehowenespanol, 2015).

Definición según ABC.com.

La palabra o el concepto de prestación proviene del verbo prestar, que significa en este caso entregar, ofrecer, dar a otro. Así, la palabra prestación hace referencia a todo aquello que sea considerado como un servicio que una persona, una institución, una entidad otorga a otra persona, entidad, cliente, etc. La idea de prestación se basa siempre en una noción de algún tipo de intercambio que se establece entre la parte que contrata o que solicita el servicio y aquella que lo brinda. Este intercambio está en la mayoría de las oportunidades establecido en base a un pago en dinero, pero también puede ser algún otro arreglo que varía con cada situación y que tiene que ver con las necesidades o intereses de cada parte. (definicionabc, 2015).

Definición del investigador.

La prestación de servicios en la AFP está referida a que la Empresa entrega un servicio permanente sobre la administración de los fondos de pensiones del cliente (afiliado) y a cambio, éste paga un precio (comisión).

2.1.2.10. Gestión.

2.1.2.10.1. Según Definición de Gestión.

(<http://definicion.de/gestion>, 2015) Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando. Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas. En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la

empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores. Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible. Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización. Por último, cabe destacar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

2.1.2.10.2. Según Heredia.

Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25).

2.1.2.10.3. *Según Rementería.*

Es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementería, 2008, p. 1). Al respecto Rementería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

2.1.2.10.4. *Según Peter Drucker.*

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa Calpe, 2008, p. 1), como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepo, 2008, p. 2), que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

2.1.2.10.5. *Según Julia Mora, 2007.*

Citada por Restrepo, 2008, p. 2, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepo, 2008).

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control. A continuación se abordan con mayor detenimiento estas funciones y su relevancia en la optimización de los resultados organizacionales que es el propósito supremo de la gestión.

2.1.2.10.6. Según el propio investigador..

En función a las definiciones de los autores indicados anteriormente, más la experiencia en la empresa objeto de estudio se define a la Gestión como: “Administrar adecuadamente las actividades tendientes a brindar un servicio de calidad al cliente tanto en la pre-venta, venta y post-venta a fin de satisfacer integralmente las necesidades del cliente, de los inversionistas y de los trabajadores.”

Tabla 22

Definiciones de Gestión.

AUTOR	DEFINICIÓN
Definicion.de/gestion	...hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.
Heredia	la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad.
Rementeria	actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.
Peter Drucker	Es un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial y como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización.
Julia Mora	es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.
Propio Investigador	Administrar adecuadamente las actividades tendientes a brindar un servicio de calidad al cliente tanto en la pre-venta, venta y post-venta a fin de satisfacer integralmente las necesidades del cliente, de los inversionistas y de los trabajadores.

Nota: *Elaboración del investigador.*

2.1.2.11. Servicio Post-Venta.

2.1.2.11.1. Según Definiciones web.

Función empresarial para prestar atención a la clientela después de la venta. Suele comprender el servicio de reparaciones y la venta de repuestos, fundamentalmente. Este servicio puede depender de la dirección comercial o de servicios técnicos.

2.1.2.11.2. Según rivassanti.net.

Definición: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Tabla 23

Tipos de Servicio Post-Venta.

Servicios técnicos a los productos	Instalación	Operaciones que debe realizar el cliente para poner el producto en funcionamiento. El manual debe de ser sencillo.
	Mantenimiento	Actividades de mantenimiento para restablecer al producto alguna de sus características y mantener otras. El mantenimiento puede incluir inspecciones, limpieza, sustitución de partes entre otras actividades.
	Reparaciones	El proveedor reparará los productos debiendo pagar o no el cliente por este servicio dependiendo de las condiciones y plazos de la garantía.
Servicios a los clientes	Adiestramiento para el uso	Sistema de comunicación con el cliente mediante el cual se forma y orienta al cliente obtenga el mayor provecho.
	Manejo de Quejas	Demuestra un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente y para mantener el cliente hay que resolverlas. (www.rivassanti.net, 2014).

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

2.1.2.12. La gestión de la calidad en el proceso de Servicio Post-venta

La percepción de calidad es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente, que es lo que éste espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene:

$$\text{Calidad} = \text{Expectativa} - \text{Realidad}$$

Tabla 24*Objetivos de la Calidad en el proceso de Servicio Post-venta.*

1	Satisfacer
2	Prevenir errores
3	Ser competitivo
4	Mejorar continuamente

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

La calidad tiene que ser un compromiso desde el primer contacto con cliente siguiendo con la venta y manteniéndolo en cualquier relación que se establezca después de la misma, es decir, en los servicios relacionados con la post-venta.

La calidad no solamente tiene que ver con las características del producto si no con la atención que pueda recibir una vez realizada la compra. Gracias a la buena calidad de un servicio post-venta, la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes. (www.rivassanti.net, 2014).

2.1.2.13. El proceso de servicio postventa.

Según Zuthaml (1988), la calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes, depende del “valor total” que estos atribuyan al producto. Para Zuthaml (1988, Citado en Colectivo de Autores, 1999) el valor percibido por el cliente es la valoración total que el cliente realiza de la utilidad de un producto basada en la percepción de lo que se recibe y se da a cambio y este valor total comprende tres dimensiones.

Tabla 25*Dimensiones del Proceso del Servicio Post-Venta.*

Nro.	DIMENSIÓN	DETALLE
1	<i>Valor de compra</i>	El cliente se pregunta cuanto valor le reportará determinado producto.
2	<i>Valor de uso</i>	Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso
3	<i>Valor final</i>	Es la satisfacción que reporta a al cliente después del consumo total.

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

La composición del valor demuestra que en todo momento la empresa debe preocuparse por la satisfacción del cliente con determinado producto.

Según Carothers, Sander y Kirby (Citado en Colectivo de Autores, 1998, p. 18)
 “las empresas que no suministren suficiente valor, por incapacidad o por propia decisión, serán eliminadas selectivamente por los clientes”.

Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

Tabla 26

Actividades posteriores a la venta.

1	Manejo de quejas
2	Adiestramiento para el uso
3	Instalación
4	Mantenimiento
5	Reparación

Nota: *Colectivo de Autores, 1999.*

El servicio postventa tiene marcada importancia para el logro de la calidad pues es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, así como evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

En el sector productivo el servicio postventa puede realizarlo la misma empresa productora, sin embargo con frecuencia lo realiza otra organización que representa a la que produce. En la esfera de los servicios la actividad postventa es más específica y sí la realiza el propio proveedor de este.

El proceso de servicio postventa tiene una estrecha relación con el resto de los procesos claves que aseguran la calidad como se muestra en la figura 8.

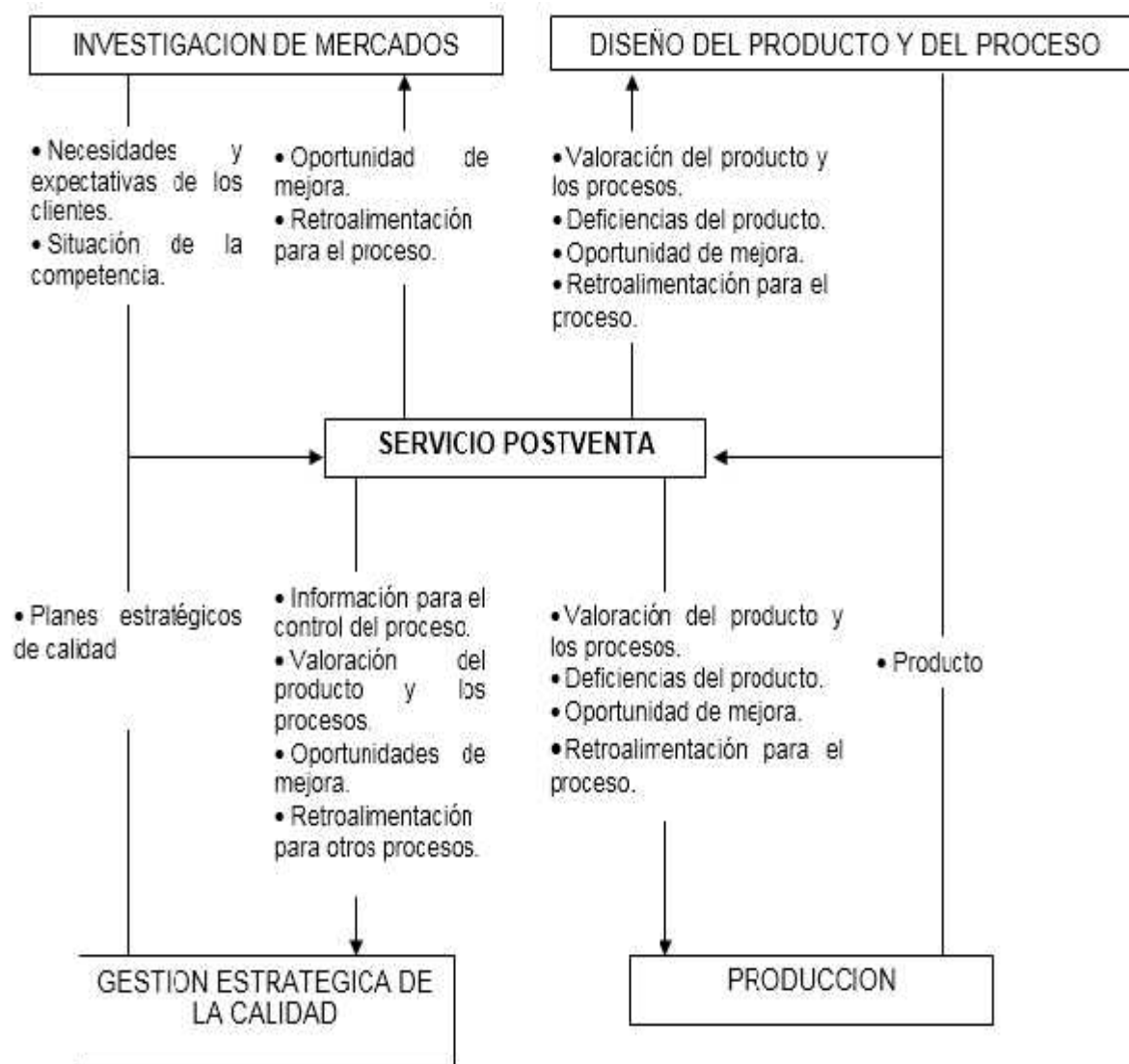


Figura 8: Relación del proceso de servicio postventa con otros procesos del ciclo de vida del producto.
Dato: Colectivo de Autores, 1998

2.1.2.14. Elementos en el proceso del servicio de post-venta.

Como en todo proceso el servicio postventa necesita elementos de entrada que proceden de otros procesos de la organización o del entorno como son:

2.1.2.14.1. Entradas del entorno.

Son elementos que generalmente pertenecen al entorno de la organización y pasan a formar parte del proceso directamente o de manera indirecta.

Necesidades y expectativas de los clientes: Para que realmente sea criterio diferenciador entre las empresas y agregue valor al producto, el servicio postventa debe diseñarse y desarrollarse en función de lo que los clientes necesitan, desean y esperan. Este elemento procede del entorno en que se desempeña la organización pero también puede ser un resultado obtenido del proceso de Investigación de Mercados. Existen diferentes tipos de expectativas (Colectivo de autores, 1999):

Tabla 27

Expectativas y necesidades de los clientes.

EXPECTATIVA	NECESIDADES
Las expectativas como estándar de predicción	Se puede atribuir a las expectativas una función predictora realizada por el cliente respecto a lo que supone que ocurrirá durante la prestación.
Las expectativas como estándar ideal	Se refiere al nivel deseado de desempeño.
Las expectativas mínimas	Nivel bajo de desempeño aceptable por el consumidor.
Las expectativas merecidas.	Basadas en la evaluación subjetiva que realizan los consumidores de su propia inversión de tiempo y dinero.
Normas basadas en la experiencia	Desempeño que los clientes consideran posible en función de sus experiencias previas.
Expectativas comparativas	Expectativas del consumidor en torno a otras marcas.
Situación de la competencia	En el mercado actualmente se manifiesta una rivalidad entre las organizaciones para ganar clientes, por tanto, toda actividad que desarrolle una entidad debe considerar la manera de realizarla sus “enemigos” y el servicio postventa no es una excepción.

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

Las características de las actividades posteriores a la venta que desarrolla una empresa no pueden ser peores que las del servicio que oferta su competidor.

2.1.2.14.2. Entradas de otros procesos.

Estos elementos constituyen resultados de procesos o actividades que desarrolla la organización.

Tabla 28*Entradas de Procesos.*

PROCESOS	RESULTADOS
Planeación estratégica de calidad	Todos los procesos que desarrolle una organización deben estar orientados hacia lograr un producto de calidad por lo que de manera general la entidad se traza una estrategia para lograrla. Al cumplimiento de esta estrategia contribuyen todas las subdivisiones de la empresa que deberán trabajar sobre la base de esta. Para desarrollar el servicio postventa también hay que tener presente las aspiraciones de la organización en cuanto a calidad.
Producto o servicio vendido	El servicio postventa tiene como característica que se realiza durante el uso o consumo del producto o posterior a este, por tanto un elemento de partida fundamental de este proceso es el producto o servicio vendido que constituye su objeto. Este elemento puede estar consumido totalmente (peinado realizado y que genere una reclamación en el caso de una peluquería), en uso (un equipo electrodoméstico roto en el caso de un taller) o puede ser que aún no se haya estrenado (un elevador para instalar).
Características y alcance de los productos y servicios	Debido a que el objeto de trabajo en este proceso es un producto vendido, es imprescindible que se conozcan sus características, posibilidades y limitaciones.
Instrucciones sobre el producto	Igualmente para desarrollar un servicio postventa sus ejecutores deben tener instrucciones sobre el uso y operación de los productos y servicios.
Comportamiento del proceso en períodos anteriores	El proceso de servicio postventa, y toda la organización, existe para satisfacer necesidades y expectativas de sus clientes que son cada vez mayores. Por esta razón la prestación del servicio postventa debe ser mejorada continuamente sobre la base de resultados alcanzados.
Garantía de calidad	Ninguna obra humana está exenta de tener deficiencias y de encerrar errores. Para enmendar esta situación en lo que satisfacción del cliente y calidad se refiere, se establecen períodos y elementos de garantía de los que se responsabiliza el productor o proveedor de servicios. Estos términos son definidos como parte del proceso de diseño del producto y de su realización y tienen que tenerse en cuenta durante la prestación del servicio postventa.
Insumos y recursos	Para desarrollar el servicio postventa se necesita un nivel de recursos materiales, humanos, financieros e informativos que la organización debe garantizar.

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

Como resultado del proceso de servicio postventa se obtienen elementos como:

2.1.2.14.3. *Salidas al entorno.*

Un grupo de las salidas de este proceso están dirigidas hacia el entorno representado en este caso por los clientes.

Tabla 29*Productos como Salidas al entorno.*

PROCESOS	SALIDAS
Producto apto para el uso	Este elemento es el resultado fundamental de los servicios de instalación, mantenimiento y reparaciones cuya función es conservar y/o restaurar las características del producto que le permiten satisfacer las necesidades del cliente o crear las condiciones para el uso efectivo del bien en el caso de las instalaciones.
Usuario adiestrado y preparado para el consumo del bien	Un objetivo del servicio postventa es garantizar el uso efectivo y racional de los productos y servicios mediante el adiestramiento al usuario de cómo hacerlo.
Cliente con determinado grado de satisfacción	El servicio postventa, en cualquiera de sus formas se realiza para agregar valor al producto y como resultado de este emerge determinado grado de satisfacción del cliente con lo realizado.
Solución a una queja o inconformidad	Durante la utilización o consumo de un producto pueden presentarse situaciones que provoquen una inconformidad al cliente quien se quejará ante la organización y una de las actividades postventa es analizar y procesar esa queja para dar solución a la inconformidad.

Nota: *Colectivo de Autores, 1999.*

2.1.2.14.4. Salidas a otros procesos de la organización.

Entre todos los procesos que se desarrollan en la organización existe un estrecho vínculo establecido por las salidas de unos hacia otros.

Tabla 30*Salidas a otros procesos de la organización.*

SALIDAS	PROCESOS A OTRAS ÁREAS
Información para el control de los procesos	Mediante las diferentes actividades posteriores a las ventas se pueden registrar datos que servirán para el control de los diferentes procesos que se desarrollan en la organización.
Valoración de productos y proceso	A partir de información obtenida durante la prestación del servicio postventa se podrá valorar el resultado de productos y procesos anteriores a partir de un seguimiento de estos y de la opinión de los clientes.
Deficiencias del producto o servicio	Durante la prestación de servicios postventa pueden detectarse deficiencias del producto que puedan haberse producido en etapas anteriores.
Oportunidades de mejora	La valoración de los procesos y productos y la detección de deficiencias en estos permiten identificar oportunidades de mejora para la organización.

Nota: *Colectivo de Autores, 1999.*

2.1.2.15. *Acciones para gestionar la calidad en el proceso servicio postventa.*

Para gestionar la calidad en el proceso de servicio postventa se desarrollan acciones para *planificar, implementar, mejorar y controlar* la calidad en este proceso.

Planear.

La planificación de la calidad, de todos los procesos, significa decidir: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? y ¿Con qué hacerlo?. Para esto es necesario:

Determinar los requisitos para cada servicio.

Para lograr un servicio postventa con calidad hay que definir qué características debe tener. De manera general las características del servicio pueden ser (Senlle, A.,1996, p. 18):

Cuantitativas.

Son aquellas que pueden ser medidas por una cantidad. Para el caso de los servicios postventa pueden ser algunas características cuantitativas el tiempo de respuesta en el caso de las reparaciones y en el manejo de quejas, el grado de cumplimiento de un contrato en los mantenimientos, el tiempo de ejecución de las instalaciones, el número de visitas o llamadas para solicitar un servicio entre otros.

Cualitativas.

Estas características son más difíciles de cuantificar pues son fundamentalmente subjetivas y se observan principalmente en los momentos de interacción entre el cliente y el proveedor de servicio. Tal es el caso de la confianza, la atención, las condiciones ambientales, etc.

Propias del servicio, referidas al proceso.

Si bien las características anteriores se refieren al servicio en sí, esta se relaciona con la forma en que se desarrollan los procesos para su prestación y se utilizan fundamentalmente para valorar la calidad interna. Algunas de estas características pueden

ser la duración del proceso, las personas que intervienen en el proceso, la disponibilidad de recursos, el estado de elementos complementarios del proceso.

Referidas a la interrelación personal.

Estas características se manifiestan en el plano de las relaciones humanas entre el serviciador y el cliente y están relacionadas con la preparación la cortesía, la comunicación, etc. En ocasiones existen características obligatorias del servicio impuestas por regulaciones legales, por los clientes o por el fabricante en el caso de que el servicio postventa sea subcontratado. Definir los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.

Tabla 31

Maneras de evaluar la Calidad del Servicio Post-venta.

NRO.	MANERA DE EVALUACIÓN
1	Estadísticamente.
2	Cuantificadamente.
3	Por los efectos.
4	Por las actitudes.
5	Por las conductas observables.
6	En relación con el tiempo.
7	Por el grado de satisfacción del cliente.

Nota: *Colectivo de Autores, 1999.*

Todas estas formas se complementan con la definición de indicadores de su comportamiento los que tienen varias formas de establecerse: en valor absoluto, en valor relativo por cantidad de servicios o en incrementos.

Los indicadores son patrones para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio postventa por lo que al definirlos se deben determinar también los niveles a alcanzar en cada uno.

A continuación se muestran algunos indicadores para el caso de los servicios postventa.

Tabla 32*Indicadores del Servicio Post- Venta.*

TIPO DE SERVICIO	INDICADORES
Instalación	Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Mantenimiento	Cumplimiento del plan Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Reparación	Tiempo de respuesta. Por ciento de casos solucionados. Por ciento de roturas técnicas solucionadas. Índice de devoluciones. Valor (en dinero) de las devoluciones. Número de quejas. Tasa de fallo. Indicadores financieros.
Manejo de quejas	Tiempo de respuesta. Índice de solución. Valor (en dinero) de las inconformidades
Adiestramiento al Cliente	Roturas por mala operación. Reclamaciones originadas por desconocimiento del cliente.

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio.

Los productos existen para satisfacer determinada necesidad, por lo tanto el primer paso durante la prestación del servicio postventa es identificar la necesidad que lo origina. La organización debe definir procedimientos, mecanismos, medios y todo lo necesario para recepcionar la necesidad del servicio.

Este es el primer contacto que tiene el cliente con el serviciador y la existencia de mecanismos desfavorables pueden afectar negativamente la percepción del cliente por lo que se deben diseñar procedimientos facilitadores para que el cliente solicite el servicio o manifieste de alguna manera su necesidad de estos sin causarles molestias.

Diseñar el procedimiento para la realización de cada servicio.

Para garantizar que el servicio se desarrolle de la mejor manera posible se deben definir y de ser necesario documentar los procedimientos para su realización en los que se establezcan como prestar el servicio. En los anexos del No. 12 al No. 15 se muestran propuestas de procedimientos (en forma gráfica) para los distintos tipos de servicios.

Diseñar los registros y documentos a utilizar en cada servicio.

Los documentos y registros proporcionan los datos y las evidencias para el control y la mejora de la calidad en los distintos procesos. Los documentos necesarios y sus características dependen de las particularidades de cada servicio, de su complejidad, su alcance y de las necesidades de información; sin embargo se pueden recomendar como documentos para el servicio postventa los siguientes:

Tabla 33

Documentos del Servicio Post venta.

1. Requisitos del servicio.	9. Control de equipos de medición (equipos, estado, plan de verificación o calibración).
2. Objetivos de Calidad.	10. Control de recursos.
3. Plan de formación y capacitación.	11. Control de proveedores.
4. Procedimiento de trabajo.	12. Registro de trabajos pendientes.
5. Control de no conformidades.	13. Acta de conformidad de los clientes.
6. Control de medidas correctivas y preventivas tomadas.	14. Documentación del producto.
7. Registros de inconformidades (cliente, inconformidad, causa, fechas de recepción y solución).	15. Plan de mantenimiento.
8. Registro de trabajos realizados (cliente, equipamiento, recursos, técnicos, tiempos de inicio y fin).	16. Control de propiedad del cliente (cliente, equipo, fechas de entrada y salida, estado, responsable).

Nota: Colectivo de Autores, 1999.

Definir los recursos necesarios.

Todos los procesos para su realización necesitan recursos. Para garantizar la realización del proceso postventa con calidad se requiere determinar los recursos y

materiales necesarios. Por ejemplo es necesario determinar las piezas necesarias para las reparaciones, los insumos para las instalaciones y mantenimientos, etc.

Definir la estructura organizativa necesaria y asignar responsabilidades y funciones.

Todos los trabajadores que intervienen en el servicio postventa juegan un papel importante para el logro de un servicio de calidad y para garantizar un resultado favorable es necesario que cada miembro del equipo de trabajo conozca y comprenda sus responsabilidades y funciones en él. Es por eso que como parte de la planeación de la calidad en el servicio postventa se debe definir la estructura organizativa definiendo las responsabilidades y funciones de todos los trabajadores.

Definir las necesidades de capacitación y/o formación del personal.

Para prestar un servicio de calidad el personal encargado de esto debe contar con la debida formación. En la norma ISO 9001: 2000, como parte del requisito 6.2.2 “Adiestramiento, conciencia y competencia” se establece que: *“La organización identificará las necesidades de competencia del personal que realiza actividades que influyen en la calidad”* (ISO 9001: 2000, p. 10).

Durante la planificación de la calidad se determinan las necesidades de formación y/o capacitación del personal con vistas a garantizar la competencia de estos. A partir de estas necesidades se establecerá un plan de superación. Esta actividad también deberá ser documentada.

Implementar.

De manera general implementar la calidad en el proceso de servicios postventa significa llevar a la práctica la planificación de esta, lo que significa:

- ✓ Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
- ✓ Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
- ✓ Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio
- ✓ Implantar el procedimiento diseñado para la realización de cada servicio.
- ✓ Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

Controlar.

El control se debe realizar tanto al proceso de servicio postventa como al resultado de este (el servicio en sí) lo que significa:

-)] Medir el desempeño real del sistema para lo cual se debe:
-)] Calcular los indicadores del desempeño de cada servicio.
-)] Registrar el procedimiento utilizado para cada servicio.
-)] Revisar la utilización de los registros.
-)] Comparar el desempeño real con el planificado lo que significa:
-)] Comparar con los niveles planificados.
-)] Comparar el procedimiento práctico con el diseñado.
-)] Identificar desviaciones.
-)] Determinar sus causas y los responsables.
-)] Actuar en consecuencia, lo que implica:
-)] Tomar acciones correctivas y preventivas para evitar las desviaciones.
-)] Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.
-)] Registrar las medidas tomadas.

Mejorar.

La mejora de los procesos, que constituye la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes, las presiones competitivas y los avances técnicos.

Esta tiene lugar cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

-) La mejora de la calidad en el proceso de servicio postventa conduce a una nueva planificación de esta, por lo tanto requiere:
-) Redefinir los requisitos de cada servicio y los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.
-) Perfeccionar los mecanismos para identificar la necesidad de cada servicio.
-) Rediseñar el procedimiento para la realización de cada servicio.
-) Rediseñar los registros y los documentos a utilizar para cada servicio.
-) Redefinir los recursos necesarios.
-) Redefinir la estructura organizativa necesaria y asignar nuevas responsabilidades y funciones.
-) Redefinir las necesidades de capacitación y/o formación del personal.

Las etapas de la gestión de la calidad en el proceso de servicio postventa (planear, implementar, controlar y mejorar) no se dan de manera lineal sino interactiva, así por ejemplo durante la planificación y la implementación se ejecuta también acciones de control y de mejora.

Técnicas y herramientas para la gestión de la calidad en el proceso de servicio postventa.

Para la gestión de la calidad en el proceso de servicio postventa se pueden utilizar varias técnicas estadísticas y gerenciales, alguna de las cuales se enmarcan en una etapa del ciclo de gestión específica, por ejemplo en control, mientras otras son de uso más general. Algunas de estas técnicas se describen brevemente a continuación:

Tormenta de ideas.

Tabla 34

Siete Pasos de la Tormenta de Ideas

PASOS	1. El brainstorming (palabra formada a partir de brain = cerebro, y storm = tempestad) es otra forma de analizar los problemas de una empresa. 2. Para facilitar la gestión del brainstorming, Osborn enunció cinco reglas de juego, fáciles en su formulación pero difíciles de aplicar por grupos no entrenados. 3. No criticar. 4. Una idea emitida ha de ser momentáneamente aceptada para la discusión. 5. Buscar el máximo de ideas. 6. Se busca preferentemente mejorar y combinar ideas. 7. Seleccionar y ordenar ideas.
-------	--

Nota: *Colectivo de Autores, 1999.*

El brainstorming debe practicarse por un grupo entre cinco y ocho personas, con duración oscilante de treinta minutos a dos horas, dependiendo de la complejidad del tema sobre el cual reflexionar. El animador asume el papel de hacer respetar las reglas del juego, especialmente la de no criticar, y anota las ideas emitidas. Al tiempo, ha de esforzarse en mantener el ritmo del grupo, relanzando la búsqueda cuando se tienda a una relajación excesiva, y evitando los discursos largos y llenos de vaguedades.

A veces se pasa por momentos *críticos* en que parece agotarse la imaginación ante lo que el animador debe estimular a los demás miembros, para que emitan más sugerencias y alternativas. En esos momentos, será bueno relanzar alguna idea ya puesta sobre la mesa, o presentar alguna nueva para salir del estancamiento.

Ingeniería del valor. (Juran, J. M., 1993).

La ingeniería del valor (análisis del valor) se puede definir como la aplicación sistemática de un conjunto de técnicas que identifican funciones necesarias, establecen valores para las mismas y desarrollan alternativas para desempeñarlas, al mínimo costo posible.

La aplicación del análisis del valor requiere de.

-) Identificar los principales elementos de un producto, servicio o proyecto.
-) Analizar las funciones que realizan los elementos del proyecto.
-) Desarrollar varios diseños alternativos para ejecutar esas funciones.
-) Asignarles costos (incluso los costos de su ciclo de vida completo) a cada una de las alternativas más prometedoras.
-) Seleccionar una de las alternativas y desarrollarlas.

El tamaño del equipo que desarrolla el análisis puede fluctuar entre cuatro y veinte personas, pero se debe tener la presencia de un representante del cliente o usuario que pueda ser capaz de tomar decisiones sobre su realización.

Árboles de estructuras. (Juran, J. M., 1993, p. 22.38).

Un árbol de estructura es un diagrama que se inicia con el problema y se desdobra en “subproblemas” de los que se analizan sus posibles causas.

La estructura de un árbol de estructura es la siguiente:

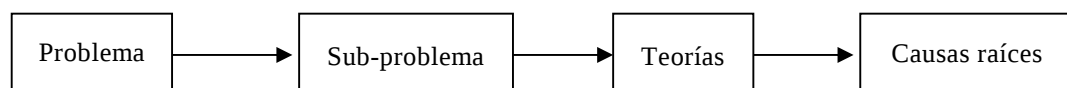


Figura 9: Árboles de estructuras. (Juran, J. M., 1993, p. 22.38).

Diagrama de causa y efecto. (Juran, J. M., 1993).

En cualquier proceso productivo ocurren determinados problemas evidenciados por la aparición de defectos en los productos.

-) El estudio de estos problemas (causas) y los defectos que provocan (efectos) es de suma importancia para elevar la calidad de las producciones.
 -) Un diagrama de causa - efecto es la técnica gráfica que consiste en definir un efecto y hallar las causas que lo provocan.
 -) Primero se establecen las causas generales que provocan el efecto y después cada una de estas causas se subdividen en subcausas y así sucesivamente hasta lograr relacionar todos los factores que puedan provocar el efecto.
- Posteriormente cada una de estas causas es analizada detenidamente para señalar aquellas que más problemas provoquen en el efecto.

Disección de un proceso. Flujogramas. (Juran, J. M., 1993).

En la norma ISO 9000: 2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Vocabulario” se establece que un proceso es *una o más actividades, materias para controles que utilizan recursos para transformar las entradas a salidas* (ISO 9000: 2000, p. 14). Para un mejor análisis de las características y/o deficiencias del proceso es útil y recomendable su disección, separándolo en las actividades que lo componen. La disección de un proceso puede facilitarse mediante un diagrama de flujo (flujograma) que muestra sus etapas pues representa la descripción del movimiento a través de los pasos del proceso en orden secuencial mediante símbolos.

Métodos de registros de datos, gráfico de tarjado. (Méndez, O., 2001).

Son una herramienta fundamental para la recolección sistemática de datos que provienen de determinadas observaciones de un fenómeno. En ellas no se recopila el

valor numérico, sino marcas de gráficas que expresan la ocurrencia de un fenómeno. Un registro de la información sobre los defectos que ocurren, es de gran utilidad, pues permite un análisis de los mismos para tomar medidas con el objetivo de eliminar la producción de defectos. El inspector al detectar la presencia de determinado defecto hará una marca en la parte correspondiente del gráfico y por simple inspección se sacan conclusiones. Los gráficos de tarjado más comunes son:

-) Gráficos de registro.
-) Gráficos de localización.
-) Gráficos de marcado.

Gráficos simples. (Méndez, O., 2001).

Gran parte de la experiencia humana se obtiene a través de la observación de determinado fenómeno; para ello es necesario recopilar datos sobre este. Sin embargo el análisis de los datos tal y como son obtenidos puede ser complejo y requerir representarlos de manera gráfica. Los tipos de gráficos simples más comúnmente utilizados son:

-) Gráfico poligonal (Gráfico de comportamiento).
-) Gráfico de barras.
-) Diagrama circular o de pastel.

Histogramas. (Juran, J. M., 1993).

La representación gráfica de una distribución de frecuencia hace posible comprender la naturaleza y la extensión de la variación observada en una serie de datos, cuando uno considera la información cuantitativa obtenida de características medidas.

Los diferentes valores de frecuencia de un conjunto de datos se llaman “distribución de frecuencia” y su representación gráfica se denomina histograma.

Los histogramas pueden ser:

-) Histogramas de datos repetidos.
-) Histogramas de datos dentro de ciertos límites (datos agrupados).

Gráficos en función del tiempo con frecuencias relativas acumuladas. (Juran, J. M., 1993).

En ocasiones algunos datos, por si solos no brindan suficiente información y se analiza entonces su comportamiento acumulado en el tiempo y de manera relativa. Tal es el caso, por ejemplo, de las reclamaciones de un servicio o de las roturas de determinado equipo. En este análisis se representa, por un eje, el tiempo y por el otro la suma acumulada de la reclamación o el fallo respecto a la cantidad de servicios prestados o de productos vendidos.

Diagrama de Pareto. (Juran, J. M., 1993).

Para designar los proyectos específicos que se deben abordar se utilizan diversas técnicas; una de las más valiosas el Principio de Pareto. Por regla general, los problemas de calidad en los procesos así como en los productos y/o servicios son muchos y lógicamente las pérdidas se deben a la suma de todos los problemas.

Está ampliamente demostrado que las pérdidas no están uniformemente distribuidas entre los problemas, sino que por el contrario, un pequeño número de problemas causan la mayoría de las pérdidas. Para resolver eficientemente los problemas de calidad hay que dedicarse precisamente a los problemas que causan las mayores pérdidas. El diagrama de Pareto es una técnica muy eficiente para la solución de esta situación.

Gráficos de control. (Méndez, O., 2001).

Los objetivos fundamentales que persigue el control del proceso son:

-) La prevención de los problemas crónicos que se manifiesten en el proceso.
-) El descubrimiento de las causas que originan estos problemas.
-) La creación de remedios permanentes para eliminar estas causas.

El gráfico de control es la comparación gráfico - cronológica de las características de calidad del producto con unos límites. En los gráficos de control en la vertical se colocan los valores de las magnitudes de las características de calidad y en las horizontales se coloca el número de orden de las muestras o pruebas y el tiempo.

Frecuentemente en las líneas horizontales se hace referencia a los límites de las especificaciones (superior LSE e inferior LIE). Con los límites de control en el gráfico también pueden colocarse los límites preventivos, la salida de valores de estos límites es un aviso. El intervalo entre los límites preventivos es, por lo general, el 65% del intervalo existente entre los límites de control. Los gráficos de control pueden utilizarse para características variables, que pueden ser medidas por valores. Miden el comportamiento de una sola característica y por lo general se combinan dos tipos de gráficos:

-) Gráfico de Ajuste para representar la tendencia central de cada muestra.
-) Gráfico de Variabilidad que representa la variabilidad de cada valor.

Los gráficos de control por variables más conocidos son:

-) Gráficos de control de medias o promedios ($\bar{X}$).
-) Gráficos de control de medianas (M).
-) Gráficos de control de valores individuales o de elementos (X_i).
-) Gráficos de control de desviaciones típicas (s).
-) Gráficos de control de recorridos (R).

Las características cualitativas de los productos se determinan mediante atributos y para su análisis se utilizan los *gráficos de control por atributos* que tienen como ventaja,

en comparación con los gráficos de control por variables, que con un solo gráfico se pueden controlar al mismo tiempo varias características de calidad, teniendo en cuenta que los artículos son defectuosos o tienen defectos si alguna característica se sale de los límites permisibles. Sin embargo la efectividad de este tipo de gráfico es menor, pues brinda menos información por la forma en que la refleja.

Los tipos de gráficos de control por atributos más utilizados son:

-) Fracción defectuosa, p
-) Unidades defectuosas, np
-) Porcentaje de unidades defectuosas, $100p$
-) Número de defectos por unidad, u
-) Número de defectos por muestra, c
-) Número de deméritos por unidades, du .

Es de destacar que estas no son todas las técnicas con que se cuenta sino unas de las más sencillas y universales pues existen también otras muy específicas de determinado sector u organización. Por otro lado estas herramientas no se utilizan separadamente y se combinan con vistas a complementarse y disponer de mejor información y métodos para la toma de decisiones en las empresas.

2.1.2.16. *Impacto económico.*

Según (Grajales Londoño, 2010), Un hecho económico, mal llamado fenómeno económico, pues en realidad sólo existen cuatro tipos de fenómenos a saber: naturales, sociales, físicos y paranormales. El hecho económico es la representación y reconocimiento de un fenómeno social o natural con incidencia o impacto económico, este acontecimiento o proceso observable está relacionado con la economía de la sociedad.

Los hechos económicos son los que se relacionan con actividades que los hombres desarrollan, no aisladamente si no como miembros de grupos humanos lo cual nos autoriza calificarlos de sociales. Son aquellos hechos que los mismos hombres despliegan en sus esfuerzos para procurarse medios de satisfacción que no pueden allegarse de manera gratuita. Se trata de hechos cuantificables, medibles y reducibles a números.

Estos hechos pueden agruparse en tres categorías:

1. Los hechos relativos a la transformación por conducto del trabajo humano, de la materia prima en productos listos para usarse;
2. Los hechos referentes al traslado de esos mismos productos hacia el lugar donde se les necesitan;
3. Los hechos que se refieren a la aplicación de tales productos al fin que se les destina.

Podemos considerar como temas de estudio de los economistas estos tres rubros: Producción, Cambio y Consumo.

Los hechos económicos tienen varias características:

1. Reconocen actividades sociales.
2. Representan los medios necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad.
3. *Miden cualitativa y cuantitativa-mente la realidad económica.*
4. Se refieren a las siguientes actividades básicas del ciclo económico: producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios.

Definición del investigador.

En virtud de cuya definición del autor, y acercándonos al tema en investigación se puede concluir en que, el impacto económico es un hecho económico con representación y reconocimiento de un fenómeno social, el mismo que está estrechamente vinculado con

el proceso observable de la economía social y fundamentalmente de una empresa, en este caso de AFP Integra.

2.1.2.17. Impacto rentable.

2.1.2.17.1. Impacto.

Según (Española,2007), Impacto es el “Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural”.

En el caso de estudio que hace referencia al ambiente social y de acuerdo a la definición de (Grajales Londoño, 2010) en el Impacto Económico, sobre la afectación a la observación de un hecho o fenómeno social y de este se desprende que la rentabilidad es una resultante de un hecho u operación social, inversión y resultados del esfuerzo de esta.

2.1.2.17.2. Rentabilidad.

Según (www.oxforddictionaries.com, 2014), la rentabilidad es la “Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes. La rentabilidad de los fondos puede ser perfectamente competitiva con la de otros activos del mercado”.

En el caso de la investigación se puede afirmar que la rentabilidad representa la relación existente entre los beneficios económicos y financieros que otorga una operación o cosa o hecho y la inversión en dinero y esfuerzo, expresada en porcentajes.

Según (<http://docplayer.es/4600093>, 2013), señala que “La rentabilidad es una medida del desempeño económico de una empresa, expresada como un porcentaje o un valor absoluto de ingreso neto sobre los factores de producción y sobre la inversión”.

Por lo tanto, podemos considerar que en la presente investigación la rentabilidad se expresa en cantidades porcentuales al final de cada ejercicio económico, ya sea mensual, semestral o anual, este último período sirve para efectos de comparación entre todas las empresas del Sistema Privado de Pensiones.

Según (www.gerencie.com, 2010), define de acuerdo a la “...Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores)”. Por lo que podemos afirmar que la rentabilidad es la resultante de la proporción entre la inversión y la remuneración percibida en un período indicado, en el caso del estudio, el período es de un año calendario.

Definición del investigador.

Impacto rentable, es la afectación que se realiza como consecuencia de un hecho, operación o cosa en base a una inversión en dinero y esfuerzo, recibiendo una recompensa menor a la esperada, expresada en términos porcentuales. Por lo tanto es la cantidad porcentual menor recibida al cabo de un determinado período.

2.2. Hipótesis.

2.2.1.1. Hipótesis General.

La gestión de calidad del servicio post-venta a sus clientes genera un impacto económico y rentable negativos en AFP Integra-2014.

2.2.1.2. Hipótesis Específicas.

- a) Los factores externos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera generan impacto un económico y rentable en AFP Integra-2014.
- b) Los factores externos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría previsional generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.
- c) Los factores internos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría previsional generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.
- d) Los factores externos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.

2.3. Identificación de las Variables.

2.3.1.1. Variable Independiente.

Gestión de la Calidad en el Servicio.

2.3.1.2. Variable Dependiente.

Impacto Económico y Rentable.

2.4. Operacionalización de las Variables.

TABLA 35: Matriz de operacionalización de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTO DE MEDICION
VI VARIABLE INDEPENDIENTE La gestión de la calidad del servicio postventa. Gestión de la Calidad	Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.	Planificación.	Planificación estratégica.	Visión Misión.	Encuesta de satisfacción laboral.
			Planificación táctica.	Disminución de costos. Producción.	Estados financieros. Estados financieros.
			Planificación operacional.	Personas.	Capacitación.
			Políticas.	Circulares mensuales.	Estadística de metas.
			Objetivos.	Satisfacción al cliente. Producción en soles realizada. % de cumplimiento de cuota.	Encuesta. Reportes mensuales. Reportes mensuales.
		Organización.	Área comercial. Responsabilidad. Funciones. Procesos.	Personal de ventas. Asistencia. Eficacia. Eficiencia.	Boletas de pago. Registro de asistencia. Encuesta a clientes. Reporte de atención.
			Metas.	Cumplimiento del plan. Indicadores financieros.	Boletas de Pago. Estados financieros.
		Dirección.	Productividad.	Porcentaje de casos recuperados. Valor (en dinero) de los Trasp Out. Motivos de Trasp Out. Argumentos para Trasp IN.	Informes financieros. Informes financieros. Libro de reclamos. Reportes estadísticos.
		Control.	Comunicación. Motivación. Supervisión. Evaluación.	Claridad de las órdenes. Indicadores de gestión. Corrección. Comparación.	Encuestas. Clima laboral. Estadísticas de errores. Política de ventas.
Servicio post-venta	La percepción de calidad es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente, que es lo que este espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene. La calidad tiene dos componentes:) Calidad interna, relacionada con los aspectos técnicos - operativos del servicio.) Calidad externa, que es la evaluación que realizan los clientes de la forma en que se realizó el servicio.	Actividades de servicio.	Mantenimiento. Recuperación. Calidad interna. Calidad externa.	Asesoría. Recaptación. Comisiones. Rentabilidad.	Encuestas al cliente. Estadísticas Trasp/In. Estados financieros. Estados financieros.
		Prestación del servicio.	Precio. Plazo. Oportunidad. Asesoría. Beneficio.	Comisiones. Afiliado activo. Atención inmediata. Profesionalismo. Satisfacción.	Estados financieros. Encuestas al cliente. Encuestas al cliente. Estadísticas de retención al cliente.

VD VARIABLE DEPENDIENTE					
Impacto económico y rentable.	El impacto supone algún tipo de alteración en las características de los elementos que producen el mismo, aunque el impacto puede ser parcial o total dependiendo de la fuerza del impacto. En las empresas el impacto supone algún tipo de alteración en la situación económica y rentable, dependiendo del grado o tamaño del mismo y puede ser el impacto con un daño parcial o total.	Alteración en el proceso del servicio postventa. Alteraciones en la rentabilidad planeada por la compañía Alteraciones en la economía de la compañía.	Desmotivación en la fuerza de ventas. Utilidades del ejercicio. Costo por recuperación de clientes.	Disminución de las utilidades. Disminución de comisiones. Desánimo laboral. Disminución de las utilidades. Disminución del retorno de la inversión. Disminución de la reinversión. Aumento del costo por recuperación de clientes. Mayores gastos por pagos de comisiones.	Estados financieros. Boletas de pago. Encuestas. Estados financieros. Estados financieros. Estados financieros. Estados financieros. Boletas de pago.

...continúa Tabla 35.

2.5. Matriz de consistencia.

TABLA 36: Matriz de consistencia, “La Gestión de la Calidad del Servicio Post-Venta al cliente y su impacto económico y rentable en AFP Integra-2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida la gestión de la calidad en el servicio post-venta al cliente tienen relación con el impacto económico y rentabilidad de AFP Integra – 2014?	OBJETIVO GENERAL Analizar la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente y su impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.	HIPÓTESIS GENERAL La gestión de calidad del servicio post-venta a sus clientes genera un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.	CONCLUSIÓN GENERAL Se ha analizado que la gestión de la AFP ha tenido un impacto negativo en sus ingresos económicos por comisiones pues su crecimiento ha disminuido año a año según los estados financieros a Agosto/2015, ya que con respecto del año 2010 al 2011 subieron en 12%, al 2012 subieron 14%, al año 2013 subieron 36%, pero al año 2014 bajaron a un crecimiento de sólo el 3%, disminuyendo en 33% en el último año. Por otro lado los gastos con respecto del mismo año 2010 han subido en 21% al 2011, subieron en 14% al año 2012, al año 2013 subieron al 45%, es decir en el penúltimo año se ha incrementado los gastos en 31% con respecto al año precedente, y al año 2014, se ha recuperado en -12%, motivado por los reajustes de su gasto corriente.	RECOMENDACIÓN GENERAL Implementaríamos una política en la gestión de la calidad del servicio post-venta inclusiva a todos los afiliados, segmentados en A, B, C, D, E y F, por RIA (sueldo) y por FONDO.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS a) ¿Cuáles son los factores externos, que intervienen en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría financiera al cliente de AFP Integra-2014? b) ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014? c) ¿Cuáles son los factores internos que afectan en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014? d) ¿Cuáles son los factores internos que afectan en la gestión de la calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera de AFP Integra-2014?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Determinar los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio post-venta por asesoría financiera al cliente de AFP Integra-2014. b) Establecer los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014. c) Especificar los factores internos que afectan en la gestión de la calidad del servicio de post-venta por asesoría previsional al cliente de AFP Integra-2014. d) Identificar los factores internos que afectan en la gestión de la calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera de AFP Integra-2014.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a) Los factores externos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014. b) Los factores externos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría previsional generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014. c) Los factores internos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014. d) Los factores internos que intervienen en la gestión de calidad del servicio post-venta al cliente por asesoría financiera generan un impacto económico y rentable en AFP Integra-2014.	CONCLUSIONES ESPECÍFICAS a) Se ha determinado que los factores externos que intervienen negativamente en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría financiera son: en un 15% niegan sus posibilidades de inversión, en un 13% prefieren invertir en bienes raíces y en un 13% prefieren los instrumentos bancarios. Esto aunado con que un 26% no tiene confianza en la AFP para este producto y el 40% consideran que el mercado bursátil es muy volátil con mucho riesgo y que no están familiarizados con este producto-AFP. b) Se ha establecido que los factores externos que intervienen en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría previsional son: Por la caída en la rentabilidad de la Bolsa de Valores de Lima en un 37%, porque sólo desean material publicitario en un 26% y manifiestan ser personas muy ocupados para atender a los promotores; y en general, en un 33% tienen Falta de interés, en un 19% por la coyuntura desfavorable de mercado y en 17% manifiestan que están disconformes con el SPP. c) Se ha especificado que los factores internos que afectan negativamente en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría previsional son: Experiencia negativa en el servicio con un 28% y 22% manifiestan no creer en el SPP. Esto aunado a que dentro de su concepto de mejor servicio está: recibir asesoría personalizada profesional y permanente con un 52% (1ra. opción), prefieren una excelente atención y un buen trato con un 30% (2da. opción), y que el asesor entienda con facilidad su problema con un 24% (3ra. opción). d) Se ha identificado que los factores internos que afectan negativamente en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría financiera son: El mercado bursátil es muy volátil con un 28% (1ra. opción), manifiestan haber tenido experiencia negativa con un 20% (2da. opción) y no tienen confianza en las AFP con un 19% (3ra. Opción). Esta circunstancia dificulta considerablemente la captación de inversionistas voluntarios en la AFP.	RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS a) Acercaríamos a los clientes con políticas de asesoría más efectivas diferenciándose de los competidores en base a la mejor performance de los indicadores de gestión: mayor rentabilidad (1%=20%), menores comisiones, mejor servicio, mayor atención personalizada, mayor capacidad de respuesta, etc., que disminuiría el impacto de los factores externos en la asesoría financiera. b) Aprovecharíamos la oportunidad que los colaboradores manifiestan su predisposición a aportar y la convicción que la empresa crecerá en base a sus fortalezas, para implementar un programa de capacitación integral con la finalidad de brindar un servicio personalizado profesional generando en todos los casos un valor agregado en la visita al cliente o prospecto, que disminuiría el impacto de los factores externos por asesoría previsional. c) Implementaríamos un mayor y más efectivo flujo de información virtual que conecte a TODOS los clientes con sus respectivos asesores previsionales, para responder más rápidamente a las inquietudes o consultas de sus afiliados con miras a generar confianza con empatía y simpatía, que disminuiría el impacto de los factores internos por asesoría previsional. d) Asesoraríamos adecuadamente para generar una cultura financiera de largo plazo, para darle valor a sus ahorros mensuales más su rentabilidad en la jubilación misma, que disminuiría el impacto de los factores internos por asesoría financiera.

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS
VARIABLES DE ESTUDIO				
VARIABLE INDEPENDIENTE:	) Políticas.) Objetivos.) Responsabilidad.) Planificación.) Control.) Productividad) Mantenimiento.) Recuperación.) Calidad interna.) Calidad externa.	) Observación estructurada.) Análisis documental.) Fichaje	Etapa planeamiento:) Deductivo	Explicativa.
Gestión de la Calidad en el Servicio.				
				</

...continúa Tabla 36.

CAPÍTULO III

Capítulo III: Metodología

3. Marco metodológico de la investigación

3.1. Tipo de investigación.

Esta investigación tiene como diseño un No Experimental.

3.2. Método de investigación.

En la etapa de planeamiento se aplicó el método deductivo, mientras que en la etapa de ejecución se ejecutaron los métodos descriptivo y explicativo.

3.3. Diseño de la Investigación/Contrastación de la Hipótesis.

Es de tipo explicativa.

3.4. Población y Muestra.

3.4.1. La Población.

Estuvo conformada por todo el personal de ventas de las cuatro AFP existentes a la fecha, que suman un total de 546 colaboradores, más los trabajadores que atienden al público que suman 197, y los gestores/afiliadores que suman 74, haciendo un total de 817. Aclarando que en el presente estudio de investigación no se ha considerado a los clientes que reciben el servicio de la administración de sus fondos de pensiones, habida cuenta la magnitud nacional de la dispersión de éstos, y ante esa limitación física, se optó por realizar la investigación en esta primera etapa desde la perspectiva de los colaboradores de la AFP quienes otorgan el servicio y como intermediarios entre los altos ejecutivos que diseñan las políticas del servicio post-venta y los clientes mismos. De manera que de esta población se ha tomado la muestra basada en un grado de confianza al 95% con un margen de error del 6.4%, dado que la población es heterogénea en sus funciones en cada AFP:

Tabla 37*Población del SPP según la SBS a jun/2015.*

ÍTEM	HÁBITAT	INTEGRA	PRIMA	PROFUTURO	TOTAL
PROMOTORES A JUN/2015 SBS	52	201	158	135	546
ATENCION CLIENTE	15	35	69	78	197
GESTOR / AFILIADOR	30	8	18	18	74
TOTAL	97	244	245	231	817

NOTA: El Investigador.**3.4.2. La Muestra.**

Está formada por 244 asesores previsionales, y de acuerdo a su fórmula corresponde a 54 colaboradores de AFP Integra:

Tabla 38*Población del SPP según la SBS a jun/2015*

ÍTEM	POBLACIÓN				
	HÁ	IN	RI	PR	TOTAL
Total colaboradores	97	244	245	231	817
Porcentaje muestral	11.87%	29.87%	29.99%	28.27%	100.00%
Muestra	22	54	55	52	182

Nota: Elaborado por el Investigador, con datos tomados de la SBS.

El resultado de 54 encuestas se obtuvo de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1) E^2 + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n = muestra	=	X
Z = margen de confianza	=	1.96
P = probabilidad de éxito	=	0.50
Q = probabilidad de fracaso	=	0.50
N = población	=	817
E = margen de error	=	6.4%

Tenemos que:

$$n = \frac{((1.96)^2 (0.5) (0.5) (817))}{(817-1) (0.064)^2 + ((1.96)^2) (0.5)}$$

$$n = 182$$

La muestra de 182 es respecto del total de la población, pero como solamente se está investigando a los colaboradores de AFP Integra como patrón de medición por el acceso a la realización de la encuesta, ya que no existe acceso a encuestar a los colaboradores de las otras AFP, por tal motivo se aplica la proporción de su participación en la población del 29.87%, por lo tanto:

$$\text{Si } n = 182$$

$$\text{AFP Integra} = 182 * 29.87 \% = \mathbf{54 \text{ encuestas}}$$

3.5. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Materiales.

-) Ficha textual, para recoger los datos sobre el impacto rentable y financiero del traslado de los clientes de AFP Integra a otras AFP.
-) Cuestionario previamente elaborado, como material previo a la encuesta.

3.5.2. Técnicas de recolección de datos.

-) Observación estructurada, para recoger las primeras percepciones de los colaboradores respecto del servicio que brindan, y que servirá de base para estructurar las encuestas.
-) Análisis documental, para recopilar la información financiera y sobre las normas internad de atención al cliente.
-) Fichaje, para recopilar los datos sobre los ingresos de los trabajadores.

3.5.3. Instrumentos para la recolección de datos.

-) Cuestionario de preguntas con respuestas de opción única y en algunos casos con respuestas de opción múltiple.

3.6. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

En el presente trabajo de investigación se emplearon los siguientes métodos:

3.6.1. La entrevista.

Se estableció la comunicación entre el investigador y los sujetos de estudio, en nuestro caso fueron los clientes de AFP integra, con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

3.6.2. El Cuestionario.

Mediante este método se aplicó un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado lleno por sí mismo. En el presente trabajo de investigación se emplearon los siguientes procedimientos para la recolección de datos:

Se efectuó de la siguiente manera:

- a) Se elaboró un cuestionario previo de preguntas abiertas.
- b) En base a las respuestas obtenidas en el cuestionario previo, se elaboró un instrumento definitivo.
- c) Se aplicó una prueba piloto para revalidar el instrumento.
- d) Se evaluó los resultados de la prueba piloto.
- e) Se aplicó el instrumento de evaluación a cada uno de los sujetos de la muestra de estudio.
- f) Se hizo la evaluación o procesamiento de la información.

3.7. Análisis estadísticos de los datos.

- a) Para el análisis estadístico se utilizó la estadística Descriptiva, dentro de ello, específicamente los parámetros de la frecuencia absoluta y porcentual.
- b) Para la presentación de los resultados estadísticos, se utilizó estadígrafos de tipo torta.

CAPÍTULO IV

Capítulo IV: Análisis de la investigación

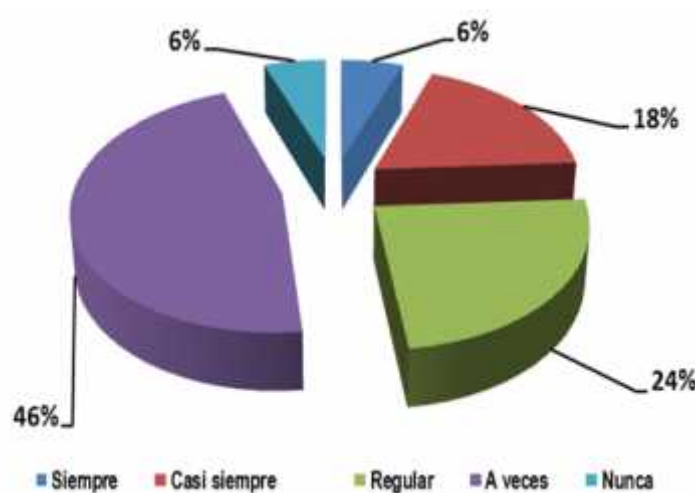
4. Resultados de la investigación

4.1. Presentación y análisis de la información.

4.1.1. **TABLA 01:** Frecuencia con que se detectó alguna deficiencia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa, en AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Siempre	1	3	6
Casi siempre	2	10	19
Regular	3	13	24
A veces	4	25	46
Nunca	5	3	6
Totales		54	100

NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 01

FIGURA 10:

En lo que respecta a la detección de deficiencias en la gestión de la calidad post venta, el 46% indica que a veces existen deficiencias, un 24% que regularmente existen deficiencias, el 18% que casi siempre existen deficiencias, un 6% que indica que siempre existen deficiencias y el 6% indica que no existen deficiencias. En otras palabras, sólo 6% indica que no ha encontrado deficiencias y esa situación es grave.

4.1.2. **TABLA 02:** Frecuencia con que se identificaron las deficiencias según su prioridad de importancia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa, en AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Falta de confianza	1	9	17	6	11	7	13
Poco profesionalismo	2	4	7	4	7	2	4
Poca amabilidad	3	5	9	6	11	5	9
Escaza Información	4	20	37	10	19	5	9
Falta credibilidad	5	3	6	6	11	6	11
Falta de capacidad de respuesta	6	3	6	7	13	11	20
Poca accesibilidad	7	4	7	6	11	8	15
Poca comprensión al cliente	8	6	11	9	17	10	19
Totales		54	100	54	100	54	100

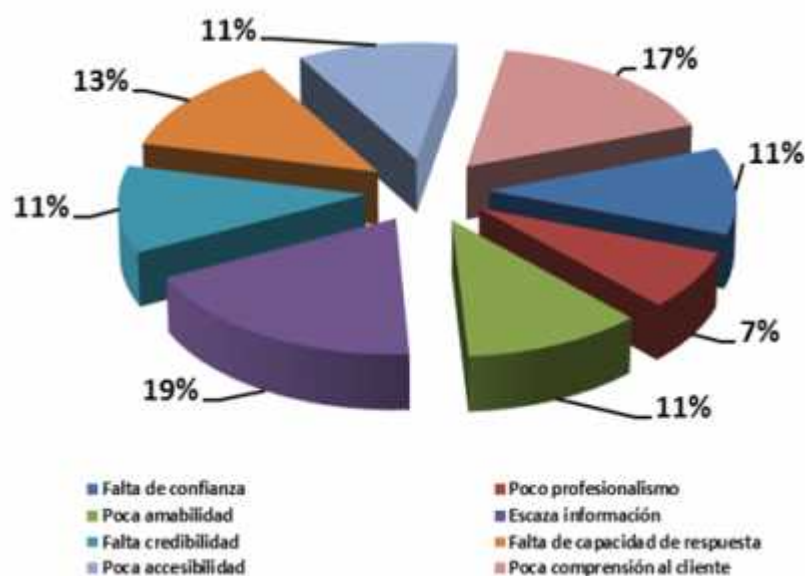
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 02

FIGURA 11 - Prioridad 1:

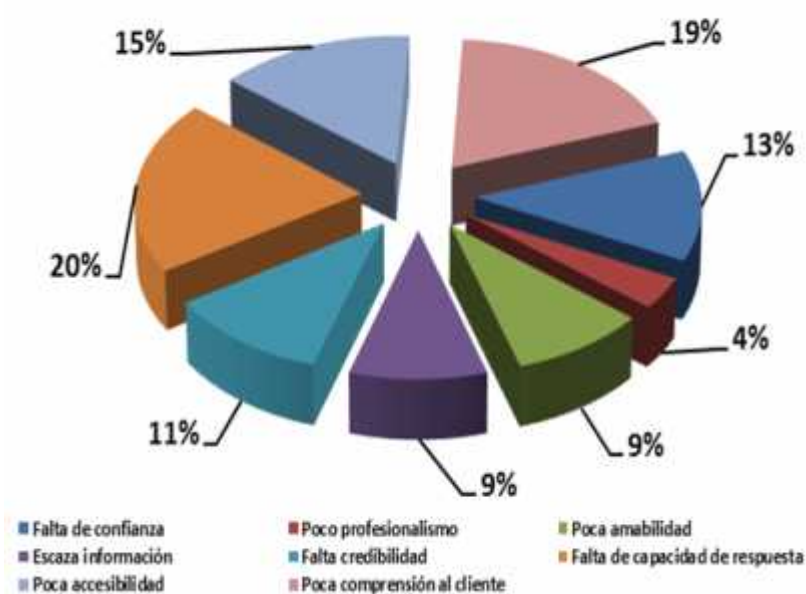
De los encuestados, considerando el 37% de Escaza Información, el 6% de Falta de Capacidad de Respuesta y el 7% de Poca Accesibilidad, tenemos que el 50% comenta que la deficiencia existe por la poca información hacia el cliente sobre los beneficios del SPP en razón al poco contacto con sus asesores; generándose un clima negativo de desconfianza y falta de credibilidad.



Fuente: Tabla 02

FIGURA 12 - Prioridad 2:

Se repiten las mismas variables de la Prioridad 1, incrementándose el rubro de Poca Comprensión al Cliente a un 17%



Fuente: Tabla 02

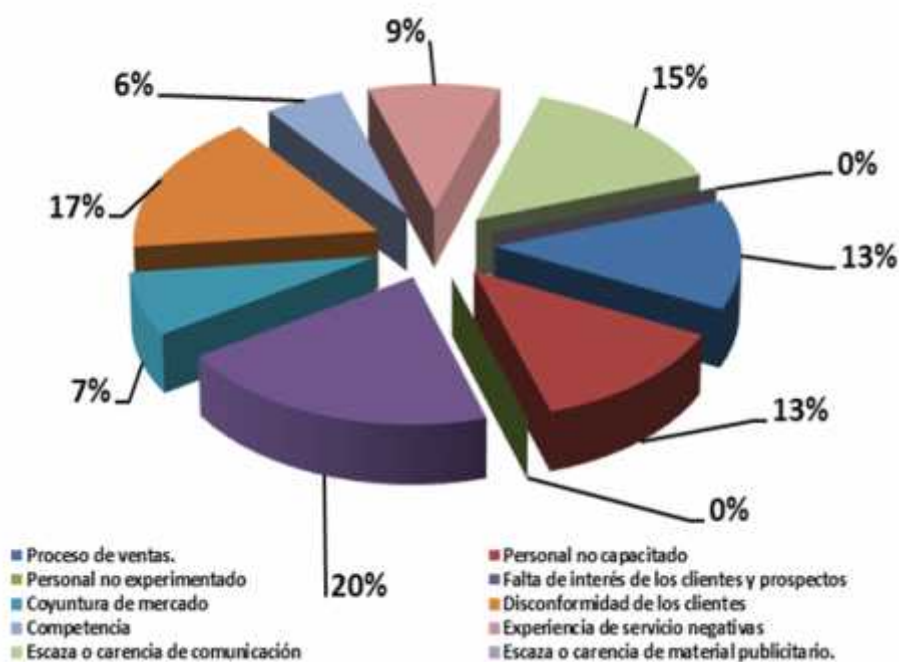
FIGURA 13 - Prioridad 3:

Los rubros de mayor concentración de deficiencias son: Falta de capacidad de respuesta 20%, Poca comprensión al cliente 19% y Poca accesibilidad 15%, que suman 54 %, cifra muy preocupante habida cuenta que la razón de ser del negocio es la atención personalizada.

4.1.3. **TABLA 03:** Frecuencia con que se identificaron los factores internos y externos causantes de las deficiencias según su prioridad de importancia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa en AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Proceso de ventas	1	7	13	0	0	5	9
Personal no capacitado	2	7	13	4	7	8	15
Personal no experimentado	3	0	0	0	0	0	0
Falta de interés de los clientes	4	11	20	18	33	9	17
Coyuntura de mercado	5	4	7	6	11	10	19
Disconformidad de los clientes	6	9	17	9	17	8	15
Competencia	7	3	6	4	7	1	2
Experiencia de servicio negativos	8	5	9	4	7	3	6
Escaza o carencia de comunicación	9	8	15	6	11	6	11
Escaza o carencia de material public.	10	0	0	3	6	4	7
Totales		54	100	54	100	54	100

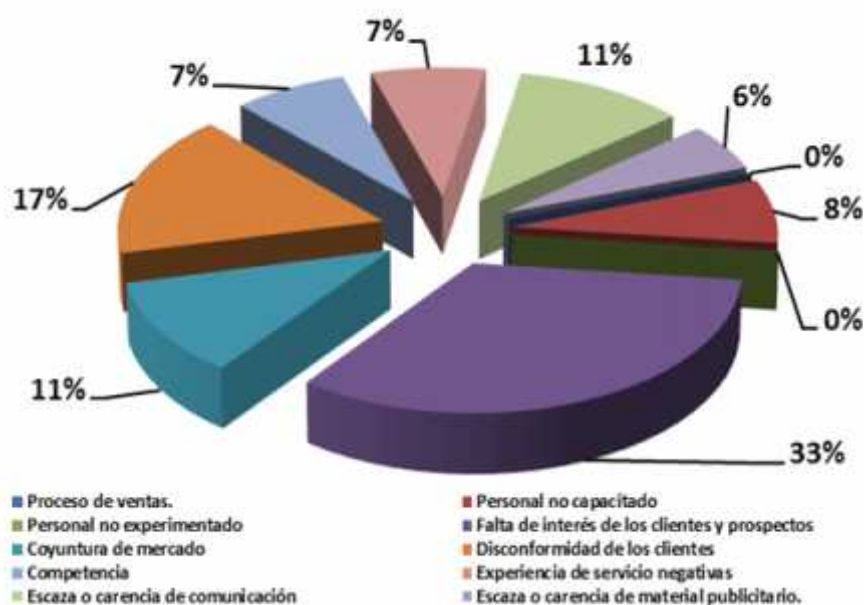
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 03

FIGURA 14 - Prioridad 1:

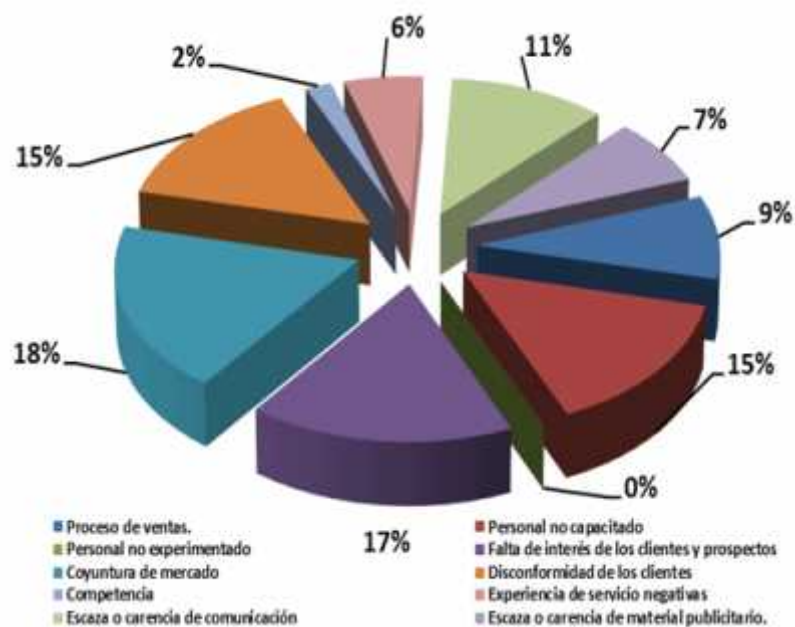
La principal causa que genera las deficiencias es la Falta de Interés que tienen los mismos clientes o prospectos en tratar asuntos previsionales o financieros, con un 20%.



Fuente: Tabla 03

FIGURA 15 –Prioridad 2:

En esta segunda prioridad la causa Falta de interés de los clientes y prospectos ha incrementado a 33% y a su vez también tenemos Disconformidad de los clientes con un 17%.



Fuente: Tabla 03

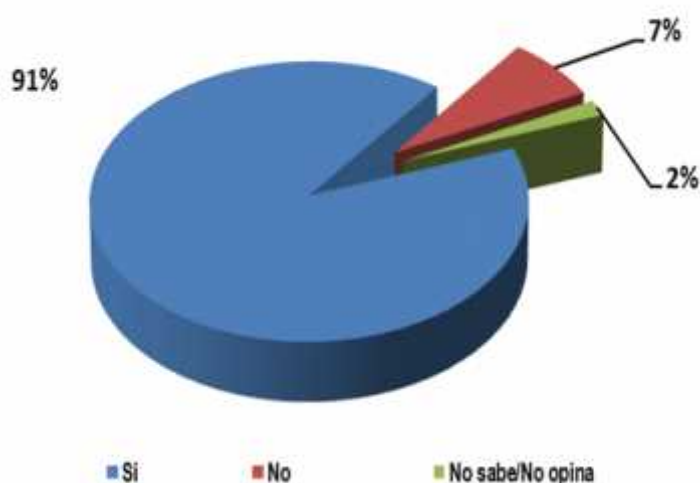
FIGURA 16 - Prioridad 3:

En tercera prioridad aparece como una causa muy importante la Coyuntura de Mercado con un 18% que con la Falta de interés de los clientes y prospectos con un 17% y la disconformidad de los mismos con un 15%, suman el 50% de las principales causas que originan las deficiencias.

4.1.4. **TABLA 04:** Frecuencia con que se determinó si las deficiencias comentadas impactan en la economía de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Sí	1	49	91
No	2	4	7
No sabe / no opina	3	1	2
Totales		54	100

NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 04

FIGURA 17:

El 91% de los encuestados es muy consciente que las deficiencias enumeradas y sus causas impactan negativamente en la economía de la compañía, mientras que sólo el 2% No sabe de ese impacto y el 7% indica que NO hay un impacto en la economía de la empresa.

4.1.5. **TABLA 05:** *Frecuencia con que se consideró que el aporte personal de los trabajadores podría revertir el impacto negativo de las deficiencias comentadas en la economía de AFP Integra según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.*

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Sí, siempre y cuando sean considerados por mi superior	1	21	39
Sí, por la libertad que tengo para aplicarlo	2	11	20
Sí	3	22	41
No, porque siempre que aporte algo, no se aplica	4	0	0
No, porque no aporte	5	0	0
Totales		54	100

NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda



Fuente: Tabla 05

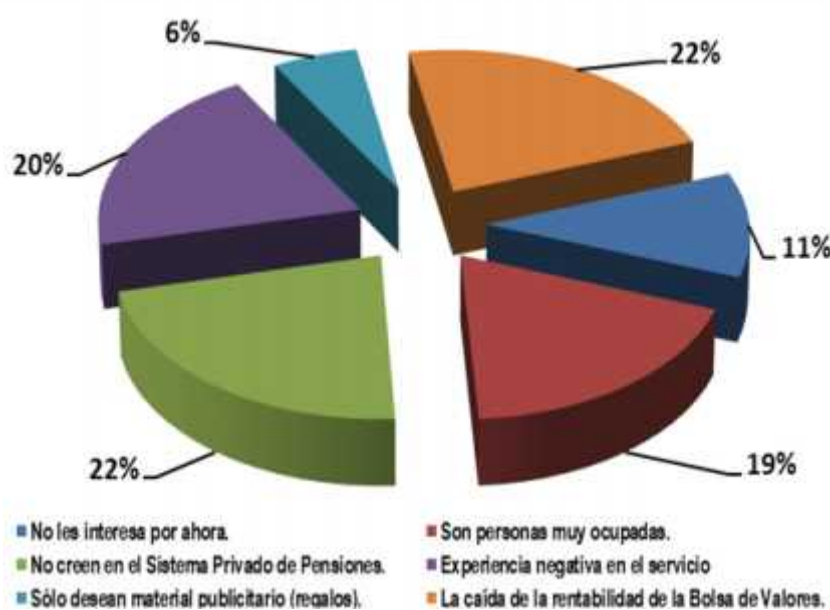
FIGURA 18:

Ante esta pregunta el 100% responde que su aporte sí podría revertir el impacto negativo de las deficiencias comentadas, esto significa que todos tienen muy claro el rol que juegan en el compañía y su plena confianza en su capacidad al servicio de la misma. Lo que acentúa con el 59% que afirman que Sí, por la libertad que tienen y por la consideración de su superior para sugerir las mejoras pertinentes.

4.1.6. **TABLA 06:** Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos por prioridad que influyen en la gestión de calidad del servicio post-venta que realiza usted con los clientes por asesoría previsional de AFP Integra según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
No les interesa por ahora	1	6	11	3	6	6	11
Son personas muy ocupadas	2	10	19	5	9	9	17
No creen en el Sistema Privado de Pensiones	3	12	22	7	13	7	13
Experiencia negativa en el servicio	4	11	20	15	28	6	11
Sólo desean material publicitario, regalos	5	3	6	4	7	14	26
La caída de rentabilidad de la Bolsa Valores	6	12	22	20	37	12	22
Totales		54	100	54	100	54	100

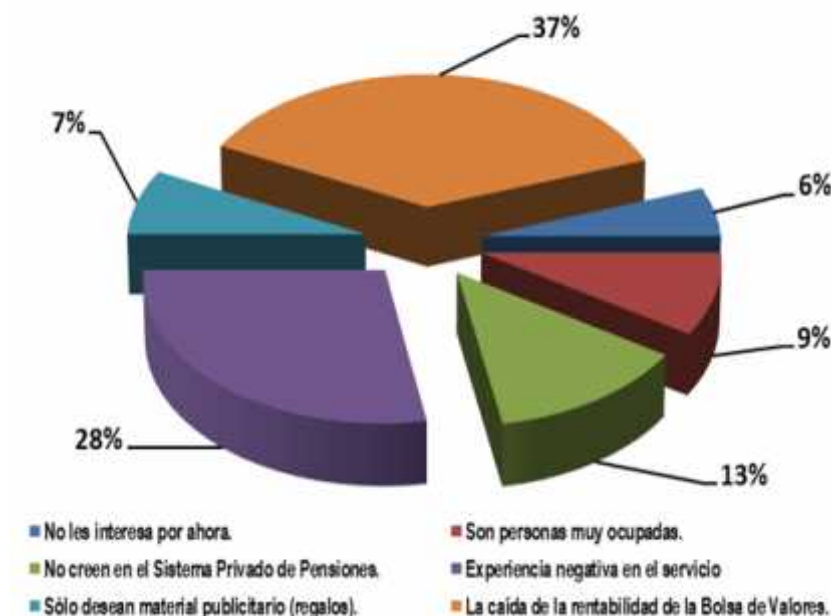
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 06

FIGURA 19 - Prioridad 1:

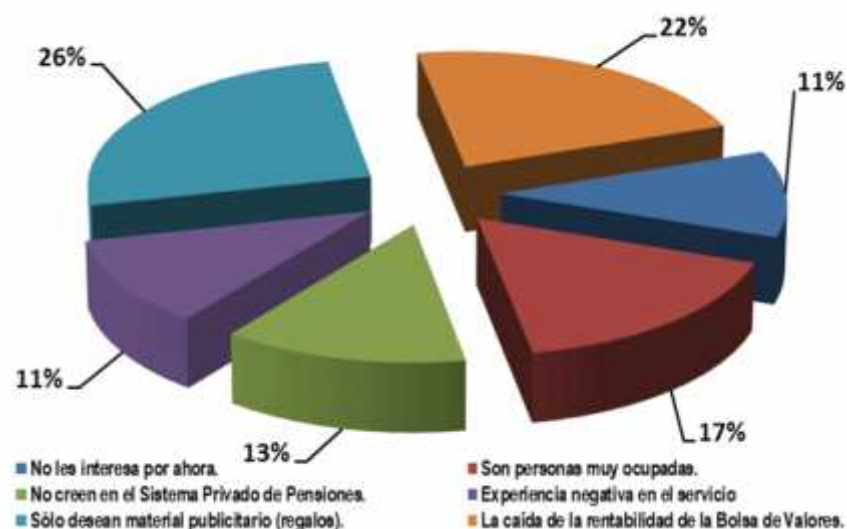
Como primer factor de influencia negativa están No creen en el SPP y la caída de la Bolsa de Valores de Lima con 22% cada uno y el tercero es la Experiencia negativa del servicio, asociada a la volatilidad de la bolsa.



Fuente: Tabla 06

FIGURA 20 - Prioridad 2:

En segunda prioridad, que la causa principal de las deficiencias es la Caída de la Bolsa de Valores de Lima con un 37% y en segundo lugar está la Experiencia negativa en el servicio



Fuente: Tabla 06

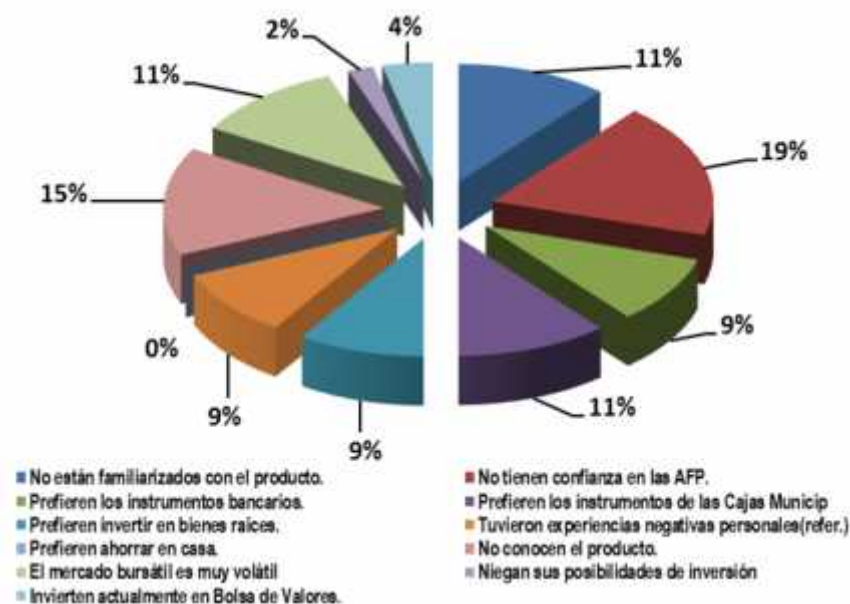
FIGURA 21 – Prioridad 3:

En esta prioridad la causa de que Sólo desean material publicitario se impone con un 26%, seguida del pretexto de la caída de la BVL y por consiguiente de sus fondos de pensiones con un 22%, esto ocasiona su desinterés y manifiestan estar muy ocupadas para no tratar este asunto.

4.1.7. TABLA 07: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos por prioridad que influyen en la gestión de calidad del servicio post-venta que realiza usted con los clientes por asesoría financiera de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
No están familiarizados con el producto	1	6	11	4	7	5	9
No tienen confianza en las AFP	2	10	19	2	4	2	4
Prefieren los instrumentos bancarios	3	5	9	6	11	7	13
Prefieren invertir en las Cajas Munic.	4	6	11	4	7	5	9
Prefieren invertir en bienes raíces	5	5	9	5	9	7	13
Tuvieron experiencias negativas (refer.)	6	5	9	11	20	5	9
Prefieren ahorrar en casa	7	0	0	1	2	2	4
No conocen el producto	8	8	15	5	9	9	17
El mercado bursátil es muy volátil	9	6	11	15	28	3	6
Niegan sus posibilidades de inversión	10	1	2	1	2	8	15
Invierten actualmente en Bolsa Valores	11	2	4	0	0	1	2
Totales		54	100	54	100	54	100

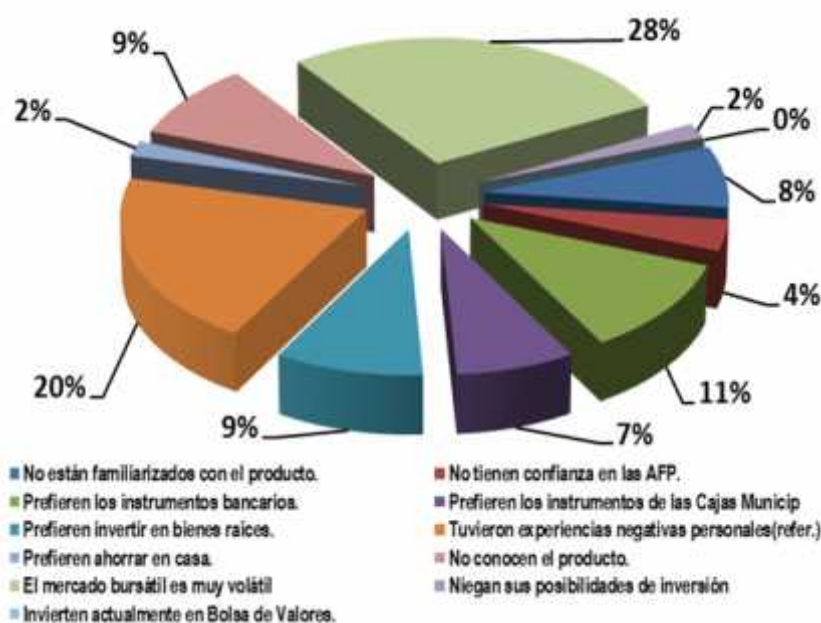
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 07

FIGURA 22 –Prioridad 1:

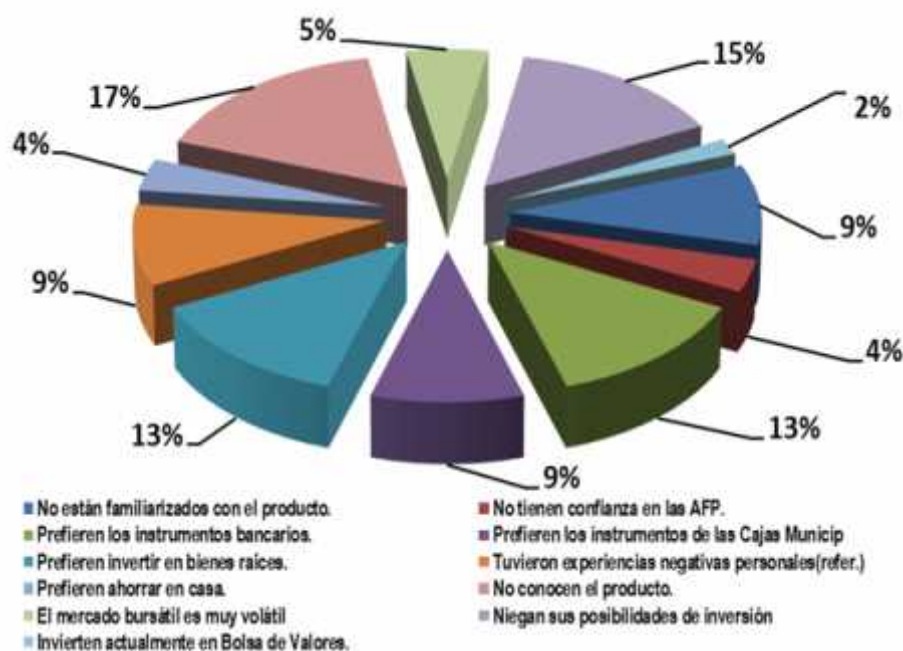
La asesoría financiera con sus clientes se ve afectada por No tienen confianza en las AFP con un 19%, seguido de Tuvieron experiencias negativas en sus inversiones con las AFP con un 15% y en un tercer bloque están Prefieren ahorrar en Cajas Municipales, No están familiarizados con el producto de las AFP y El mercado bursátil es muy volátil con un 11% cada uno.



Fuente: Tabla 07

FIGURA 23-Prioridad 2:

En prioridad 2, un 28% manifiestan que el mercado bursátil es muy volátil y no se arriesgan, un 20% tuvieron experiencias negativas en sus inversiones con las AFP o tuvieron referencias negativas de terceros a esto asocian la caída de los fondos de pensiones y un 11% prefieren invertir en instrumentos bancarios, llámense plazo fijo o ahorros



Fuente: Tabla 07

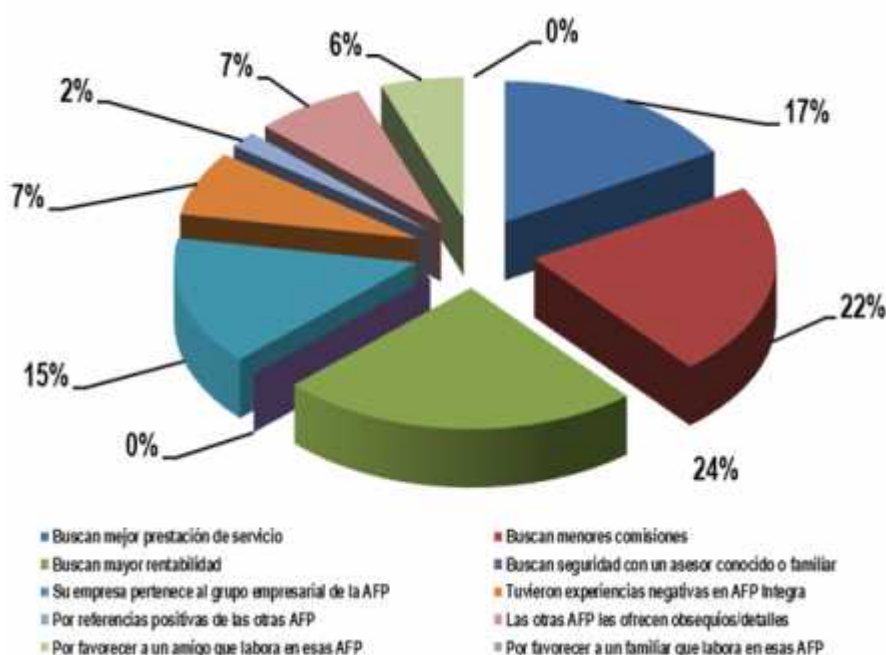
FIGURA 24 - Prioridad 3:

En prioridad 3, no conocen el producto de Aportes Voluntarios Sin fin Previsional de las AFP el 17%, el 15% Niegan sus posibilidades de inversión para no comprometerse, mientras que con un 13% cada uno prefieren invertir en instrumentos bancarios y en bienes raíces.

4.1.8. TABLA 08: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos por prioridad que influyen en los traspasos de los clientes de AFP Integra a otra AFP según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Buscan mejor prestación de servicio	1	9	17	2	4	3	6
Buscan menores comisiones	2	12	22	3	6	4	7
Buscan mayor rentabilidad	3	13	24	11	20	3	6
Buscan seguridad con un asesor conocido o familiar	4	0	0	6	11	2	4
Su empresa pertenece al grupo de la AFP	5	8	15	4	7	6	11
Tuvieron experiencias negativas en AFP Integra	6	4	7	9	17	9	17
Por referencias positivas de otras AFP	7	1	2	0	0	3	6
Las otras AFP les ofrecen obsequios/regalos	8	4	7	9	17	10	19
Por favorecer a un amigo que labora en esas AFP	9	3	6	9	17	5	9
Por favorecer a un familiar que labora en esa AFP	10	0	0	1	2	9	17
Totales		54	100	54	100	54	100

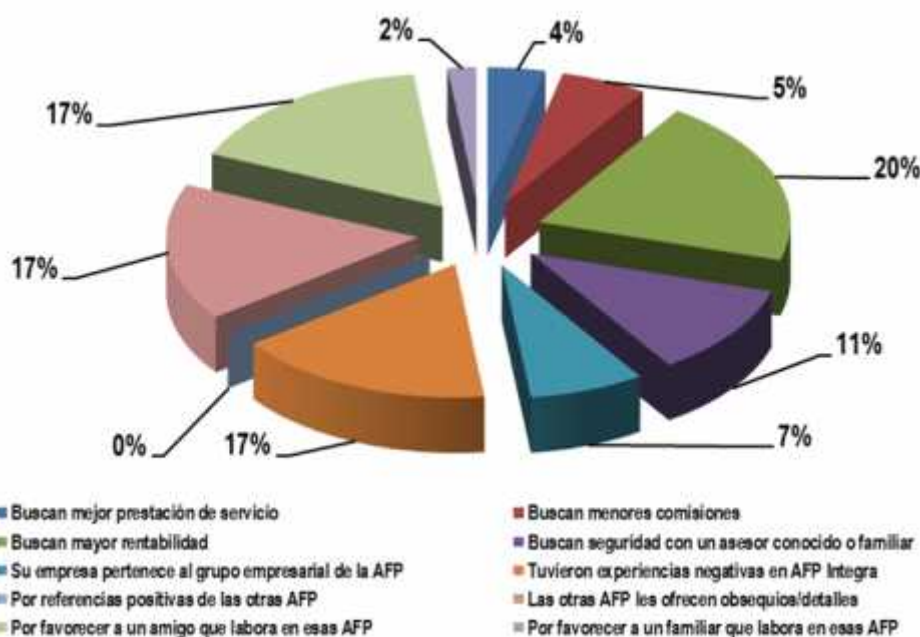
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 08

FIGURA 25 - Prioridad 1:

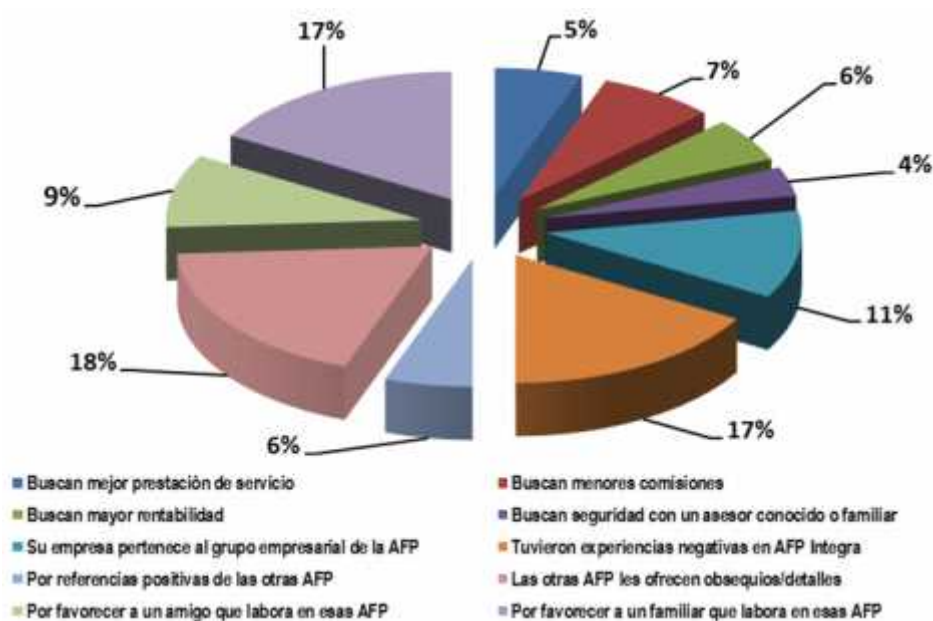
En primer lugar, porque el 24% busca mayor rentabilidad en otra AFP, el 22% busca menores comisiones y el 17% busca mejor prestación de servicio. Mientras que el 15% buscan mejor prestación de servicio.



Fuente: Tabla 08

FIGURA 26-Prioridad 2:

En Prioridad 2, el 20% buscan mayor rentabilidad, el 17% en igual proporción los clientes manifiestan que tuvieron experiencias negativas en AFP Integra, las otras AFP les ofrecen obsequios-detalles y se van por favorecer a un amigo.



Fuente: Tabla 08

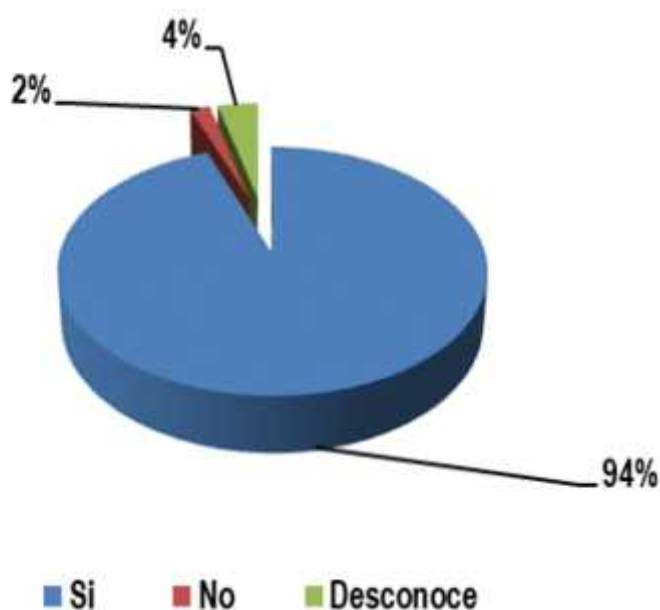
FIGURA 27 - Prioridad 3:

En la Prioridad 3, el 19% indican que las otras AFP les ofrecen obsequios-regalos, el 17% tuvieron experiencias negativas con Integra y el mismo porcentaje se van a otra AFP por favorecer a un familiar.

4.1.9. **TABLA 09:** Frecuencia con que se determinaron si existe o no motivos o argumentos para que los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Sí	1	51	94
No	2	1	2
Desconoce	3	2	4
Totales		54	100

NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 09

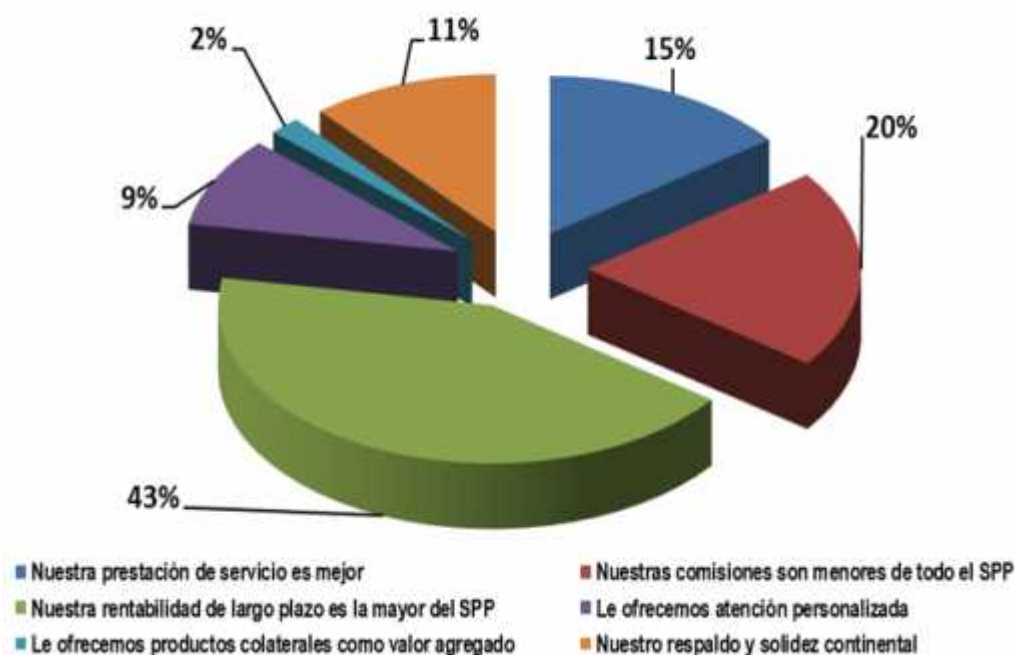
FIGURA 28

En este caso el 94% contundentemente afirma que sí existen argumentos para que los afiliados que se fueron de Integra regresen, mientras que sólo el 2% dice que no y el 4% afirma que desconoce la existencia de algún argumento que posibilite el regreso de los afiliados que se fueron de Integra.

4.1.10. TABLA 10: Frecuencia con que se determinaron los motivos o argumentos para que los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Nuestra prestación de servicio es mejor	1	8	15	6	11	6	11
Nuestras comisiones son menores de todo el SPP	2	11	20	9	17	13	24
Nuestra rentabilidad de largo plazo es la mayor.	3	23	43	16	30	9	17
Le ofrecemos atención personalizada	4	5	9	7	13	13	24
Le ofrecemos productos colaterales.	5	1	2	5	9	6	11
Nuestro respaldo y solidez continental	6	6	11	11	20	7	13
Totales		54	100	54	100	54	100

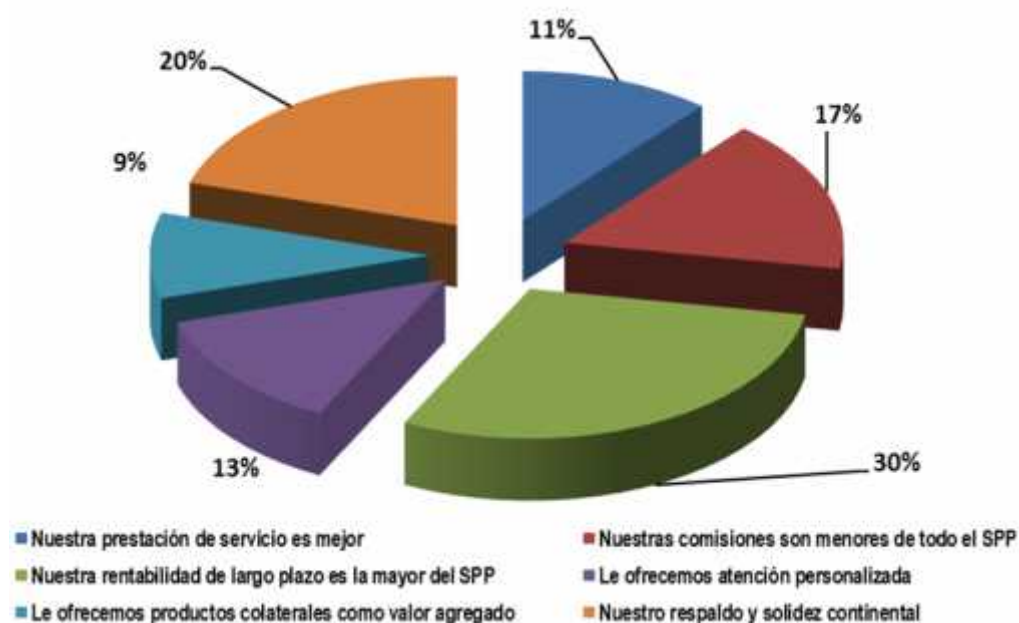
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 10

FIGURA 29-Prioridad 1:

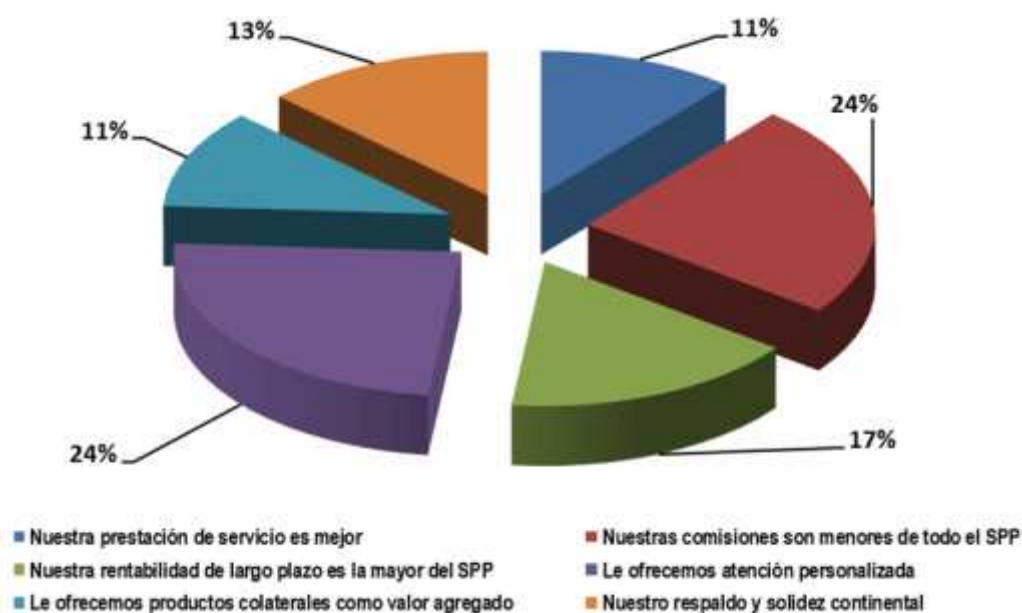
En Prioridad 1, el 43% afirma que nuestro principal argumento para lograr que los afiliados que se fueron de Integra regresen es nuestra rentabilidad de largo plazo, el 20% que nuestras comisiones son menores del sistema y el 15% nuestra prestación del servicio es mejor.



Fuente: Tabla 10

FIGURA 30-Prioridad 2:

También en segunda Prioridad se ratifica que nuestro principal argumento es nuestra rentabilidad a largo plazo con un 30%, seguido del 20% sobre nuestro respaldo y solidez continental y con el 17% que nuestras comisiones son menores del SPP.



Fuente: Tabla 10

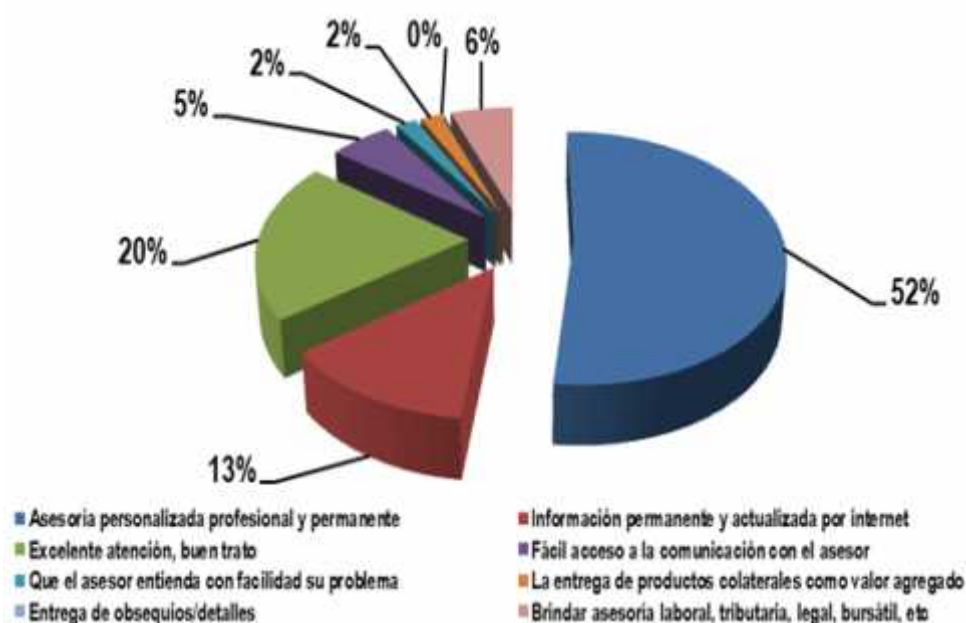
FIGURA 31-Prioridad 3:

En Prioridad 3, con igual proporción del 24% los encuestados afirman que nuestros principales argumentos son nuestras menores comisiones del SPP y que les ofrecemos una atención personalizada a nuestros clientes. En tercer lugar está que tenemos la rentabilidad más alta del SPP.

4.1.11. TABLA 11: Frecuencia con que se determinaron los factores internos y externos que intervienen por prioridad en el concepto de mejor servicio, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Asesoría personalizada profesional y permanente	1	28	52	7	13	5	9
Información permanente y actualizada x internet	2	7	13	12	22	5	9
Excelente atención, buen trato	3	11	20	16	30	7	13
Fácil acceso a la comunicación con el asesor	4	3	6	4	7	8	15
Que el asesor entienda con facilidad su problema	5	1	2	12	22	13	24
La entrega de productos colaterales valor agreg.	6	1	2	1	2	4	7
Entrega de obsequios / detalles	7	0	0	1	2	9	17
Brindar asesoría laboral, tributaria, legal, bursátil,	8	3	6	1	2	3	6
Totales		54	100	54	100	54	100

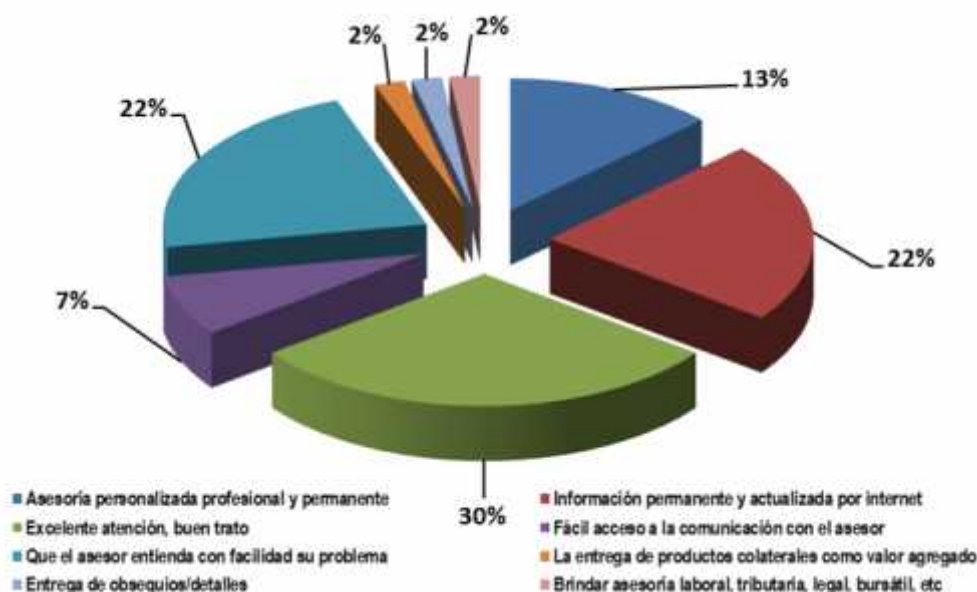
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 11

FIGURA 32 - Prioridad 1:

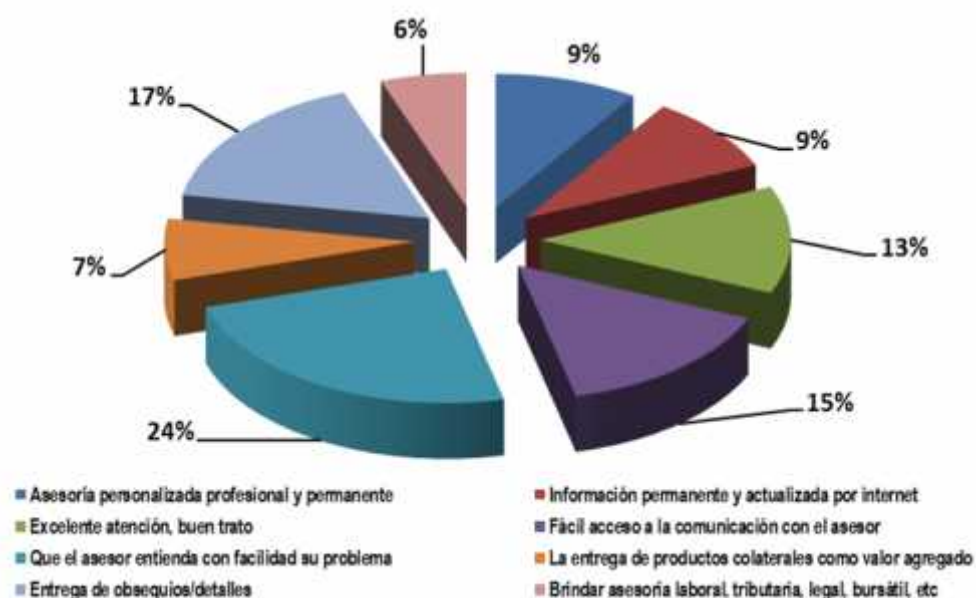
Ante esta interrogante, nuestros encuestados afirman que los clientes perciben como “mejor servicio” cuando este va acompañado de los siguientes factores: el 52% dice que la Asesoría personalizada profesional y permanente es prioridad para ellos, el 20% afirma que la Excelente atención y buen trato, son fundamentales para ellos. Mientras que el 13% recibir Información permanente y actualizada por internet es un factor importante en la percepción del buen servicio.



Fuente: Tabla 11

FIGURA 33-Prioridad 2:

En Prioridad 2, el 30% dice que recibir una Excelente atención y buen trato es el factor principal de su concepción de buen servicio, mientras que en segundo lugar con 22% igualados están aquellos clientes que desearían Información permanente y actualizada por internet y que el asesor entienda con facilidad su problema.



Fuente: Tabla 11

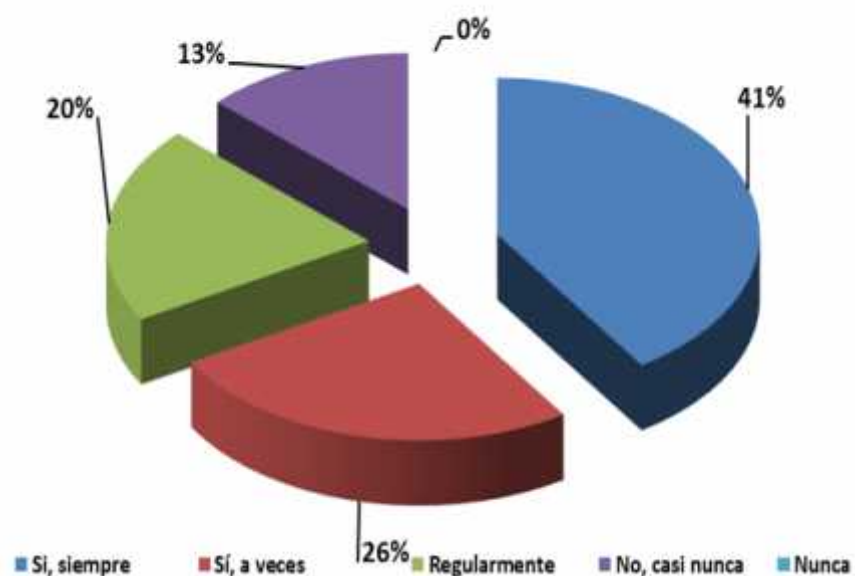
FIGURA 34 – Prioridad 3:

En Prioridad 3, Que el asesor entienda con facilidad su problema con un 24% es el factor principal, seguido porque prefieren que les Entreguen obsequios/detalles con un 17% y en tercer lugar están aquellos clientes que desean que haya Fácil acceso a la comunicación con el asesor con un 15%.

4.1.12. TABLA 12: *Frecuencia con que se determinó si el servicio de post-venta o mantenimiento que realiza con sus clientes les brinda algún beneficio o valor agregado, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.*

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Sí, siempre	1	22	41
Sí, a veces	2	14	26
Regularmente	3	11	20
No, casi nunca	4	7	13
Nunca	5	0	0
Totales		54	100

NOTA: *Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.*



Fuente: *Tabla 12*

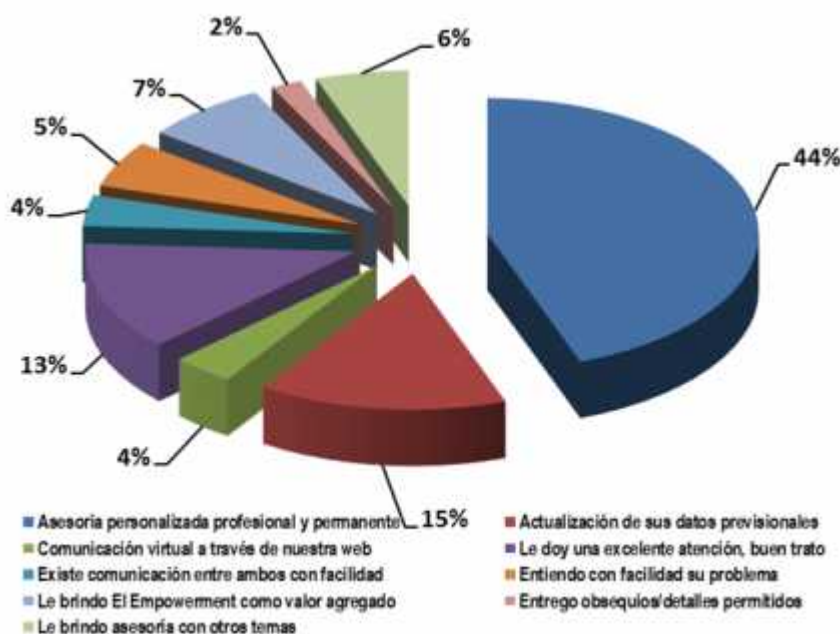
FIGURA 35 - Prioridad 1:

En Prioridad 1, el 41% afirma que Sí, siempre les brinda un beneficio o valor agregado a sus clientes, mientras que el 26% dice que Sí, a veces y el 20% con regularidad. Por otro lado sólo 13% afirma que No, casi nunca ofrece un beneficio o valor agregado a sus clientes.

4.1.13. TABLA 13: Frecuencia con que se determinaron los beneficios que le brinda el colaborador a sus clientes en el servicio de postventa o mantenimiento, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	CÓD	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Asesoría personalizada profesional y permanente	1	24	44	3	6	8	15
Actualización de sus datos previsionales	2	8	15	6	11	7	13
Comunicación virtual a través de nuestra web	3	2	4	3	6	1	2
Le doy una excelente atención, buen trato	4	7	13	23	43	3	6
Existe comunicación entre ambos con facilidad	5	2	4	4	7	4	7
Entiendo con facilidad su problema	6	3	6	3	6	7	13
Le brindo El empowerment como valor agregado	7	4	7	7	13	11	20
Entrego obsequios/detalles permitidos	8	1	2	3	6	5	9
Le brindo asesoría con otros temas	9	3	6	2	4	8	15
Totales		54	100	54	100	54	100

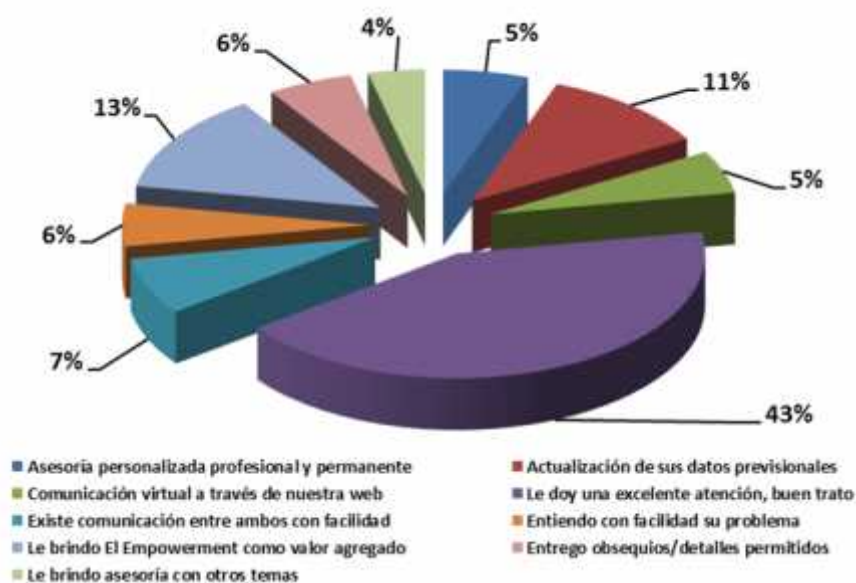
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 13

FIGURA 36-Prioridad 1:

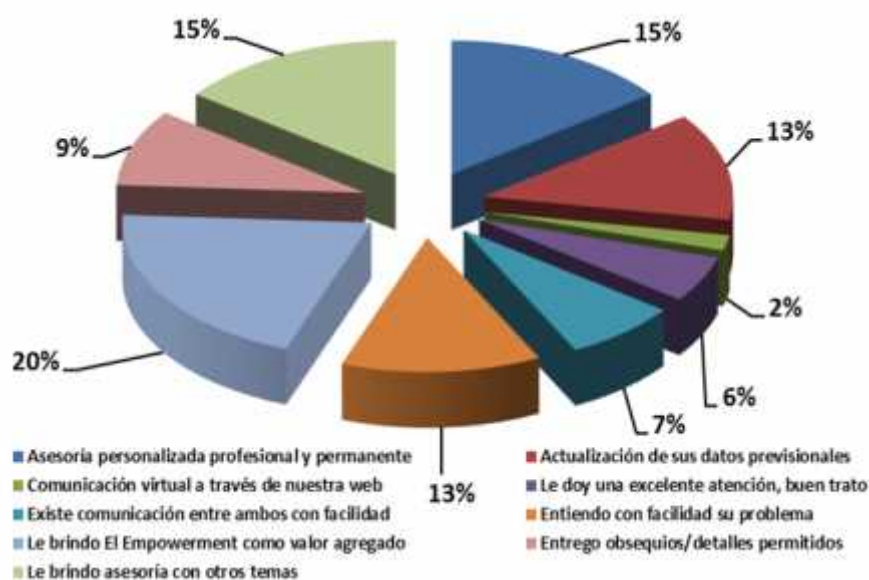
En Prioridad 1, el 44% muy mayoritariamente afirma que les gustaría recibir Asesoría personalizada profesional y permanente, el 15% dice que Actualiza sus datos previsionales; mientras que el 13% Le doy una excelente atención, buen trato.



Fuente: Tabla 13

FIGURA 37 - Prioridad 2:

En Prioridad 2, el 42% de los encuestados afirma que Le doy una excelente atención, buen trato a mis clientes, el 13% afirma que le brindó el Empowerment como valor agregado.



Fuente: Tabla 13

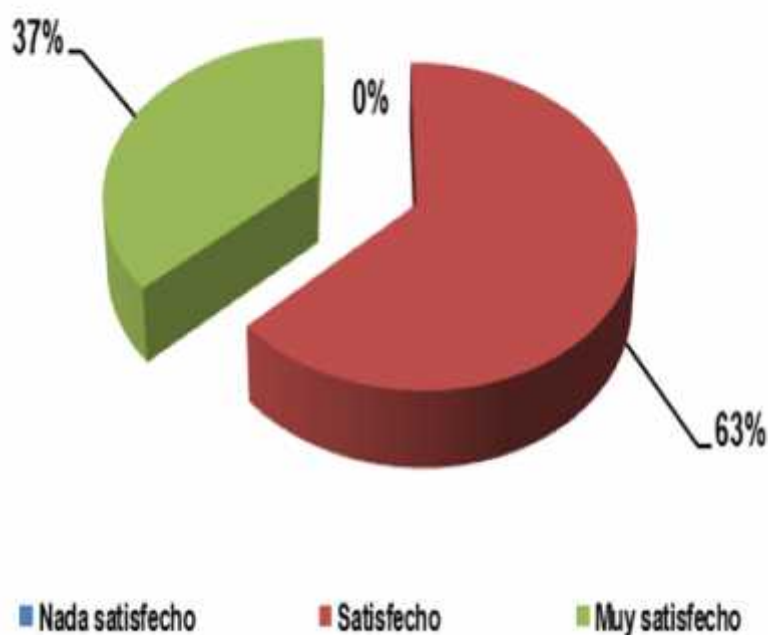
FIGURA 38 - Prioridad 3:

En Prioridad 3, se aprecia que el 20% le brinda el Empowerment como valor agregado, el 15% por igual le brinda Asesoría personalizada profesional y permanente y Le brindo asesoría con otros temas.

4.1.14. TABLA 14: *Frecuencia con que se determinó el grado de satisfacción en el desempeño de las funciones diarias de los colaboradores en la asesoría a sus clientes, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.*

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Nada satisfecho	1	0	0
Satisfecho	2	34	63
Muy satisfecho	3	20	37
Totales		54	100

NOTA: *Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.*



Fuente: Tabla 14

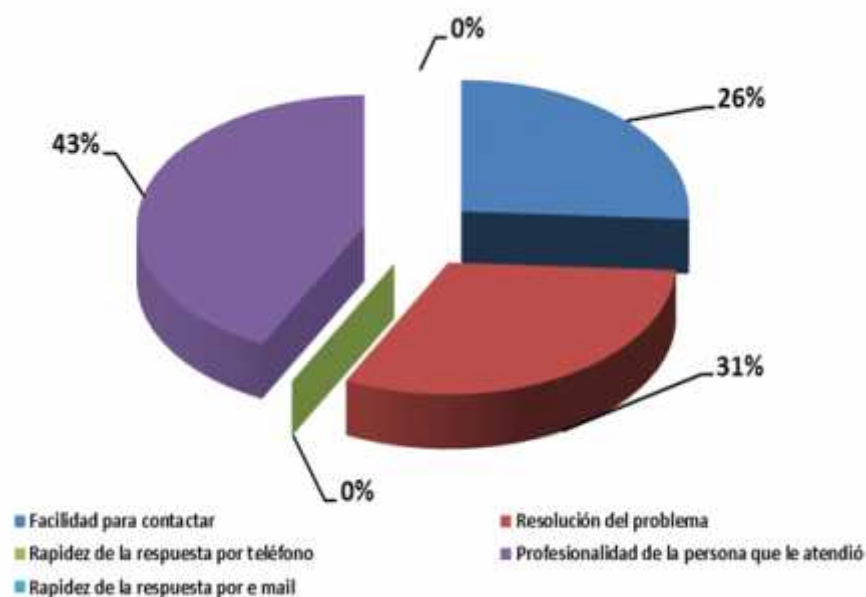
FIGURA 39 – Prioridad:

De todos los encuestados, respecto de la medición del grado de satisfacción en el desempeño de sus funciones el 63% categóricamente manifestó que se siente SATISFECHO, y el 37% afirmó que se siente MUY SATISFECHO.

4.1.15. TABLA 15: Frecuencia con que se determinaron los aspectos que sus clientes valoran más por su prioridad de acuerdo a la experiencia de los colaboradores de AFP Integra, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.

RESPUESTA	C Ó D	PRIOR-1		PRIOR-2		PRIOR- 3	
		FREC	%	FREC	%	FREC	%
Facilidad para contactar	1	14	26	10	19	14	26
Resolución del problema	2	17	31	20	37	12	22
Rapidez de la respuesta por teléfono	3	0	0	4	7	11	20
Profesionalismo de la persona que le atendió	4	23	43	15	28	10	19
Rapidez de la respuesta por e-mail	5	0	0	5	9	7	13
Totales		54	100	54	100	54	100

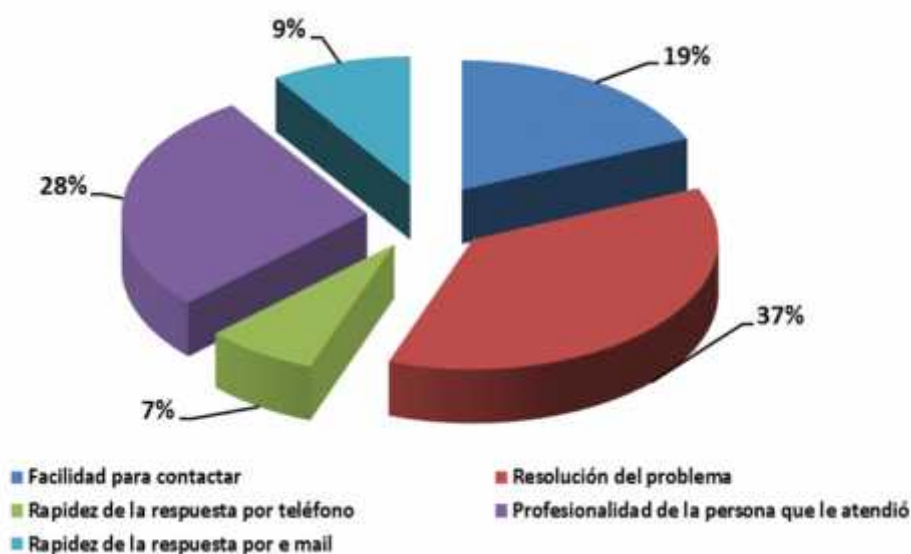
NOTA: Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.



Fuente: Tabla 15

FIGURA 40 - Prioridad 1:

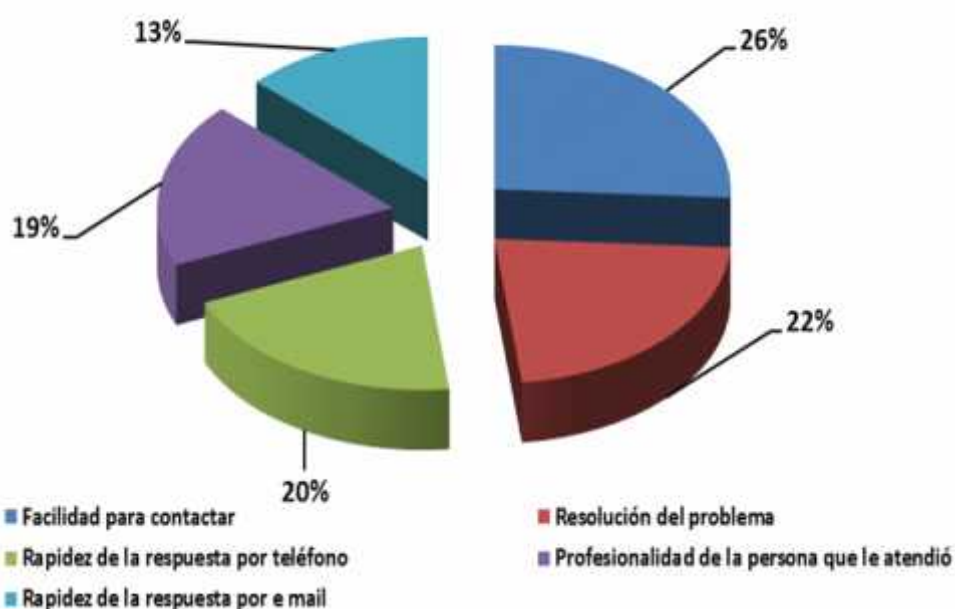
Los encuestados afirman en un 43% que sus clientes prefieren Profesionalidad de la persona que le atendió, el 31% prefieren Resolución del problema y el 26% prefieren tener Facilidad para contactar con el Asesor.



Fuente: Tabla 15

FIGURA 41 - Prioridad 2:

En Prioridad 2, afirman que sus clientes valoran la Resolución del problema que tiene por parte de su asesor con un 37%, en segundo lugar con el 28% valoran la Profesionalidad de la persona que le atendió y con un 19% tener Facilidad para contactar con su asesor.



Fuente: Tabla 15

FIGURA 42 - Prioridad 3:

En Prioridad 3, los encuestados manifiestan que sus clientes valoran al Facilidad para contactar con su asesor con un 26%, luego con un 22% la capacidad de Resolución del problema de su asesor y por último con un 20% la Rapidez de la respuesta por teléfono que le brinden.

4.1.16. TABLA 16: *Frecuencia con que se determinó que a pesar de las deficiencias comentadas el colaborador y su compañía tienen oportunidad de crecimiento en el mercado previsional, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.*

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Sí, siempre y cuando se subsanen lo antes posible	1	31	57
Sí, porque es un tema coyuntural	2	22	41
No, porque no tenemos el personal adecuado	3	1	2
No, porque nos falta tecnología en proceso de gestión	4	0	0
Totales		54	100

NOTA: *Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.*



Fuente: *Tabla 16*

FIGURA 43:

De los encuestados el 100% afirma que sí, que su compañía sí tiene oportunidades de crecimiento, de los cuales el 57% fueron categóricos además en ratificar que sí, siempre y cuando se subsanen las deficiencias lo antes posible; mientras que el 41% dice que Sí, porque es tema coyuntural. Sin embargo hay un 2% que cree que No, porque no tenemos el personal adecuado.

4.1.17. TABLA 17: *Frecuencia con que se determinó que el colaborador ha percibido la disminución de los ingresos para sí mismo y para su compañía por los traspasos a otras AFP de sus clientes, según la información de 54 trabajadores encuestados, Chiclayo junio del 2015.*

RESPUESTA	CÓDIGO	PRIORIDAD	
		FRECUENCIA	%
Sí	1	34	63
Nunca lo he pensado	2	7	13
Nadie me informó	3	1	2
No	4	11	20
Totales		54	100

NOTA: *Elaborado por Pedro Antonio Pérez Arboleda.*



Fuente: *Tabla 17*

FIGURA 44 - Prioridad:

El 63% de los encuestados afirma que sí, que sí sabe que las deficiencias arrastran a una pérdida de dinero tanto de la compañía como para los mismos asesores por ser comisionistas. El 20%, o sea un quinto de los encuestados afirma que NO. El 2% dijo que no conoce nada al respecto.

CONCLUSIONES

V. Conclusiones de la investigación

5. Conclusiones

5.1. Conclusión general.

Se ha analizado que la gestión de la AFP ha tenido un impacto negativo en sus ingresos económicos por comisiones pues su crecimiento ha disminuido año a año según los estados financieros a Agosto/2015, ya que con respecto del año 2010 al 2011 subieron en 12%, al 2012 subieron 14%, al año 2013 subieron 36%, pero al año 2014 bajaron a un crecimiento de sólo el 3%, disminuyendo en 33% en el último año. Por otro lado los gastos con respecto del mismo año 2010 han subido en 21% al 2011, subieron en 14% al año 2012, al año 2013 subieron al 45%, es decir en el penúltimo año se ha incrementado los gastos en 31% con respecto al año precedente, y al año 2014, se ha recuperado en - 12%, motivado por los reajustes de su gasto corriente.

5.2. Conclusiones específicas.

- 1) Se ha determinado que los factores externos que intervienen negativamente en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría financiera son: en un 15% niegan sus posibilidades de inversión, en un 13% prefieren invertir en bienes raíces y en un 13% prefieren los instrumentos bancarios. Esto aunado con que un 26% no tiene confianza en la AFP para este producto y el 40% consideran que el mercado bursátil es muy volátil con mucho riesgo y que no están familiarizados con este producto en la AFP.
- 2) Se ha establecido que los factores externos que intervienen negativamente en la gestión de la calidad del servicio post-venta al cliente de AFP Integra por asesoría previsional son: Por la caída en la rentabilidad de la Bolsa de Valores

de Lima en un 37%, porque sólo desean material publicitario en un 26% y manifiestan ser personas muy ocupados para atender a los promotores; y en general, en un 33% tienen Falta de interés, en un 19% por la coyuntura desfavorable de mercado y en 17% manifiestan que están disconformes con el SPP.

- 3) Se ha especificado que los factores internos que afectan negativamente en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría previsional son: Experiencia negativa en el servicio con un 28% y 22% manifiestan no creer en el SPP. Esto aunado a que dentro de su concepto de mejor servicio está: recibir asesoría personalizada profesional y permanente con un 52% (primera opción), prefieren una excelente atención y un buen trato con un 30% (segunda opción), y que el asesor entienda con facilidad su problema con un 24% (tercera opción).
- 4) Se ha identificado que los factores internos que afectan negativamente en la gestión de la calidad del Servicio Post-Venta al cliente de AFP Integra por asesoría financiera son: El mercado bursátil es muy volátil con un 28% (primera opción), manifiestan haber tenido experiencia negativa con un 20% (segunda opción) y no tienen confianza en las AFP con un 19%. Esta circunstancia dificulta considerablemente la captación de inversionistas voluntarios en la AFP.

RECOMENDACIONES

VI. Recomendaciones de la investigación

6. Recomendaciones

6.1. Recomendación general.

Implementaríamos una política en la gestión de la calidad del servicio post-venta inclusiva a todos los afiliados, segmentados en A, B, C, D, E y F, por RÍA (sueldo) y por FONDO.

6.2. Recomendaciones específicas.

- a) Acercaríamos a los clientes con políticas de asesoría más efectivas diferenciándose de los competidores en base a la mejor performance de los indicadores de gestión: mayor rentabilidad (1%=20%), menores comisiones, mejor servicio, mayor atención personalizada, mayor capacidad de respuesta, etc., que disminuiría el impacto de los factores externos en la asesoría financiera.
- b) Aprovecharíamos la oportunidad que los colaboradores manifiestan su predisposición a aportar y la convicción que la empresa crecerá en base a sus fortalezas, para implementar un programa de capacitación integral con la finalidad de brindar un servicio personalizado profesional generando en todos los casos un valor agregado en la visita al cliente o prospecto, que disminuiría el impacto de los factores externos por asesoría previsional.
- c) Implementaríamos un mayor y más efectivo flujo de información virtual que conecte a TODOS los clientes con sus respectivos asesores previsionales, para responder más rápidamente a las inquietudes o consultas de sus afiliados con miras a generar confianza con empatía y simpatía, que disminuiría el impacto de los factores internos por asesoría previsional.

- d) Asesoraríamos adecuadamente para generar una cultura financiera de largo plazo, para darle valor a sus ahorros mensuales más su rentabilidad en la jubilación misma, que disminuiría el impacto de los factores internos por asesoría financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VII. Referencias

7. Referencias

7.1. Referencias bibliográficas.

- AFP Integra;. (17 de julio de 2015). *www.integra.com.pe*. Obtenido de <http://www.integra.com.pe/wps/portal/integra/>
- AFP Integra;. (15 de octubre de 2015). *www.integra.com.pe*. Obtenido de http://www.integra.com.pe/wps/portal/integra/noticias/listanoticias/!ut/p/a1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOL9LJyNPEzcDbwMQo1dDRwNjIPCgkzMDf2dDIAKIpEV-PuauAAV-AQYOvsZG7u7mxOn3wAHcDQgpN-
- Agenda Perú;. (05 de marzo de 2003). *www2.congreso.gob.pe*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/615A28C81A25878F05257CA5006F8D2F/\\$FILE/Sistema_Innovacion_Tecnologica_Peru.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/615A28C81A25878F05257CA5006F8D2F/$FILE/Sistema_Innovacion_Tecnologica_Peru.pdf)
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1991). El servicio centrado en el cliente. En D. W. Cottle. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Álvarez Pantoja, J., & Peña Morales, O. (2000). Dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje del tema "La gestión de la calidad en el servicio post-venta". España: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma Ingeniería Industrial.
- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras. En *Liderazgo en Banca* (pág. 203). Madrid-España: Díaz de Santos S.A.
- Boulding, W., Kalra, A., Stailen, R., & Zeithaml, V. (1993). *A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions*. New York: Journal of Marketing Research, Vol 30, February, pp 7-27.

- Chías. (23 de mayo de 1991, p.13). *www.aemarkcongresos.com*. Obtenido de <http://www.aemarkcongresos.com/congreso2007/mkestrategico/ME04-P.pdf>
- Cottle, R. L. (1989). En Una estrategia de Marketing.
- Drucker. (1990). La calidad en el servicio al cliente. Bogotá-Colombia: Edit.Norma.
- Eiglier, & Langeard. (2 de diciembre de 2014). *servuccion1.blogspot.pe*. Obtenido de <http://servuccion1.blogspot.pe/2013/01/satisfaccion-cliente-antecedentes-enlos.html>
- Gestión;. (02 de diciembre de 2015). *www.gestion.pe*. Obtenido de <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>
- Grönroos, L. (1994). En *Entrepreneurial Marketing* (págs. 33-34). Londres: Amazon.
- Heskett, J. (1987). Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. EEUU: Universidad de Harvard.
- Larrea, P. (1991). Calidad del servicio del marketing a la estrategia. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos S.A. . Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=-hJVcH5nSp0C&hl=es>
- Ministerio del Ambiente;. (23 de mayo de 2009). *www.minam.gob.pe*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid-España: Día de Santos S.A. .
- Payne, A. (1993). En *La esencia del marketing de servicios* (págs. 23-29). Londres-Inglaterra: Prentice Hall.
- Peel. (22 de junio de 2013). Obtenido de *catarina.udlap.mx*: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/barragan_c_m/capitulo2.pdf

Realidad económica, social y política del Perú;. (19 de febrero de 2015). *blogspot.pe*.

Obtenido de <http://realidadeconomicasocialypolitica.blogspot.pe/>

Reynal Ample, Alejandro;. (14 de junio de 2015). *Creando fans, en búsqueda en la*

excelencia del servicio. Obtenido de Somos Atento:

<http://www.atento.com/es/nuestras-soluciones/casos-de-exito/creando-fanaticos-del-servicio-postventa/>

Rosander, A. C., & Díaz, d. S. (1992). *La búsqueda en la calidad de los servicios*.

Madrid-España: Prentice Hall.

SBS;. (20 de noviembre de 2015). *www.sbs.gob.pe*. Obtenido de

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=38#>

SBS;. (20 de noviembre de 2015). *www.sbs.gob.pe*. Obtenido de

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=38#>

TODO AUTOS. (11 de 08 de 2010). Obtenido de

<http://www.todoautos.com.pe/f6/experiencia-en-servicio-pos-venta-en-concesionarios-autorizados-92881.html>

7.2. Linkografía.

- Arapé, J. (1999). "Estrategia – Medición y Calidad Total". Citado: [www.visiongc.com, Documentos http://www.visiongc.com/Documentos/bsc los sistemas de medidas blandas y la calidad total.pdf](http://www.visiongc.com/Documentos/http://www.visiongc.com/Documentos/bsc%20los%20sistemas%20de%20medidas%20blandas%20y%20la%20calidad%20total.pdf).
- Giménez, V.; Jiménez, (2001). "Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Un enfoque de frontera" .citado: [empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf>](http://empresa.unizar.es/congreso/empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf).
- Méndez Bustabad, Ofelia (2001). Calidad y Competitividad. Citado desde: www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso6
- López, M. C.; Serrano, A.; Sarabia, M. (2001) "Una propuesta de modelo estratégico para la gestión de la calidad del servicio". Citado: [empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf>](http://empresa.unizar.es/congreso/empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf).
- Nerelys Pérez Cantillo e Ing. Jorge Alex Rodríguez Hernández (2006). "Gestión por Procesos-Triángulo de Servicios" Citado: <http://www.monografias.com/trabajos33/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml>.
- Ruiz-Olalla, C. (2001). "Gestión de la calidad del servicio", Citado: Control de Gestión <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>>.
- Vásquez R.; Díaz A. (2001) "El conocimiento de las expectativas de los clientes: Una pieza clave de la calidad de servicio en el Turismo." Citado: [www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/, Economía, http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/informes/turismo/indice.html](http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/informes/turismo/indice.html)
- Vásquez R.; Rodríguez I.; Díaz A. (2001) "Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: Desarrollo y validación de la escala

CALSUPER. Citado: www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/, Economía
<http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/informes/supers/indice.html>

www.sbs.gob.pe

www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=38

[www. \(s.f.\). Obtenido de http://www.buenastareas.com/materias/solucion-caso-massey-ferguson/0](http://www.buenastareas.com/materias/solucion-caso-massey-ferguson/0)

www.apple.com. (14 de julio de 2009). Obtenido de
<http://www.apple.com/es/shop/product/MF225E/A/applecare-protection-plan-para-iphone-auto-enroll>

[www.buenas . \(s.f.\). Obtenido de http://www.buenastareas.com/materias/solucion-caso-massey-ferguson/0](http://www.buenas.com)

www.buenastareas.com. (22 de 18 de 2009). Obtenido de
<http://www.buenastareas.com/materias/solucion-caso-massey-ferguson/0>

[www.monografías.com](http://www.monografias.com), (20 de Julio del 2015). Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos64/cliente-gestion-relaciones-publicas/cliente-gestion-relaciones-publicas.shtml#ixzz3x8wAfvIW>

www.wikipedia.org, (16 de setiembre del 2015). Obtenido de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

www.slideshare.net, (14 de junio del 2015). Obtenido de
http://www.slideshare.net/ContaFinanciera1_G05/fundamentos-de-marketing-11-edicin-kotler-armstrong

www.slideshare.net, (14 de junio del 2015). Obtenido de
<http://www.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-3>

www.dle.rae.es, (16 de abril del 2015). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=9SnxU0N>

www.ehowenespanol.com, (17 de mayo del 2015). Obtenido de

http://www.ehowenespanol.com/definicion-prestacion-servicios-hechos_182966/

www.definicionabc.com, (15 de junio del 2015). Obtenido de ABC

<http://www.definicionabc.com/general/prestacion.php>

ANEXOS

VIII. Anexos

8. Anexos.

8.1. Anexo 01: Cuestionario de levantamiento de información previa a encuestas.

DATOS GENERALES DEL COLABORADOR					
ÁREA COMERCIAL	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	SEXO	EDAD	TIEMPO SERVICIOS	
Customer ☐	Lima ☐	Masculino ☐	_____ años	_____ años	
Traspasador ☐	Provincias ☐	Femenino ☐			
Afiliador ☐					
Gestor/Afiliador ☐					
SOBRE LAS DEFICIENCIAS					
1. Existen deficiencias en la gestión de calidad del servicio postventa que realiza en su labor habitual? SI ☐ NO ☐					
2.- Cuáles son las deficiencias que usted ha detectado? Enumere.					
2.1. _____					
2.2. _____					
2.3. _____					
3.- A qué factores atribuye la presencia de las deficiencias enumeradas?					
3.1. _____					
3.2. _____					
3.3. _____					
3. Considera usted que las deficiencia comentadas impactan en la economía de la empresa? Positivamente ☐ Negativamente ☐					
4. Considera usted que su aporte personal podría revertir el impacto negativo de las deficiencias comentadas? SI ☐ NO ☐ Porqué? _____ _____ _____ _____					
SOBRE LA GESTION DE CALIDAD					
6.- Cuáles son los factores que influyen en la gestión de calidad que realiza usted con sus clientes por asesoría previsional? Indique.					
6.1. _____					
6.2. _____					
6.3. _____					
7.- Cuáles son los factores que influyen en la gestión de calidad que realiza usted con sus clientes por asesoría financiera? Indique.					
7.1. _____					
7.2. _____					
7.3. _____					
8.- Cuáles son los factores que influyen en la gestión de calidad que realiza usted con sus clientes por asesoría por afiliación? Indique.					
8.1. _____					

8.2. _____
8.3. _____
9.- A qué motivos atribuye usted que los clientes de AFP Integra deciden traspasarse a otra AFP? Indique
9.1. _____
9.2. _____
9.3. _____
10.-Desde su punto de vista hay motivos para que los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a Integra? SI ☐ NO ☐
Por favor Indique esos motivos:
10.1. _____
10.2. _____
10.3. _____
SOBRE EL SERVICIO POSTVENTA
11.-En el servicio de postventa o mantenimiento que realiza con sus clientes les brinda algún beneficio o valor agregado? SI ☐ NO ☐
12.-Cuáles son los beneficios que le brinda usted a sus clientes en el servicio de postventa o de mantenimiento? Indique
12.1. _____
12.2. _____
12.3. _____
13.-Podría realizar algún comentario al respecto para mejorar la gestión de calidad del servicio de postventa de nuestra compañía:

8.2. Anexo 02: Encuesta para Tesis.

Deficiencias en la Gestión de Calidad del Servicio Post Venta

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO						
ÁREA COMERCIAL		UBICACIÓN GEOGRÁFICA		SEXO	EDAD	TIEMPO SERVICIOS
Customer ☐	Traspasador ☐	Lima ☐		Masculino ☐	___ años	___ años
Afiliador ☐	Gestor/Afiliador ☐	Provincias ☐		Femenino ☐		
Servicio al Cliente ☐						

CUESTIONARIO	
	SOBRE LAS DEFICIENCIAS
1	En su labor habitual con sus clientes con qué frecuencia ha detectado alguna deficiencia en el proceso de gestión de calidad del servicio postventa? a) Siempre ☐ b) Casi siempre ☐ c) Regular ☐ d) A veces ☐ e) Nunca ☐
2	Cuáles son las deficiencias que usted ha detectado? Indique 3 priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Falta de confianza. ☐ d) Escasa información. ☐ g) Poca accesibilidad ☐ b) Poco profesionalismo. ☐ e) Falta credibilidad ☐ h) Poca comprensión al cliente. ☐ c) Poca amabilidad ☐ f) Falta capacidad de respuesta ☐ i) Falta de seguridad ☐
3	A qué factores (internos y externos) atribuye la presencia de las deficiencias enumeradas? Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Proceso de ventas. ☐ f) Disconformidad de clientes. ☐ b) Personal no capacitado ☐ g) Competencia ☐ c) Personal no capacitado. ☐ h) Experiencia de servicio negativas. ☐ d) Falta de interés de los clientes y prospectos. ☐ i) Escasa o carencia de comunicación ☐ e) Coyuntura de mercado. ☐ j) Escasa o carencia de material publicitario. ☐
4	Considera usted que las deficiencia comentadas impactan en la economía de la empresa a) Sí. ☐ b) No. ☐ c) No sabe / No opina. ☐
5	Considera usted que su aporte personal podría revertir el impacto negativo de las deficiencias comentadas: a) Sí, siempre y cuando sean considerados por mi superior. ☐ d) No, porque siempre que aporte algo, no se aplica. ☐ b) Sí, por la libertad que tengo para aplicarlo. ☐ e) No, porque no aporte. ☐ c) Sí. ☐
	SOBRE LA GESTION DE CALIDAD
6	Cuáles son los factores (internos y externos) que influyen en la gestión de calidad que realiza usted con sus clientes por asesoría previsual? Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) No les interesa por ahora. ☐ d) Experiencia negativa en el servicio ☐ b) Son personas muy ocupadas. ☐ e) Sólo desean material publicitario (regalos). ☐ c) No creen en el Sistema Privado de Pensiones. ☐ f) La caída de la rentabilidad de la Bolsa de Valores. ☐
7	Cuáles son los factores (internos y externos) que influyen en la gestión de calidad que realiza usted con sus clientes por asesoría financiera?. Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) No están familiarizados con el producto. ☐ g) Prefieren ahorrar en casa. ☐ b) No tienen confianza en las AFP. ☐ h) No conocen el producto. ☐ c) Prefieren los instrumentos bancarios. ☐ i) El mercado bursátil es muy volátil. ☐ d) Prefieren los instrumentos de las Cajas Municipales. ☐ j) Niegan sus posibilidades de inversión ☐ e) Prefieren invertir en bienes raíces. ☐ k) Invierten actualmente en Bolsa de Valores. ☐ f) Tuvieron experiencias negativas personales o referencias. ☐
8	A qué motivos (internos y externos) atribuye usted que los clientes de AFP Integra deciden traspasarse a otra AFP?. Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Buscan mejor prestación de servicio. ☐ f) Tuvieron experiencias negativas en AFP Integra. ☐ b) Buscan menores comisiones. ☐ g) Por referencias positivas de las otras AFP. ☐ c) Buscan mayor rentabilidad. ☐ h) Las otras AFP les ofrecen obsequios/detalles. ☐

	d) Buscan seguridad con un asesor conocido o familiar. ☐	i) Por favorecer a un amigo que labora en esas AFP. ☐
	e) Su empresa pertenece al grupo empresarial de la AFP ☐	j) Por favorecer a un familiar que labora en esas AFP. ☐
9	Desde su punto de vista hay motivos o argumentos para que los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a Integra? a) Si. ☐ b) No ☐ c) Desconoce. ☐	
10	Desde su punto de vista qué motivos o argumentos puede ofrecer a los clientes que se traspasaron a otra AFP puedan regresar a Integra?. Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Nuestra prestación de servicio es mejor. ☐ d) Le ofrecemos atención personalizada. ☐ b) Nuestras comisiones son menores de todo el SPP. ☐ e) Le ofrecemos productos colaterales como valor agregado ☐ c) Nuestra rentabilidad de largo plazo es la mayor del SPP. ☐ f) Nuestro respaldo y solidez continental. ☐	
SOBRE EL SERVICIO POSTVENTA		
11	Qué factores (internos y externos) intervienen en el concepto de "mejor servicio" que perciben sus clientes?. Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Asesoría personalizada profesional y permanente. ☐ e) Que el asesor entienda con facilidad su problema. ☐ b) Información permanente y actualizada por internet. ☐ f) La entrega de productos colaterales como valor agregado ☐ c) Excelente atención, buen trato. ☐ g) Entrega de obsequios/de talles. ☐ d) Fácil acceso a la comunicación con el asesor. ☐ h) Brindar asesoría laboral, tributaria, legal, bursátil, etc. ☐	
12	En el servicio de postventa o mantenimiento que realiza con sus clientes les brinda algún beneficio o valor agregado? a) Si, siempre ☐ b) Sí, a veces. ☐ c) Regularmente. ☐ d) No, casi nunca. ☐ Nunca. ☐	
13	Cuáles son los beneficios que le brinda usted a sus clientes en el servicio de postventa o de mantenimiento?. Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Asesoría personalizada profesional y permanente. ☐ f) Entiendo con facilidad su problema. ☐ b) Actualización de sus datos previsionales. ☐ g) Le brindo el Empowerment como valor agregado. ☐ c) Comunicación virtual a través de nuestra web. ☐ h) Entrego obsequios/detalles permitidos. ☐ d) Le doy una excelente atención, buen trato. ☐ i) Le brindo asesoría con otros temas. ☐ e) Existe comunicación entre ambos con facilidad. ☐	
SOBRE SU PERCEPCIÓN		
14	Por favor, díganos su grado de satisfacción con el desempeño de sus funciones diarias de asesoría a sus clientes: a) Nada satisfecho. ☐ b) Satisfecho ☐ c) Muy satisfecho. ☐	
15	Basándose en su experiencia con sus clientes, qué aspecto cree usted que ellos valoran más?. Indique 3, priorizando, donde 1 es mayor y 3 es menor. a) Facilidad para contactar ☐ d) Profesionalidad de la persona a que le atendió ☐ b) Resolución del problema ☐ e) Rapidez de la respuesta por e mail ☐ c) Rapidez de la respuesta por teléfono ☐	
16	Considera que a pesar de las deficiencias comentadas usted y su compañía tienen oportunidad de crecimiento en el mercado previsional? a) Sí, siempre y cuando se subsanen lo antes posible. ☐ c) No, porque no tenemos el personal adecuado. ☐ b) Sí, porque es un tema coyuntural. ☐ d) No, porque nos falta tecnología en procesos de gestión ☐	
17	Por cada afiliado que se traspasa a otra AFP o por cada prospecto que se resiste a afiliarse a Integra o por cada trabajador que aporta a la ONP que no se afilie a Integra, la compañía deja de percibir ingresos por comisiones y usted deja de percibir ingresos salariales por comisiones, ha percibido usted esta situación? a) Si. ☐ b) Nunca lo he pensado. ☐ c) Nadie me informó. ☐ d) No. ☐ e) No conozco. ☐	
18	Le agradeceríamos algún comentario o sugerencia que nos permita mejorar el servicio postventa en AFP Integra: _____ _____ _____	

8.3. Anexo 03: Variables SBS a junio /2015

Principales Variables del Sistema Privado de Pensiones Al 30 de Junio de 2015						
 SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP GOBIERNO DEL PERÚ	AFP				SISTEMA	
	Habitat	Integra	Prima	Profuturo		
AFILIACIÓN y TRASPASOS						
N° de Afiliados Activos	537 860	2 024 722	1 455 214	1 826 793	5 844 589	
N° de Nuevos Afiliados en Junio de 2015 (1)	21 720	18	7		21 745	
N° de Solicitudes de Traspaso Aceptadas durante el 2015	1 987	(763)	(1 012)	(212)	-	
Ingresos	2 221	2 667	2 527	2 746	10 161	
Salidas	234	3 430	3 539	2 958	10 161	
N° de Solicitudes de Traspaso Aceptadas durante Junio de 2015	314	(164)	(160)	10	-	
Ingresos	364	460	487	483	1 794	
Salidas	50	624	647	473	1 794	
N° de Promotores	52	201	158	135	546	
FONDOS DE PENSIONES y APORTES						
Valor Total de las Carteras Administradas (S/. millones)	910	49 663	39 004	32 479	122 057	
Total Fondos de Pensiones (S/. millones)	902	49 212	38 666	32 191	120 971	
Fondo de Pensiones Tipo 1	49	6 529	4 736	3 879	15 193	
Fondo de Pensiones Tipo 2	720	34 216	25 871	22 658	83 464	
Fondo de Pensiones Tipo 3	134	8 466	8 060	5 654	22 314	
Total Encaje Legal (S/. millones)	7	452	338	288	1 086	
Encaje Legal del Fondo de Pensiones Tipo 1	0	51	35	28	114	
Encaje Legal del Fondo de Pensiones Tipo 2	6	307	217	198	727	
Encaje Legal del Fondo de Pensiones Tipo 3	1	94	86	62	244	
Recaudación de Aportes de Junio de 2015 (S/. millones)	46	268	239	184	738	
RENTABILIDAD ANUALIZADA DE LOS APORTES OBLIGATORIOS						
Rentabilidad Nominal Anualizada (2) (3)						
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (1 año)	N.A	8.24%	7.06%	8.27%	7.87%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (1 año)	10.71%	9.06%	8.74%	10.34%	9.46%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (1 año)	N.A	7.58%	7.01%	10.29%	8.06%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (2 años)	N.A	6.20%	5.39%	5.90%	5.86%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (2 años)	9.71%	7.80%	7.45%	8.01%	7.88%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (2 años)	N.A	6.48%	6.34%	8.34%	6.90%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (3 años)	N.A	6.37%	5.57%	5.95%	6.00%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (3 años)	N.A	6.99%	5.95%	6.79%	6.61%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (3 años)	N.A	5.37%	4.42%	6.88%	5.41%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (5 años)	N.A	7.03%	7.05%	6.58%	6.92%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (5 años)	N.A	7.03%	6.86%	7.59%	7.13%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (5 años)	N.A	6.70%	5.59%	7.70%	6.55%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 2 (10 años)	N.A	10.61%	N.A	10.75%	10.67%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 2 (20 años)	N.A	11.65%	N.A	11.48%	11.58%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 2 (21 años)	N.A	11.84%	N.A	11.72%	11.79%
Rentabilidad Real Anualizada (2) (3)						
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (1 año)	N.A	4.53%	3.39%	4.56%	4.17%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (1 año)	6.92%	5.32%	5.02%	6.56%	5.72%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (1 año)	N.A	3.90%	3.34%	6.51%	4.36%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (2 años)	N.A	2.62%	1.83%	2.32%	2.28%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (2 años)	6.01%	4.16%	3.82%	4.36%	4.23%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (2 años)	N.A	2.88%	2.75%	4.68%	3.29%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (3 años)	N.A	3.01%	2.24%	2.61%	2.66%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (3 años)	N.A	3.62%	2.61%	3.42%	3.25%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (3 años)	N.A	2.05%	1.13%	3.51%	2.09%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (5 años)	N.A	3.58%	3.59%	3.14%	3.47%
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (5 años)	N.A	3.58%	3.41%	4.12%	3.68%
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (5 años)	N.A	3.25%	2.18%	4.23%	3.11%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 2 (10 años)	N.A	7.35%	N.A	7.48%	7.40%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 2 (20 años)	N.A	7.65%	N.A	7.48%	7.58%
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 2 (21 años)	N.A	7.47%	N.A	7.36%	7.43%
RENTABILIDAD AJUSTADA POR RIESGO (3) (4)						
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (1 año)	N.A	3.18	2.70	3.13	
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (1 año)	2.28	1.83	1.78	2.01	
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (1 año)	N.A	0.93	0.90	1.23	
RENTABILIDAD NETA DE COMISIONES DE LOS APORTES						
Rentabilidad de los Afiliados con Aportes Voluntarios Sin						
Rentabilidad Neta Nominal						
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (1 año)	N.A.	7.00%	5.77%	6.97%	
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (1 año)	9.06%	7.16%	7.05%	8.03%	
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (1 año)	N.A.	5.45%	4.96%	7.78%	
Rentabilidad Neta Real						
<u>Junio de 2015 / Junio</u>	Fondo de Pensiones Tipo 1 (1 año)	N.A.	3.34%	2.15%	3.30%	
	Fondo de Pensiones Tipo 2 (1 año)	5.33%	3.49%	3.38%	4.33%	
	Fondo de Pensiones Tipo 3 (1 año)	N.A.	1.84%	1.36%	4.09%	
COMISIONES y PRIMAS DE SEGURO						
Comisión por la administración de Aportes Obligatorios - Comisión		1.47%	1.55%	1.60%	1.69%	
Comisión por la administración de Aportes Obligatorios - Comisión Mixta (período de transición) (6)						
	Componente de Flujo (tasa mensual)	0.38%	1.23%	1.19%	1.46%	
	Componente de Saldo (tasa anual)	1.25%	1.20%	1.25%	1.20%	
Prima de Seguro (7)		1.33%	1.33%	1.33%	1.33%	
Comisión por la Gestión de Aportes Voluntarios Sin Fin						
	Fondo de Pensiones Tipo 1	0.091%	0.095%	0.100%	0.100%	
	Fondo de Pensiones Tipo 2	0.124%	0.145%	0.130%	0.175%	
	Fondo de Pensiones Tipo 3	0.157%	0.165%	0.160%	0.190%	

8.4. Anexo 04: Variables SBS a octubre /2015

 Principales Variables del Sistema Privado de Pensiones Al 31 de Octubre de 2015								
			AFP				SISTEMA	
			Habitat	Integra	Prima	Profuturo		
N° de Afiliados Activos			631 474	2 019 097	1 454 385	1 821 995	5 926 951	
N° de Nuevos Afiliados en Octubre de 2015 (1)			24 530	-	-	-	24 530	
N° de Solicitudes de Traspaso Aceptadas durante el 2015			40	(1 248)	1 563	(355)	-	
Ingresos			3 781	4 781	7 752	4 750	21 064	
Salidas			3 741	6 029	6 189	5 105	21 064	
N° de Solicitudes de Traspaso Aceptadas durante Octubre de 2015			(645)	85	729	(169)	-	
Ingresos			346	634	1 339	425	2 744	
Salidas			991	549	610	594	2 744	
N° de Promotores			54	194	156	132	536	
FONDOS DE PENSIONES y APORTES								
Valor Total de las Carteras Administradas (S/. millones)			1 281	49 443	38 884	32 514	122 122	
Total Fondos de Pensiones (S/. millones)			1 271	48 997	38 550	32 230	121 047	
Fondo de Pensiones Tipo 1			64	6 703	4 923	4 014	15 705	
Fondo de Pensiones Tipo 2			1 038	34 366	26 141	22 727	84 272	
Fondo de Pensiones Tipo 3			168	7 928	7 486	5 488	21 070	
Total Encaje Legal (S/. millones)			10	446	334	285	1 075	
Encaje Legal del Fondo de Pensiones Tipo 1			1	57	35	28	120	
Encaje Legal del Fondo de Pensiones Tipo 2			8	312	215	196	731	
Encaje Legal del Fondo de Pensiones Tipo 3			1	78	83	60	223	
Recaudación de Aportes de Octubre de 2015 (S/. millones)			55	268	236	189	748	
RENTABILIDAD ANUALIZADA DE LOS APORTES OBLIGATORIOS								
Rentabilidad Nominal Anualizada (2) (3)								
Octubre 2015 / Octubre 2014	Fondo de Pensiones Tipo 1	(1 año)	N.A.	1	4.39%	2.68%	4.31%	3.82%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(1 año)	5.83%	3	4.23%	3.90%	5.31%	4.57%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(1 año)	N.A.	2	1.16%	1.00%	3.85%	1.81%
Octubre 2015 / Octubre 2013	Fondo de Pensiones Tipo 1	(2 años)	N.A.	2	5.64%	4.81%	5.65%	5.37%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(2 años)	6.42%	4	5.49%	5.63%	5.78%	5.68%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(2 años)	N.A.	3	2.53%	3.33%	4.18%	3.25%
Octubre 2015 / Octubre 2012	Fondo de Pensiones Tipo 1	(3 años)	N.A.	1	4.34%	3.78%	4.20%	4.12%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(3 años)	N.A.	1	4.44%	3.41%	4.34%	4.09%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(3 años)	N.A.	2	2.06%	1.21%	3.50%	2.13%
Octubre 2015 / Octubre 2010	Fondo de Pensiones Tipo 1	(5 años)	N.A.	1	5.35%	5.06%	4.83%	5.12%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(5 años)	N.A.	2	3.49%	3.29%	3.76%	3.50%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(5 años)	N.A.	2	0.66%	-0.25%	1.65%	0.59%
Octubre 2015 / Octubre 2005	Fondo de Pensiones Tipo 2	(10 años)	N.A.		8.88%	9.07%	8.98%	8.96%
Octubre 2015 / Octubre 1995	Fondo de Pensiones Tipo 2	(20 años)	N.A.		11.15%	N.A.	10.94%	11.07%
Octubre 2015 / Octubre 1993	Fondo de Pensiones Tipo 2	(22 años)	N.A.		12.14%	N.A.	12.13%	12.13%
Rentabilidad Real Anualizada (2) (3)								
Octubre 2015 / Octubre 2014	Fondo de Pensiones Tipo 1	(1 año)	N.A.		0.70%	-0.95%	0.62%	0.15%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(1 año)	2.09%		0.55%	0.23%	1.60%	0.87%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(1 año)	N.A.		-2.41%	-2.56%	0.18%	-1.79%
Octubre 2015 / Octubre 2013	Fondo de Pensiones Tipo 1	(2 años)	N.A.		2.19%	1.39%	2.21%	1.93%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(2 años)	2.94%		2.05%	2.19%	2.33%	2.24%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(2 años)	N.A.		-0.81%	-0.04%	0.78%	-0.12%
Octubre 2015 / Octubre 2012	Fondo de Pensiones Tipo 1	(3 años)	N.A.		1.04%	0.50%	0.91%	0.83%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(3 años)	N.A.		1.14%	0.14%	1.05%	0.80%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(3 años)	N.A.		-0.81%	-0.04%	0.78%	-0.12%
Octubre 2015 / Octubre 2010	Fondo de Pensiones Tipo 1	(5 años)	N.A.		1.84%	1.56%	1.34%	1.62%
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(5 años)	N.A.		0.04%	-0.15%	0.30%	0.05%
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(5 años)	N.A.		-2.69%	-3.58%	-1.73%	-2.76%
Octubre 2015 / Octubre 2005	Fondo de Pensiones Tipo 2	(10 años)	N.A.		5.66%	5.74%	5.65%	5.64%
Octubre 2015 / Octubre 1995	Fondo de Pensiones Tipo 2	(20 años)	N.A.		7.24%	N.A.	7.04%	7.16%
Octubre 2015 / Octubre 1993	Fondo de Pensiones Tipo 2	(22 años)	N.A.		7.25%	N.A.	7.25%	7.25%
RENTABILIDAD AJUSTADA POR RIESGO (3) (4)								
Octubre 2015 / Octubre 2014	Fondo de Pensiones Tipo 1	(1 año)	N.A.		1.79	1.16	1.66	
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(1 año)	1.20		0.88	0.82	0.96	
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(1 año)	N.A.		0.18	0.16	0.44	
RENTABILIDAD NETA DE COMISIONES DE LOS APORTES VOLUNTARIOS								
Rentabilidad de los Afiliados con Aportes Voluntarios Sin Fin Previsional y Obligatorios en la misma AFP								
Rentabilidad Neta Nominal								
Octubre 2015 / Octubre 2014	Fondo de Pensiones Tipo 1	(1 año)	N.A.		3.19%	1.44%	3.05%	
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(1 año)	4.25%		2.41%	2.27%	3.10%	
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(1 año)	N.A.		-0.85%	-0.95%	1.47%	
Rentabilidad Neta Real								
Octubre 2015 / Octubre 2014	Fondo de Pensiones Tipo 1	(1 año)	N.A.		-0.46%	-2.15%	-0.59%	
	Fondo de Pensiones Tipo 2	(1 año)	0.57%		-1.21%	-1.34%	-0.54%	
	Fondo de Pensiones Tipo 3	(1 año)	N.A.		-4.36%	-4.45%	-2.11%	
COMISIONES y PRIMAS DE SEGURO								
Comisión por la administración de Aportes Obligatorios - Comisión sobre Remuneración			1.47%		1.55%	1.60%	1.69%	
Comisión por la administración de Aportes Obligatorios - Comisión Mixta (período de transición) (6)								
Componente de Flujo (tasa mensual)			0.38%		1.23%	1.19%	1.46%	
Componente de Saldo (tasa anual)			1.25%		1.20%	1.25%	1.20%	
Prima de Seguro (7)			1.33%		1.33%	1.33%	1.33%	
Comisión por la Gestión de Aportes Voluntarios Sin Fin Previsional (AVSP) para los Afiliados con AVSP y Obligatorios en la misma AFP (8)								
Fondo de Pensiones Tipo 1			0.091%		0.095%	0.100%	0.100%	
Fondo de Pensiones Tipo 2			0.124%		0.145%	0.130%	0.175%	
Fondo de Pensiones Tipo 3			0.157%		0.165%	0.160%	0.190%	

8.5. Anexo 05: Estado de Ganancias y Pérdidas a ago/2015

Estado de Ganancias y Pérdidas												
AFP Integra												
(En miles de nuevos soles)												
	nov-2005	dic-2005	dic-2006	dic-2007	dic-2008	dic-2009	dic-2010	dic-2011	dic-2012	dic-2013	dic-2014	ago-2015
INGRESOS												
Comisiones Recibidas	166 003	179 063	177 321	197 995	230 599	229 838	235 494	264 007	299 808	407 584	420 368	285 543
TOTAL INGRESOS BRUTOS	166 003	179 063	177 321	197 995	230 599	229 838	235 494	264 007	299 808	407 584	420 368	285 543
GASTOS OPERACIONALES	85 743	93 170	116 369	129 324	116 951	104 736	118 155	142 652	161 924	235 504	207 293	131 916
Gastos Administrativos	51 084	54 924	64 097	72 955	63 670	62 486	81 508	94 162	96 308	168 584	147 554	99 444
Compras de Suministros	-	-	1 121	1 557	856	525	661	710	822	699	523	351
Cargas de Personal	-	-	22 447	26 339	22 513	21 482	31 121	38 513	39 619	67 216	50 933	35 536
Participaciones y Dietas al Directorio	-	-	749	719	1 369	1 452	1 377	1 652	1 623	581	569	472
Servicios Prestados por Terceros	-	-	21 263	22 925	20 862	20 708	26 310	29 602	34 064	54 507	42 116	24 715
Tributos y Aportaciones	-	-	10 702	11 849	9 785	9 157	10 536	10 516	10 496	14 068	15 028	9 905
Cargas Diversas de Gestión	-	-	2 567	3 686	3 139	3 806	6 541	6 507	5 453	5 992	5 822	3 434
Provisiones del Ejercicio	-	-	5 247	5 879	5 148	5 356	4 961	6 662	4 232	25 521	32 564	25 030
Gastos de Venta	34 659	38 246	52 272	56 369	53 280	42 251	36 647	48 490	65 616	66 920	59 738	32 472
Compras de Suministros	-	-	3 218	2 489	1 886	1 997	2 026	2 459	2 522	2 121	2 455	886
Cargas de Personal	-	-	41 297	43 065	42 951	30 915	29 543	40 839	47 153	51 338	43 781	27 211
Servicios Prestados por Terceros	-	-	2 373	2 118	2 161	4 059	3 181	2 422	3 212	3 977	4 627	471
Publicidad, Publicaciones y Relaciones Públicas	-	-	2 465	5 313	3 078	2 883	1 571	2 303	11 738	8 035	8 143	3 469
Tributos y Aportaciones	-	-	109	50	22	17	18	11	16	9	15	29
Cargas Diversas de Gestión	-	-	270	415	394	276	309	343	363	1 440	717	403
Provisiones del Ejercicio	-	-	2 540	2 918	2 789	2 103	-	113	612	-	-	3
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERATIVA	80 260	85 893	60 952	68 671	113 648	125 102	117 339	121 355	137 884	172 080	213 075	153 628
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	18 906	17 637	34 735	38 946	(46 699)	55 567	7 023	4 565	3 274	8 746	14 112	9 700
Utilidad (Pérdida) del Encaje	16 838	15 153	36 160	40 233	(48 251)	52 145	-	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) del Fondo Complementario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) del Fondo de Longevidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) en Venta de Activos							1 361	(307)	(2)	1 537	(31)	82
Ingresos Financieros	1 939	2 194	3 243	1 554	4 560	6 096	2 083	5 043	5 231	7 088	11 676	11 468
Gastos Financieros	(974)	(1 052)	(4 712)	(2 862)	(3 014)	(2 681)	1 222	2 960	(3 326)	(3 923)	(3 665)	(3 166)
Otros ingresos (egresos)	1 103	1 342	44	21	6	6	4 801	2 789	1 371	4 043	6 131	1 316
RESULTADO ANTES DE INGRESOS Y GASTOS EXCEPCIONAL	99 166	103 530	95 688	107 617	66 949	180 668	124 362	125 920	141 158	180 826	227 187	163 328
INGRESOS (GASTOS) EXCEPCIONALES Y EXTRAORDINARIO	(1 315)	(1 261)	1 216	6 114	339	(1 701)	-	-	-	-	-	-
Ingresos Excepcionales	-	-	3 035	2 035	1 109	1 695	-	-	-	-	-	-
Cargas Excepcionales	(1 315)	(1 261)	(2 149)	(3 080)	(1 497)	(3 949)	-	-	-	-	-	-
Ingresos Extraordinarios	-	-	333	7 271	727	553	-	-	-	-	-	-
Gastos Extraordinarios	-	-	(3)	(111)	(1)	(0)	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL REI	97 851	102 269	96 903	113 731	67 287	178 968	-	-	-	-	-	-
REI	-	-			-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO RTA	97 851	102 269	96 903	113 731	67 287	178 968	124 362	125 920	141 158	180 826	227 187	163 328
Participación de los Trabajadores Corriente y Diferida	(4 069)	(4 450)	(3 190)	(3 704)	(5 875)	(6 460)	(6 248)	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta Corriente y Diferido	(23 192)	(24 980)	(21 545)	(21 228)	(33 488)	(36 824)	(35 615)	(39 415)	(44 754)	(60 667)	(57 996)	(47 180)
UTIL. O (PERD) antes de PART.EXTRAORD.	70 590	72 397	72 169	88 799	27 924	135 683	82 498	86 504	96 404	120 159	169 191	116 148
Partidas Extraordinarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revers Impto a la renta difer ejerc. anter.	-	(132)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	70 590	72 397	72 169	88 799	27 924	135 683	82 498	86 504	96 404	120 159	169 191	116 148

Nota: En enero de 2010 entraron en vigencia modificaciones al Manual de Contabilidad de las AFP (Resolución SBS 15101-2009).

IX. Apéndices

9. Apéndices

9.1. Apéndice 1: Rentabilidad y Traspasos.

Por otro lado el impacto en las cifras de rentabilidad del fondo de pensiones que la AFP Integra administra de propiedad de sus afiliados han sufrido fuertes caídas, tal como se aprecia en las Variables SBS de Junio/2015, que sólo comparándolas con las otras AFP, se advierte que en los últimos 5 años en el Fondo 1 el más conservador, de 4 mediciones en 3 ha ocupado el primer lugar y la otra en segundo lugar. Mientras que en el Fondo 2 de crecimiento mixto, de 4 mediciones en una oportunidad ocupó el primer lugar, en otra el segundo lugar, en otra el tercer y en la restante ocupó el cuarto lugar. Finalmente, en el Fondo 3, el fondo de mayor crecimiento y el preferido para las mediciones de la volatilidad de las inversiones en Bolsa de Valores, de las mismas 4 mediciones en tres oportunidades ha ocupado el segundo lugar, en una ocupó el tercer lugar, con el agravante que en este fondo sólo participan las tres AFP más antiguas, en ninguna ocasión fue primera, es decir en ninguna fue líder del SPP, lugar que había ocupado por muchos años atrás en su historia. Por esta razón los afiliados se retiran de AFP Integra para buscar otra AFP con mejores indicadores de gestión, tal como se advierte en las Variables SBS de Octubre/2015,

TABLA 39

Traspasos netos a octubre / 2015

Principales Variables del Sistema Privado de Pensiones				
Al 31 de Octubre de 2015				
N° de Solicitudes de Traspaso Aceptadas durante el 2015				
	AFP			
Hábitat	Integra	Prima	Profuturo	
40	(1 248)	1 563	(355)	

Nota: www.sbs.gob.pe

TABLA 40: Rentabilidad de los tres fondos de pensiones a octubre/2015, con foco en el Fondo 3.

Principales Variables del Sistema Privado de Pensiones
Al 31 de octubre del 2015

FONDO DE PENSIONES		HÁBITAT	INTEGRA	PRIMA	PROFUTURO	PROM SPP
Tipo 1	(1 año)	N.A	1 4.39%	2.68%	4.31%	3.82%
Tipo 2	(1 año)	5.83%	3 4.23%	3.90%	5.31%	4.57%
Tipo 3	(1 año)	N.A	2 1.16%	1.00%	3.85%	1.81%
Tipo 1	(2 años)	N.A	2 5.64%	4.81%	5.65%	5.37%
Tipo 2	(2 años)	6.42%	4 5.49%	5.63%	5.78%	5.68%
Tipo 3	(2 años)	N.A	3 2.53%	3.33%	4.18%	3.25%
Tipo 1	(3 años)	N.A	1 4.34%	3.78%	4.20%	4.12%
Tipo 2	(3 años)	N.A	1 4.44%	3.41%	4.34%	4.09%
Tipo 3	(3 años)	N.A	2 2.06%	1.21%	3.50%	2.13%
Tipo 1	(5 años)	N.A	1 5.35%	5.06%	4.83%	5.12%
Tipo 2	(5 años)	N.A	2 3.49%	3.29%	3.76%	3.50%
Tipo 3	(5 años)	N.A	0.66%	-0.25%	1.65%	0.59%

9.2. Apéndice 2: Propuesta de Política de Servicio Post-Venta

CIRCULAR DE GERENCIA

ASUNTO	POLÍTICA DE COMISIONES Y BONOS MARZO 2016
A	SUPERVISORES PREVISIONALES Y GERENTES DE PROVINCIAS
COMUNICAR A	Asesores previsionales de Lima y Provincias

Por la presente se comunica la política de pago de comisiones y Bonos por los contratos de traspasos.

Período : Marzo 2016

Cierres de producción:

PRODUCCIÓN	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE PRESENTACIÓN
Traspasos con fecha de marzo 2016.	Marzo	Con fecha del 01 de marzo al 15 de marzo: hasta el 15 de marzo. Con fecha del 16 de marzo al 31 de marzo: hasta el 31 de marzo.

Objetivo del mes:

TRASPASOS	
PRODUCCIÓN EN TRASPASOS CUOTA MÍNIMA MENSUAL	S/. 90,000.00
RÍAS MAYORES A	S/. 750.00
AHORRO	
ONE SHOT	S/. 3,000.00
RECURRENTES	S/. 300.00

Fechas de pago:

Las comisiones y bonos son pagados de acuerdo a la programación enviada a RRHH.

Política de bonos

Bono por producción de traspasos:

1. Sólo se considera la producción aprobada por la SBS que fuera presentada por el Asesor Previsional y cuya fecha de solicitud esté entre el primer día y último día del mes por el que se está pagando el bono correspondiente.
2. Se aceptarán la mitad de la producción fuera de cartera siempre y cuando no haya sido visitado por otro asesor.
3. El bono de producción será pagado en función a la escala abajo indicada. No existe bono máximo. El asesor que realice una producción por encima de esta tabla, por cada S/. 10,000.00 se le asignará S/. 500.00.

RÍA		BONO
desde	hasta	
0	9,999	500
10,000	19,999	1,000
20,000	29,999	1,500
30,000	39,999	2,000
40,000	49,999	2,500
50,000	59,999	3,000
60,000	69,999	3,500
70,000	79,999	4,000
80,000	89,999	4,500
90,000	99,999	5,000
100,000	109,999	5,500
110,000	119,999	6,000
120,000	129,999	6,500
130,000	139,999	7,000
140,000	149,999	7,500

Bono por Traspaso

Para la Escala del bono de traspasos sólo se considerarán los traspasos mayores al Ingreso Mínimo Legal.

Comisión por Ahorro Voluntario

Se paga 1% dividido en 12 meses.

Comisión por producción de traspasos:

La comisión mensual se empieza a pagar a partir del primer mes de devengue pagado y acreditado. Se abonará UN PORCENTAJE % de la RÍA Mensual según la tabla, durante 12 meses a partir del primer mes de devengue.

RANGO DE RÍAS		COMISIÓN MENSUAL %	DURACIÓN meses	SEGMENTO
750	2,499	0.50	12	F
2,500	4,999	0.55	12	E
5,000	7,499	0.60	12	D
7,500	9,999	0.65		
10,000	12,499	0.70	12	C
12,500	14,999	0.75		
15,000	17,499	0.80		
17,500	19,999	0.85		
20,000	22,499	0.90	12	B
22,500	24,999	0.95		
25,000	27,499	1.00		
27,500	29,999	1.05		
30,000	32,499	1.10	12	A
35,000	34,999	1.15		
40,000	37,499	1.20		
45,000	39,999	1.25		
50,000	A +	1.30		

Servicio Post-Venta:

Soporte informático enfocado al cliente

1. Se enviará los estados de cuenta a sus correos electrónicos todos los meses que genere aportes a todos los afiliados sin distinción alguna. Segmento F.
2. Para los afiliados del segmento E, se les enviará informes financieros mensualmente, más llamadas telefónicas en fechas importantes.
3. Para los afiliados del segmento D, se les enviará una tarjeta virtual en las fechas importantes (cumpleaños, día del padre, día de la madre, día de la amistad, fiestas patrias, fiestas navideñas, etc). También se les enviará un reporte de sus aportes, en cada mes que ocurran.
4. Para los afiliados del segmento C, se les enviará con su asesor un presente por el día de su cumpleaños, y se le visitará con una frecuencia de seis meses para brindarle asesoría personalizada por su asesor.
5. Para los afiliados del segmento B, se les enviará con el Gerente de Agencia dos presentes por su cumpleaños y fiestas navideñas, y recibirá la visita del Gerente cada seis meses para expresarle el saludo de la institución.
6. Para los afiliados del segmento A, se les enviará un saludo del Gerente de la AFP, quien eventualmente lo llamará por teléfono.

Servicio Post-Venta

SEGMENTACIÓN POR RÍA							
ACTIVIDAD DE SERVICIO		SEGMENTOS					
		F	E	D	C	B	A
1	Estados de cuenta.	X	X	X	X	X	X
2	Informes financieros mensuales.		X	X	X	X	X
3	Llamadas telefónicas en fechas importantes.		X	X	X	X	X
4	Tarjeta virtual en fechas importantes.			X	X	X	X
5	Reporte de sus aportes cada vez que ocurran.			X	X	X	X
6	Presente con asesor por su cumpleaños.				X	X	X
7	Asesoría personalizada de su asesor cada seis meses.				X	X	X
8	Presentes por cumpleaños y navidad entregados por el Grte.Ag.					X	X
9	Saludo institucional por el Gerente de Agencia cada seis meses.					X	X
10	Saludo institucional por el Gerente General de la AFP mediante tarjeta física y llamada telefónica.						X

SEGMENTACIÓN POR FONDO DE PENSIONES												
RANGO DE FONDOS		SEGMENTO	ACTIVIDAD DE SERVICIO POST VENTA									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	249,999	F	X	X								
250,000	499,999	E	X	X	X							
500,000	699,999	D	X	X	X	X	X	X	X			
500,000	999,999	C	X	X	X	X	X	X	X	X		
1,000,000	499,999	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
1,500,000	A +	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cordialmente,

RESPONSABLE DEL ÁREA COMERCIAL