



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO
EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS**

Gabriela María Caballeros Palencia

Asesorado por el Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez

Guatemala, junio de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO
EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

GABRIELA MARÍA CABALLEROS PALENCIA
ASESORADO POR EL ING. ERNESTO DANIEL ALVARADO JIMÉNEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | | |
|------------|-------|-----------------------------------|
| DECANO | Ing. | Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| VOCAL I | Ing. | Ángel Roberto Sic García |
| VOCAL II | Ing. | Pablo Christian de Leon Rodríguez |
| VOCAL III | Ing. | José Milton de León Bran |
| VOCAL IV | Ing. | Jurgen Andoni Ramírez Ramírez |
| VOCAL V | Ing. | Oscar Humberto Galicia Nuñez |
| SECRETARIA | Inga. | Lesbia Magali Herrera López |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | | |
|-------------|-------|-----------------------------------|
| DECANO | Ing. | Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| EXAMINADOR | Ing. | Hugo Leonel Alvarado de León |
| EXAMINADOR | Ing. | Edwin Josué Ixpata Reyes |
| EXAMINADORA | Inga. | Maria Martha Wolford de Hernández |
| SECRETARIA | Inga. | Lesbia Magali Herrera López |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 11 de febrero de 2015.

Gabriela María Caballeros Palencia

Guatemala, noviembre de 2016

Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Presente

Por este medio me permito informarle que he procedido a revisar el trabajo de graduación titulado **"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS "**, hasta donde va elaborado, desarrollado por la estudiante Gabriela María Caballeros Palencia con No. de Carné 2008-19069.

A mi criterio, como parte del proceso de elaboración de tesis, puede ser enviada a la siguiente etapa de asignación de revisor.

Sin otro particular,
Atentamente,

Ernesto Daniel Alvarado Jiménez
Ingeniería Mecánica Industrial
Colegiado No. 7995

Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez
Colegiado No. 7995
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.006.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS**, presentado por la estudiante universitaria **Gabriela María Caballeros Palencia**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 812

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2017.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.079.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS**, presentado por la estudiante universitaria **Gabriela María Caballeros Palencia**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

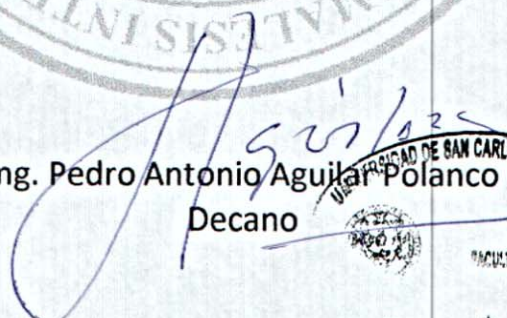


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 265.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS**, presentado por la estudiante universitaria: **Gabriela María Caballeros Palencia**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, junio de 2017

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

| | |
|--------------------|---|
| Dios | Quien me da la vida, fuerza y voluntad para alcanzar este logro y por siempre respaldar mis pasos. |
| Mis padres | Mario Palencia y Jannina Palencia, por todos los sacrificios que hacen por mí y por apoyarme y guiarme con amor |
| Mi abuelita | Dolores Rodas de Palencia, por ser como una madre para mí y por todo el amor que me dio. |
| Mi hermana | Debora María Caballeros, por ser mi mejor amiga y por su apoyo incondicional. |
| Mis tías | Edna de Solares y Rosidalia de Taracena, por ser una importante influencia en mi vida. |
| Mis primas | Marissa Solares y Claudia Solares, por creer en mí y estar a mi lado en todo momento |

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser una casa de estudios donde me realicé como profesional.

Facultad de Ingeniería

Por ser la plataforma que facilitó mi formación profesional y personal.

Mi asesor

Ing. Ernesto Alvarado, por su apoyo durante la elaboración del presente trabajo de graduación.

Mis amigos

Por apoyarme y alentarme en esta etapa de mi vida.

Ing. Marvin Mateo

Por apoyarme en el inicio de este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | VII |
| GLOSARIO..... | IX |
| RESUMEN..... | XI |
| OBJETIVOS | XIII |
| INTRODUCCIÓN..... | XV |
| | |
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1. La empresa..... | 1 |
| 1.1.1. Reseña histórica | 1 |
| 1.1.2. Información general | 2 |
| 1.1.3. Ubicación | 4 |
| 1.1.4. Valores..... | 5 |
| 1.1.5. Misión | 5 |
| 1.1.6. Visión..... | 5 |
| 1.1.7. Estructura organizacional..... | 6 |
| 1.2. Servicio al cliente..... | 11 |
| 1.2.1. El cliente | 11 |
| 1.2.2. Servicio..... | 13 |
| 1.2.3. Principios básicos del servicio..... | 14 |
| 1.2.3.1. Actitud de servicio | 14 |
| 1.2.3.2. Satisfacción del usuario | 15 |
| 1.2.3.3. Actitud positiva | 15 |
| 1.2.4. Bases éticas | 16 |
| 1.2.5. Estímulo en la atención..... | 16 |
| 1.2.6. Continuidad..... | 17 |

| | | |
|------------|---|----|
| 1.3. | Calidad del servicio | 18 |
| 1.3.1. | Confianza | 18 |
| 1.3.2. | Responsabilidad | 19 |
| 1.3.3. | Seguridad | 19 |
| 1.3.4. | Empatía | 19 |
| 1.4. | Estrategias para influir en la percepción de los clientes | 19 |
| 1.4.1. | Recuperación efectiva | 19 |
| 1.4.2. | Flexibilidad y adaptación | 20 |
| 1.4.3. | Espontaneidad | 20 |
| 1.5. | Estrategias para la recuperación del servicio | 20 |
| 1.5.1. | Atender reclamos | 21 |
| 1.5.2. | Actuar con rapidez..... | 21 |
| 1.5.3. | Soluciones integrales | 21 |
| 1.5.4. | Empoderamiento a empleados | 21 |
| 2. | SITUACIÓN ACTUAL | 23 |
| 2.1. | Antecedentes del servicio de la empresa | 23 |
| 2.2. | Diagnóstico de la situación actual | 24 |
| 2.3. | Fortalezas y debilidades..... | 26 |
| 2.4. | Oportunidades y amenazas..... | 28 |
| 2.4.1. | Puntos de mejora | 29 |
| 2.4.1.1. | Requerimientos..... | 29 |
| 2.4.1.1.1. | Recepción..... | 30 |
| 2.4.1.1.2. | Interpretación..... | 30 |
| 2.4.1.2. | Cotizaciones | 30 |
| 2.4.1.2.1. | Elaboración..... | 31 |
| 2.4.1.2.2. | Envío | 31 |
| 2.4.1.2.3. | Seguimiento..... | 31 |
| 2.4.1.3. | Pedidos y órdenes de compra | 32 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2.4.1.4. | Seguimiento y conclusión de la venta .. | 32 |
| 2.5. | Comunicación del cliente con la empresa | 33 |
| 2.5.1. | Análisis de los clientes actuales | 33 |
| 2.5.2. | Relación vendedor – cliente | 35 |
| 2.6. | Identificación de quejas y reclamos del consumidor | 36 |
| 2.6.1. | Sistema de quejas y eclamos..... | 36 |
| 2.7. | Análisis de metas y ganancias actuales..... | 37 |
| 3. | PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE..... | 39 |
| 3.1. | Estructura organizacional propuesta..... | 39 |
| 3.2. | Presentación de la organización | 41 |
| 3.2.1. | Departamento de ventas | 41 |
| 3.2.1.1. | Organigrama del departamento de ventas | 43 |
| 3.2.1.2. | Descripción de puestos | 44 |
| 3.2.1.3. | Perfil de puestos | 44 |
| 3.2.1.4. | Análisis de puestos | 48 |
| 3.2.1.5. | Evaluación del desempeño | 52 |
| 3.3. | Medición de los niveles de satisfacción al cliente | 53 |
| 3.3.1. | Muestra..... | 53 |
| 3.3.2. | Resultados de la encuesta..... | 54 |
| 3.3.3. | Diagnóstico y necesidades | 54 |
| 3.4. | Estrategia para incrementar la satisfacción del cliente..... | 55 |
| 3.4.1. | Visión del puesto..... | 55 |
| 3.4.2. | Cultura del servicio al cliente..... | 56 |
| 3.4.3. | Capacitación interna para el personal de ventas..... | 57 |
| 3.4.3.1. | Capacitaciones de servicio..... | 57 |
| 3.4.3.2. | Capacitaciones técnicas..... | 58 |

| | | |
|------------|--|----|
| 3.5. | Estrategias de empoderamiento..... | 58 |
| 3.5.1. | Desarrollo de una filosofía de empoderamiento..... | 59 |
| 3.5.1.1. | Primera fase: aprender y dirigir el cambio | 59 |
| 3.5.1.2. | Segunda fase: cambio y desánimo | 61 |
| 3.5.1.3. | Tercera fase: difundir la filosofía de empoderamiento..... | 62 |
| 3.6. | Procedimientos propuestos | 64 |
| 3.6.1. | Recepción de requerimientos | 64 |
| 3.6.2. | Cotización de productos | 65 |
| 3.6.3. | Ingreso de pedidos | 65 |
| 3.6.4. | Seguimiento | 66 |
| 3.6.5. | Atención a reclamos | 66 |
| 3.7. | Alcance de nuevas metas de ventas | 69 |
| 3.7.1. | Incremento anual en las metas y utilidades | 69 |
| 4. | IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA..... | 71 |
| 4.1. | Propuesta..... | 71 |
| 4.1.1. | Implementación | 71 |
| 4.1.2. | Proceso del servicio al cliente..... | 73 |
| 4.1.2.1. | Guía orientada a un servicio con calidad | 74 |
| 4.1.2.1.1. | Mejora de la imagen | 74 |
| 4.1.2.1.2. | Lenguaje corporal | 75 |
| 4.1.2.1.3. | Saber escuchar al cliente | 75 |
| 4.1.2.1.4. | Atención y solución de quejas y reclamos..... | 75 |

| | | | |
|----------|---|---|----|
| | 4.1.2.1.5. | Manejo de clientes difíciles | 76 |
| 4.1.2.2. | Estrategias | | 76 |
| | 4.1.2.2.1. | Superación de expectativas de los clientes..... | 77 |
| | 4.1.2.2.2. | Optimización del servicio..... | 78 |
| 4.1.2.3. | Capacitación del personal en materia de servicio al cliente | | 79 |
| 4.1.2.4. | Implementación de la cultura de servicio al cliente..... | | 79 |
| 4.1.3. | Proceso de adquisición y retención de clientes | | 80 |
| | 4.1.3.1. | Acercamiento con los clientes actuales..... | 80 |
| | 4.1.3.2. | Atraer nuevos clientes..... | 81 |
| 4.1.4. | Alternativas de acercamiento indirecto con clientes nuevos | | 81 |
| | 4.1.4.1. | Alternativas de productos tradicionales..... | 82 |
| | 4.1.4.2. | Alternativas de productos nuevos..... | 82 |
| 4.1.5. | Departamento de ventas..... | | 82 |
| | 4.1.5.1. | Transformación de debilidades en oportunidades | 82 |
| | 4.1.5.2. | Transformación de amenazas en fortalezas | 84 |
| 4.1.6. | Análisis de costos | | 85 |
| | 4.1.6.1. | Indicador de beneficio en la implementación del sistema | 86 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.1.6.2. | Indicador de la ganancia neta con el costo proyectado | 87 |
| 5. | RESULTADOS ESPERADOS | 89 |
| 5.1. | Auditorías internas | 89 |
| 5.2. | Análisis de quejas y reclamos | 89 |
| 5.2.1. | Indicador de mejora en la atención al cliente | 89 |
| 5.3. | Análisis de la implementación propuesta..... | 90 |
| 5.3.1. | Estadísticas | 90 |
| 5.3.2. | Incremento en las ventas y utilidades | 91 |
| 5.3.2.1. | Matriz comparativa entre la situación actual y la propuesta..... | 92 |
| 5.4. | Análisis de beneficios..... | 93 |
| 5.5. | Planeación del seguimiento oportuno del sistema propuesto .. | 94 |
| | CONCLUSIONES | 97 |
| | RECOMENDACIONES | 99 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 101 |
| | APÉNDICES | 103 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Organigrama de la empresa..... | 7 |
| 2. | Departamento de administración..... | 8 |
| 3. | Departamento de automatización..... | 9 |
| 4. | Departamento de ventas..... | 10 |
| 5. | FODA del área de ventas..... | 26 |
| 6. | Análisis de clientes por vendedor..... | 35 |
| 7. | Organigrama del departamento de ventas..... | 43 |
| 8. | Buzón de bodega..... | 53 |
| 9. | Buzón de mostrador..... | 54 |
| 10. | Encuesta de satisfacción al cliente..... | 78 |
| 11. | Resultados de ventas..... | 92 |

TABLAS

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Datos de la empresa..... | 1 |
| II. | Perfil del cliente..... | 12 |
| III. | Valor agregado..... | 15 |
| IV. | Satisfacción – beneficio..... | 29 |
| V. | Comunicación con el cliente..... | 33 |
| VI. | Cientes por vendedor..... | 34 |
| VII. | Descripción del puesto y perfil del asistente de administración de ventas y servicio al cliente..... | 40 |
| VIII. | Descripción del puesto y perfil del ingeniero técnico..... | 41 |

| | | |
|--------|--|----|
| IX. | Análisis PHVA para el área de ventas | 42 |
| X. | Descripción de puestos del departamento de ventas | 44 |
| XI. | Descripción del Puesto y perfil del gerente de ventas | 45 |
| XII. | Descripción del puesto y perfil del jefe de administración de ventas y servicio al cliente..... | 45 |
| XIII. | Descripción del puesto y perfil del gerente de marca..... | 46 |
| XIV. | Descripción del puesto y perfil del vendedor industrial..... | 46 |
| XV. | Descripción del puesto y perfil del jefe de sala de ventas | 47 |
| XVI. | Descripción del puesto y perfil del asistente técnico de ventas | 47 |
| XVII. | Evaluación del desempeño..... | 52 |
| XVIII. | Estrategia de Servicio al cliente | 77 |
| XIX. | Indicador de cumplimiento de metas | 86 |
| XX. | Indicador de la ganancia neta para La Empresa..... | 87 |
| XXI. | Indicador de mejora en la atención al cliente | 90 |
| XXII. | Matriz comparativa entre situación actual vs propuesta | 93 |

GLOSARIO

| | |
|------------------------|--|
| Requerimiento | Toda aquella solicitud por parte del cliente que incluya especificaciones de lo que desea comprar. |
| Cotización | Acción de estimar, valorar o fijar precio de algo. |
| Orden de compra | Es un documento que permite al comprador pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas. |
| Queja | Expresión de disconformidad sobre un producto o servicio prestado. |
| Reclamo | Malestar o descontento respecto a la atención recibida. |
| Organigrama | Representación gráfica de una organización de acuerdo a la relación que tienen las distintas áreas de trabajo. |
| Estrategia | Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento para cumplir un objetivo. |

Empowerment

Significa empoderamiento; es decir, darle más poder a la gente, delegando a los empleados para que puedan decir por sí mismos qué hacer, buscando siempre cumplir con las necesidades de la empresa.

Lenguaje corporal

Se le conoce a la manera en que una persona se comunica a través de su cuerpo.

Fidelización de cartera

Es cuando un cliente permanece “fiel” a la compra de un producto determinado de una marca concreta.

RESUMEN

Se plantea la necesidad de implementar en el área de ventas un sistema enfocado en la atención al cliente. Se busca que cada integrante de ésta área conozca conceptos relacionados al servicio, atención, compromiso y que además se planteen nuevas estrategias que logren incrementar las ventas de cada vendedor y al mismo tiempo la meta global para la empresa.

Al evaluar la situación actual de la empresa se detectan situaciones como:

- Débil interpretación de los requerimientos que el cliente solicita.
- Falta de seguimiento al cumplimiento de los procedimientos.
- Falta de metodología para determinar lineamientos de atención al cliente que sirvan de directriz para un modelo de gestión de la atención brindada.

Se analizan cuidadosamente los distintos perfiles del área de ventas y la estructura organizacional de este departamento, para encontrar vacíos o puntos de mejorar y tomar acciones que los resuelvan de raíz.

Se proponen algunas estrategias para mejorar los estándares de servicio, la resolución a quejas o reclamos y proponer estrategias que ayuden a influir en la percepción del cliente.

Algunas estrategias pueden ser:

- Realizar encuestas al cliente para medir la satisfacción y percepción con respecto al servicio empresa. Utilizando preguntas asertivas que aseguren detectar puntos de mejora.
- Planificación de capacitaciones en el área técnica y en la parte comercial, por lograr mejorar las competencias del cuerpo de ventas.
- Implementación de una estrategia de *empowerment* que asegure que cada colaborador conozca y domine las actividades de su escritorio y pueda desarrollarlas de la mejor manera.

Finalmente se definen ciertas variables de medición que permitirán revisar el avance en la satisfacción del cliente y mejorar los puntos débiles.

OBJETIVOS

General

Implementar un sistema de atención al cliente para incrementar las ventas de una empresa de equipos y servicios eléctricos en al menos un 15 % anual.

Específicos

1. Establecer la metodología para la determinación de las necesidades de los clientes durante el segundo semestre del año 2016.
2. Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente que se presenta en la empresa.
3. Comprender los roles y las responsabilidades en el proceso actual del servicio al cliente.
4. Lograr que la implementación de este nuevo sistema asegure una relación más estrecha entre cliente-vendedor y cliente-empresa expresada en una fidelización del cliente de al menos el 85 % de la cartera existente al inicio del periodo 2016.
5. Lograr que el índice de satisfacción del cliente sea al menos un 75 % al final del periodo 2016.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación tiene como propósito implementar un sistema de atención al cliente en la empresa, dedicada a la venta de equipos y servicios eléctricos; con el objetivo principal del incremento de las ventas a través de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes; también atraer cada vez un mayor número de negocios por medio de un posicionamiento en el mercado.

En la actualidad, la mayoría de las empresas se enfocan más en la administración de recursos económicos, humanos y materiales, dejando a un lado el servicio y la atención de los clientes, lo impide establecer un vínculo entre empresa-cliente.

Los clientes conforman el elemento vital de cualquier organización, sin el cual no habría una razón de ser para los negocios; es por esto que las organizaciones deben adaptarse a las necesidades de sus clientes a través de los servicios que ofrecen y la calidad o la eficiencia en la atención.

1. ANTECEDENTES

1.1. La empresa

En este apartado se detalla una descripción general de la empresa: sus actividades principales, su ubicación, el alcance de su actividad comercial, entre otros.

En la siguiente tabla se presenta un breve resumen:

Tabla I. **Datos de la empresa**

| | |
|---------------------------|--|
| Nombre de la empresa | Equipos y Servicios Industriales, S.A. |
| Actividad principal | Venta de equipo eléctrico y prestación de servicios e ingeniería |
| Ubicación | Sede Guatemala: Colonia Mariscal |
| Número total de empleados | Guatemala: 83 |
| Alcance | Importación, comercialización de equipos eléctricos, prestación de servicios de ingeniería y automatización de procesos. |
| Marcas que se distribuyen | Schneider, Honeywell, Phoenix Contact y Hubbell. |

Fuente: elaboración propia.

1.1.1. Reseña histórica

La sociedad Equipos y Servicios Industriales, S.A., de nombre comercial LA EMPRESA, se fundó en la ciudad de Guatemala el día 11 de noviembre de 1985; fue su primer representante legal el señor Carlos Marín Largaespada y Jose Manuel Lagos Bassett su primer gerente. La ubicación inicial era la zona 9 de la ciudad de Guatemala, algunos años después amplió operaciones

trasladándose a la zona 11 de la ciudad de Guatemala. Todo el personal fue trasladado entonces a la sede principal en la zona 11 donde opera actualmente.

La empresa funcionó por algunos años como agente representante de casas extranjeras, época que fortaleció el impulso de la introducción de soluciones con equipos eléctricos y mecánicos dándole la oportunidad de ser conocida también como proveedor de equipos industriales lo que también le sirvió cuando en 1992 se decidió entrar en el negocio de la instrumentación, control y automatización de procesos y servicios de ingeniería.

Poco a poco se han incorporado nuevas marcas y la empresa ha crecido: colaboradores, varios departamentos, bodega, taller de ensamble, sala de ventas y una nueva sociedad que se estableció en El Salvador en el año 1999. Actualmente, opera con doce colaboradores y desde donde atiende negocios especiales de ingeniería y suministro.

Sus clientes han popularizado el nombre ESINSA convirtiéndose en una marca a nivel centroamericano que ha servido para establecer otras sociedades en Costa Rica y Honduras y próximamente otra más en Nicaragua.

A partir de este momento, se referiría a ESINSA como “La Empresa”.

1.1.2. Información general

El área física de la empresa se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Área administrativa: cuenta con las siguientes secciones:

- Recepción
 - Gerencia general
 - Oficina de créditos y cobros
 - Oficina de desarrollo humano
 - Oficina de contabilidad
 - Oficina de informática
 - Oficina de importaciones
 - Oficina de compras locales
 - Bodega
 - Taller eléctrico
- Área de ventas: en las instalaciones del área de ventas se encuentran las siguientes secciones:
 - Oficina de administración de ventas y servicio al cliente
 - Oficina de mercadeo
 - Cubículos de vendedores e ingenieros de apoyo
 - Desarrollo humano: para la empresa es importante que el personal cuyas labores afecten la conformidad con los requisitos del servicio, sea competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada. Establece perfiles y descriptores de puestos los cuales deberán ser analizados para que sean consecuentes con sus necesidades operativas y proyección de crecimiento.
 - Infraestructura

Dirección de la empresa determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio prestado.

La infraestructura está compuesta de edificios e instalaciones, espacio de trabajo y servicios asociados: energía eléctrica, Internet, sistema electrónico de datos, red telefónica, correos electrónicos, agua potable, servicios de sanitarios, comedor de empleados, etc.; además, equipo para los procesos, tanto software como hardware, herramientas, mobiliario y equipo, transportes y sistemas para manejo de la información.

Adicionalmente, la empresa gestiona con el cliente la infraestructura, el espacio y equipo de trabajo en los puntos de operación, es decir, para los proyectos en los que se requiere trabajar en las instalaciones del cliente, se controlan las condiciones de operación para resguardar la propiedad del cliente, se debe demostrar una actitud responsable al momento de desempeñarse en el sitio; además, los servicios asociados: tales como servicios sanitarios, área de comedor, vestidores, *lockers*, etc., necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio contratado. Esto se hace en comunicación directa con el cliente para la ejecución de actividades en sitio negociadas en la oferta.

Ambiente de trabajo: la empresa asegura que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de lograr la conformidad con los requisitos del servicio y la mejora del desempeño de la organización.

1.1.3. Ubicación

Las operaciones de la empresa en Guatemala son coordinadas desde la Colonia Mariscal.

1.1.4. Valores

En general de la empresa se basa en el concepto de “libertad con responsabilidad”, con las siguientes palabras:

- La empresa es como la extensión del hogar
- Empatía por mis urgencias
- Información amplia y abundante
- Comunicación en todas las vías
- Aplicación de solidaridad
- Trabajo en equipo
- Cero errores

1.1.5. Misión

“Proveer soluciones integrales y productos de calidad que aseguren a nuestros clientes su competitividad en mercados globalizados, trabajando en equipo y mejorando continuamente en beneficio de la organización, sus colaboradores y nuestra región.”¹

1.1.6. Visión

“Consolidarnos y ampliarnos en el mercado de Centro América, Sur de México y el Caribe como proveedores expertos, certificados y confiables de equipos y soluciones para procesos industriales.”²

¹ Equipos y Servicios Industriales, S. A. <https://connectamericas.com/es/company/equipos-y-servicios-industriales-sa>. Consulta: 25 de marzo de 2016.

² *Ibíd.*

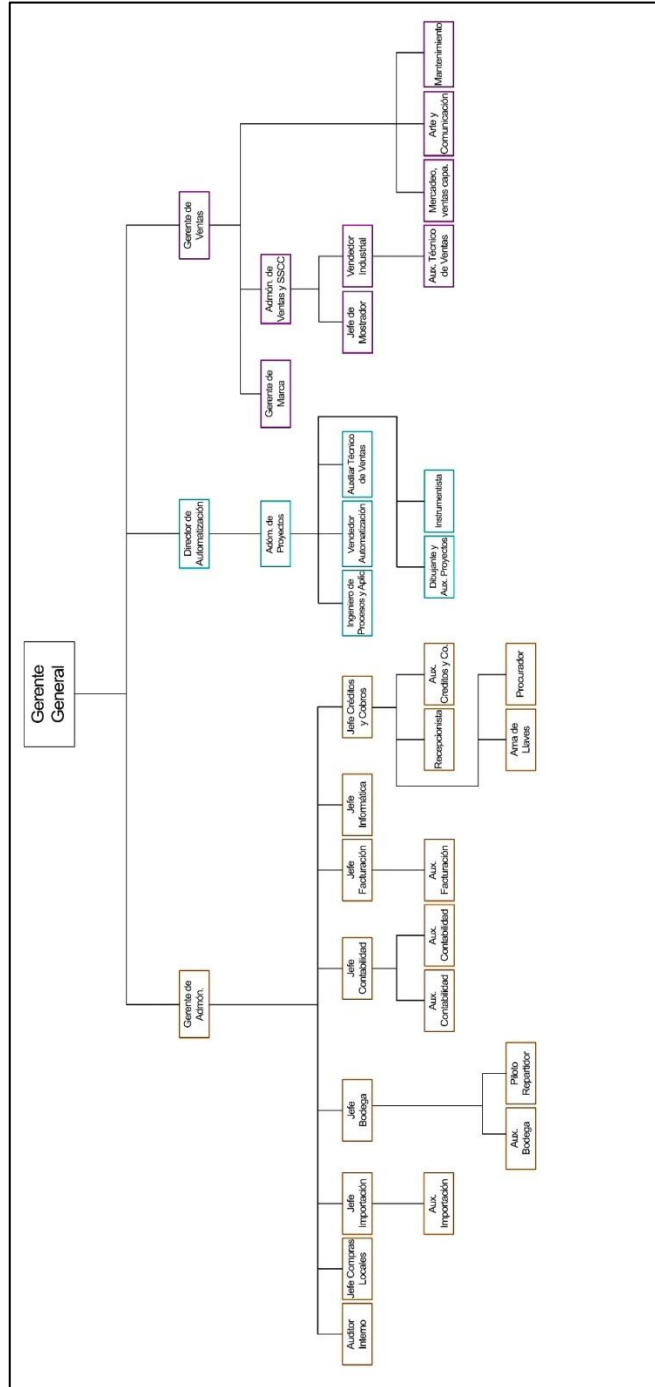
1.1.7. Estructura organizacional

Se presenta la estructura organizacional de la empresa; se incluye su área técnica.

- Organigrama: a continuación se puede observar el organigrama general de la empresa, donde se encuentran los distintos niveles de mando que se manejan en la empresa y sus puestos dependientes e independientes.

Dentro del organigrama general se muestran ubicados por colores las diferentes áreas o secciones para el mejor control y apoyo de parte de recursos humanos; este se divide en área administrativa, área de ventas y área de automatización.

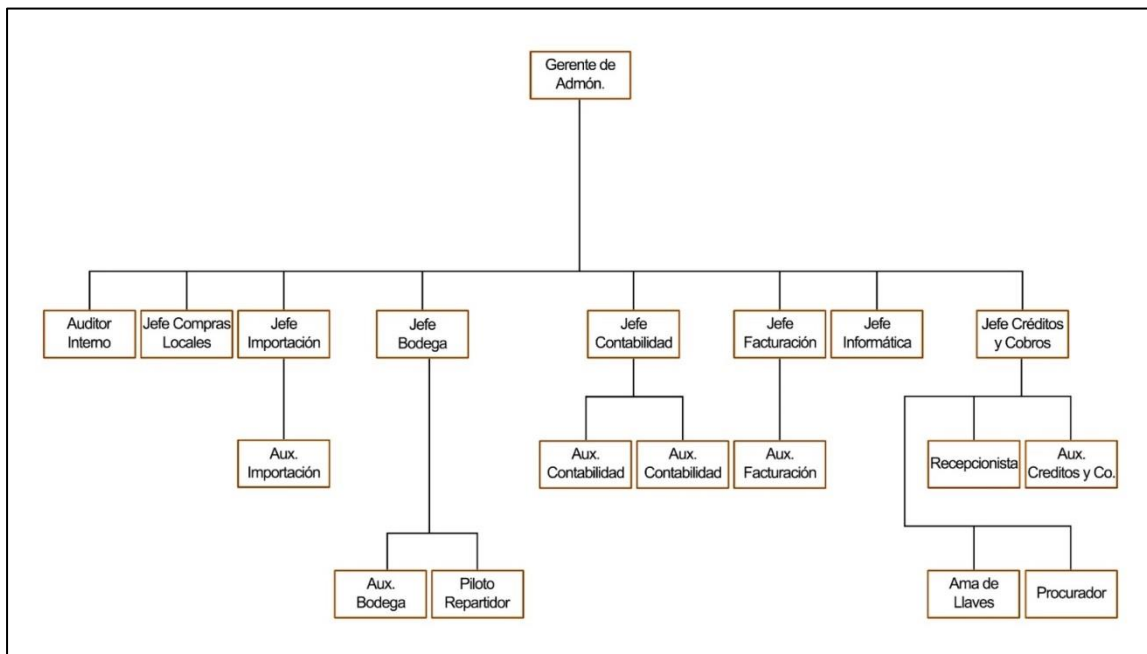
Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Este organigrama es de forma horizontal: las unidades se despliegan de arriba hacia abajo, el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada.

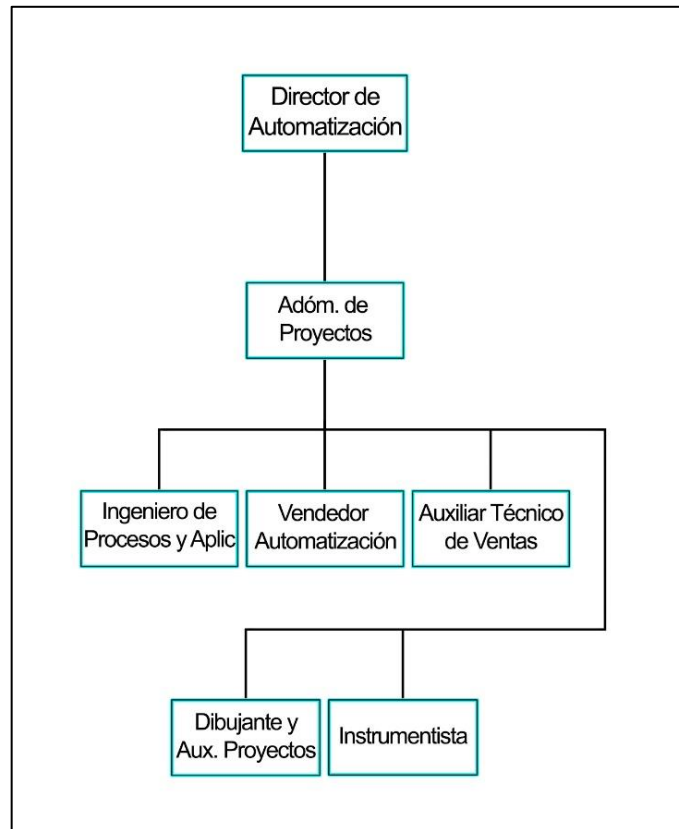
Figura 2. **Departamento de administración**



Fuente: elaboración propia.

En el organigrama administrativo se observan todos los departamentos que prestan servicio al cliente interno; es decir, todos aquellos que apoyan al cuerpo de ventas para el logro de sus metas.

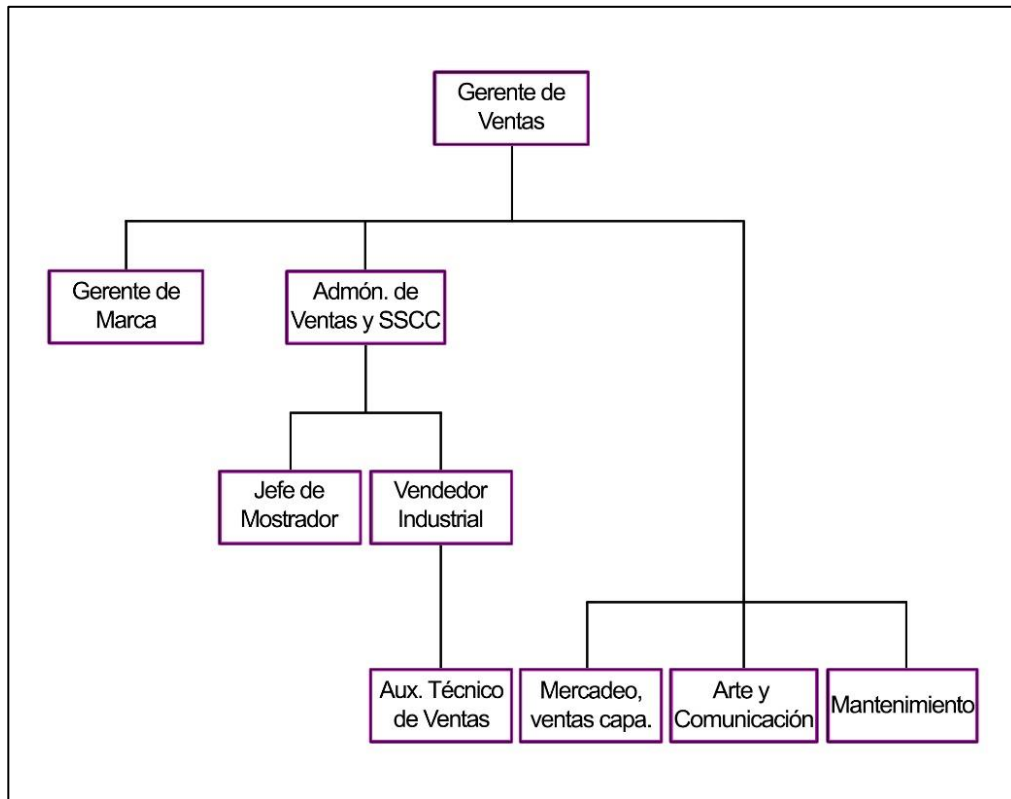
Figura 3. **Departamento de automatización**



Fuente: elaboración propia.

En el organigrama del departamento de automatización se encuentran puestos claves para la logística de proyectos enfocados a la ingeniería, instrumentación y automatización de proyectos, por lo que se considera un departamento independiente.

Figura 4. **Departamento de ventas**



Fuente: elaboración propia.

En el departamento de ventas se encuentran todos aquellos puestos enfocados al logro de las metas a través de la venta directa con el cliente externo.

- Productos y servicios principales: la empresa está estrechamente ligada a marcas de equipos eléctricos para distribución y control de electricidad, regulación y acondicionamiento de voltaje y equipos y accesorios para media y alta tensión.

- Material eléctrico para el control y la distribución
- Control y mediciones para procesos industriales
- Equipo de transmisión mecánica y fuerza
- Gestión de las representaciones de equipos industriales
- Servicios de ingeniería bajo pedido

1.2. Servicio al cliente

Todas las actividades secundarias que una empresa realiza para incrementar la satisfacción del cliente cuando adquiere un producto o servicio que la empresa brinda. También, se puede definir como el conjunto de actividades que están interrelacionadas ofrecidas por un suministrador para lograr así que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto.

Es importante definir algunos conceptos relacionados para lograr completar la definición del servicio al cliente.

1.2.1. El cliente

Se puede definir como cliente a todo individuo u organización que requiere la satisfacción de sus necesidades a través de un producto o servicio.

Este individuo u organización puede pertenecer a distintas categorías de cliente dependiendo de la fase en la que se encuentre dentro del ciclo comercial: inicia como público-objetivo de la empresa, luego cliente potencial, comprador eventual y, por último, se encuentra el cliente habitual o un usuario frecuente.

El ciclo comercial de clasificación define las fases de clientes de la siguiente manera:

- Público-objetivo: clientes que no están interesados de forma particular en el producto.
- Clientes potenciales: que si se interesan en el producto o servicio pero aún no han decidido realizar la compra.
- Comprador eventual: ya ha decidido realizar la compra.
- Habitual o usuario frecuente: incorpora en su vida las consecuencias de la compra.

Tabla II. **Perfil del cliente**

Geográficas

| | |
|-------------------------------|---|
| Región del mundo o país | Centroamérica Guatemala |
| Región del país | Centro - suroccidente - norte |
| Población | 14.341.000 habitantes |
| Tamaño de la ciudad | 2.149.107 personas |
| Densidad | Urbana - suburbana |
| Total de empresas registradas | Ingenios azucareros de Centroamérica y Panamá |
| Empresas giro industrial | Enfocada a empresas de índole industrial del sector azucarero |
| Clima | Septentrional, meridional |

Demográficas

| | |
|---|---|
| Sector | Empresas de iniciativa privada |
| Tiempo en el mercado | Mediano = 5 años largo = 10 años o más |
| Tipo de empresas | Industriales, comerciales, técnicas o de servicio |
| Tamaño de empresa con base en el total de empleados | Pequeñas: de 5 a 25 colaboradores Medianas: de 26 a 100 colaboradores Grandes: de 100 o más colaboradores |
| Raza, Immm generación | Latino, mestizo, ladino, hispanoamericano, nativo |
| Origen del capital | Guatemalteco, domiciliado, no domiciliado residente, internacional |

Continuación de la tabla II.

| Psicográficas | |
|--|--|
| Clase social | No determinante |
| Volumen de negocios | Transacciones estacionales, de flujo constante o de alto impacto |
| Ciclo de vida | Con ms de 2 años en el mercado |
| Movimientos o transacciones | Desde Q.5,000 mensuales en adelante |
| Estado legal | Registrado ante el registro mercantil |
| Estado tributario | Activo |
| Proceso principal | Transformación de materia primas Comercialización de productos terminados |
| Procesos periféricos o complementarios | Logística Asesoría Capacitación |
| Tipo de productos que comercializa | Indiferente según la región |
| Prestigio | Reconocidos a nivel industrial Reconocimiento de marca de productos |
| Valores | No determinante |
| Conductuales | |
| Frecuencia de compra | Estacionales = al menos una vez al año periódicos = al menos una vez al mes |
| Tipo de compra | Directa |
| Volumen de compra | Usuario habitual, usuario potencial |
| Tiempo de espera | Corto = entrega inmediata medio = 2 a 4 semanas largo = 5 o mas |
| Información crediticia | Contado crédito tramite de cheque |
| Estatus de lealtad | No determinante |
| Etapa de preparación N | Inconsciente, interesado, informado, con intensión de compra, deseoso |
| Actitud hacia el producto | Entusiasta, positiva, indiferente, negativo |

Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Servicio

Se define como servicio a todas las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen con la venta; estas son intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. El servicio es en esencia el deseo y convicción

de ayudar a otra persona a solucionar un problema o a satisfacer una necesidad.

1.2.3. Principios básicos del servicio

Los principios básicos del servicio sirven para entender el servicio que se debe prestar a los clientes y cómo poder aplicarlo de la mejor manera para lograr el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

1.2.3.1. Actitud de servicio

Se define como actitud de servicio a la capacidad, disposición para realizar un trabajo, también se puede definir como la manera de proyectarnos a los demás.

Cuando se va a ofrecer un servicio se debe tener en cuenta que el cliente es lo más importante y existe una obligación de servirlo y atenderlo de la mejor manera posible.

Para poder tener una buena actitud de servicio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Agilidad: capacidad de ahorrar tiempo al momento de prestar un servicio.
- Exactitud de información: tener claridad acerca de los productos que se ofrecen.
- Escucha: saber entender las necesidades de los clientes al momento de preguntar lo que están buscando.

- Amabilidad y calidad: estar siempre disponible tanto al inicio como al final de la prestación de un servicio, y tener en cuenta que lo que se ofrece siempre será lo mejor.

1.2.3.2. Satisfacción del usuario

Para lograr la satisfacción del usuario se muestran a continuación los beneficios para el cliente con relación a los servicios que ofrece la empresa.

Tabla III. Valor agregado

| Beneficios para el cliente | Razón |
|---------------------------------------|--|
| Centralización de soluciones | Proveedores de equipos y servicios integrados |
| Logística. | Prestación del servicio en instalaciones del cliente equipo puesto en instalaciones del cliente sin recargo |
| Prestación de servicio post-venta | Asesoría, capacitación, acompañamiento post-venta garantía |
| Respaldo de marcas | Distribuidor autorizado de marcas reconocidas |
| Confianza de procesos | Empresa certificada ISO 9001:2008 |
| Diferencial respecto a la competencia | Integración de equipos - servicios - instalación - ingeniería - automatización - capacitación - garantía y seguimiento post-venta |

Fuente: elaboración propia.

1.2.3.3. Actitud positiva

La calidad de los servicios influye directamente en el clima laboral, por lo que se reconoce la importancia y relevancia que tiene el desempeño del personal prestador del servicio. Es necesario una buena actitud y estar debidamente capacitado para el desarrollo de las funciones y contar con un alto sentido de compromiso e involucramiento con la empresa.

Se reconoce y se valora la actitud de los trabajadores ya que juegan un rol importantísimo y tienen gran relevancia en el cumplimiento de los alcances de los servicios prestados.

Se espera que los prestadores de servicios sean proactivos, con liderazgo, con un pensamiento de ganar / ganar, y sobre todo que tengan profesionalismo.

1.2.4. Bases éticas

La prestación de un servicio o la venta de un producto es fundamental del que hacer de toda empresa y para lograr que sea exitosa tienen que conocerse una serie de principios y técnicas que le den las bases éticas de arte y ciencia.

La venta como arte tiene como objetivo principal que todo el producto para que sea vendido tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al cliente; un acabado único o prestación que a primera vista influya o motive para su adquisición.

La venta como una ciencia tiene que estar basada en ciertos principios de estadística: oferta y demanda.

1.2.5. Estímulo en la atención

El estímulo debe ser incorporado a todas las relaciones comerciales: clientes, empleados o proveedores.

Si se deja de estimular a los clientes con estrategias renovadas, se cansarán de la empresa y de los productos que ofrece y llevarán sus requerimientos a otra empresa.

Se debe encontrar un punto de equilibrio en el cual los empleados estén motivados y rindan bien y puedan reflejarlo con sus clientes y motivarlos en las compras.

1.2.6. Continuidad

La continuidad de un negocio es la actividad que se debe llevar a cabo en las organizaciones para asegurar el seguimiento de los procesos de negocios críticos y que estos estén disponibles para los clientes, proveedores y otras entidades.

Estas actividades de seguimiento incluyen distintas tareas diarias como la gestión de proyectos, control de cambios, copias de seguridad de los sistemas, entre otras. Esta gestión de continuidad no se implanta cuando ocurre un desastre o un imprevisto, sino que hace referencia a todas aquellas actividades que se llevan a cabo diariamente para mantener los servicios.

La base principal para esta continuidad son las políticas, guías y procedimientos que la organización implementa, debe existir un buen plan de contingencia del negocio, prevención y recuperación de desastres y en algunos casos soporte al sistema.

La continuidad del negocio puede ser visto como una metodología que utilizan los colaboradores de la organización para asegurar el desarrollo y finalización de un negocio.

- Satisfacción del cliente: se puede definir la satisfacción del cliente como un grado o nivel de desempeño percibido de un producto o servicio que iguale o mejore las expectativas del cliente. Normalmente los clientes

perdidos son para quienes la primera experiencia no cumplió con sus necesidades o expectativas; este cliente por lo regular no da una segunda oportunidad a la empresa.

Es importante conocer el nivel de satisfacción de los clientes utilizando herramientas que están diseñadas para califica.

Se deben incluir criterios como precios, calidad de productos y de servicio, tiempos de respuesta, comunicación, retroalimentación, etc. Para crear lealtad con los clientes se debe fortalecer la comunicación, la relación y el respeto entre vendedor-cliente y asegurar que los productos o servicios que la empresa ofrece cumplan con las necesidades y requerimientos del cliente.

1.3. Calidad del servicio

Para lograr una calidad en los servicios se debe incluir la preparación y el mejoramiento de la organización y del proceso empezando por las estrategias donde se presten servicios postventa a través de un seguimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

Por lo tanto, la calidad del servicio es la satisfacción del cliente cuando se sobrepasan las expectativas, deseos y percepciones; por lo tanto si se tiene calidad del servicio, los clientes estos se mantendrán fieles y satisfechos con la empresa.

1.3.1. Confianza

Se refiere a la capacidad para desempeñar y cumplir con el servicio que espera el cliente, la confianza constituye la determinante de mayor importancia en la percepción de la calidad del servicio.

1.3.2. Responsabilidad

La responsabilidad destaca la prontitud, la atención y el seguimiento con el que se responden las solicitudes, preguntas, reclamos y problemas de los clientes; esta se refleja a través del tiempo de respuesta a las solicitudes.

1.3.3. Seguridad

Es la habilidad, el conocimiento y la cortesía de los empleados que logra inspirar buena voluntad y confianza. Si no existe seguridad, el cliente percibe un riesgo el cual dificulta que quiera seguir contando con los servicios de la empresa.

1.3.4. Empatía

Se debe brindar atención a los clientes de forma individualizada y cuidadosa ya para transmitir la idea de que los clientes son únicos y especiales.

1.4. Estrategias para influir en la percepción de los clientes

Se deben crear estrategias que ayuden al cliente a confiar y decidirse por su proveedor de manera automática: recuperación efectiva, flexibilidad, adaptabilidad y la espontaneidad.

1.4.1. Recuperación efectiva

Cuando el cliente se ha decepcionado por los servicios o productos recibidos se debe prestar especial atención a la segunda oportunidad en la que

se preste el servicio, el producto debe ser mucho mejor para lograr recuperar la confianza del cliente.

1.4.2. Flexibilidad y adaptación

Muchas veces el servicio que brinda una empresa crea sentimientos de insatisfacción en el cliente; por lo tanto, debe conocerse cuándo y cómo se puede flexibilizar el sistema en la entrega del servicio, y cuándo y cómo explicar a los clientes los motivos que no permitieron que la solicitud se cumpla en su totalidad.

1.4.3. Espontaneidad

El procedimiento de reclutamiento y selección del personal debe enfocarse en la contratación de empleados con vocación de servicio, que estén dispuestos a resolver las necesidades del cliente y, como complemento a esta estrategia, la aplicación de su empoderamiento para que sean capaces de responder con prontitud y atender al cliente con calidad de servicio.

1.5. Estrategias para la recuperación del servicio

Las empresas deben percibir la importancia de proporcionar una recuperación ágil y con excelencia a los clientes insatisfechos, las estrategias designadas a la recuperación del servicio son: atender reclamos, actuar con rapidez, brindar soluciones integrales y dar empoderamiento a empleados.

1.5.1. Atender reclamos

Los reclamos deben anticiparse, estimularse y darles seguimiento oportuno, a través de encuestas que dectenten el grado de satisfacción de los clientes. Se deben exponer los resultados de estas encuestas y tomar acciones correctivas y preventivas para evitar que el cliente quede insatisfecho por los servicios recibidos.

1.5.2. Actuar con rapidez

Los clientes esperan soluciones a sus problemas, que sean resueltos en el menor tiempo posible, por lo que la empresa debe contar con personal, sistemas y procedimientos que permitan actuar con rapidez.

1.5.3. Soluciones integrales

Se deben plantear soluciones completas a las solicitudes de los clientes, donde se demuestre la capacidad del personal para resolver problemas lográndolo en el mejor tiempo posible.

1.5.4. Empoderamiento a empleados

La organización debe fomentar en los empleados la facultad de brindar soluciones a los problemas del cliente y lograr resolver por ellos mismos, contando con el apoyo de los demás departamentos cuando así lo amerite.

2. SITUACIÓN ACTUAL

Examinar la situación actual de la empresa ayudará a encontrar detalles de cómo se están realizando las actividades y qué acciones correctivas se deben tomar para que se pueda incrementar la satisfacción al cliente y lograr así las ventas.

2.1. Antecedentes del servicio de la empresa

Las operaciones de la empresa a lo largo de sus treinta años se han caracterizado por la prestación de servicios de ingeniería y automatización de procesos lo que se traduce como soluciones integrales, ya que no solo se provee el servicio sino que además se proporcionan equipos de alta calidad que cumplen con estándares y normas internacionales.

Históricamente se habla de la figura organizacional que se enfoca en el axioma de que “el cliente siempre tiene la razón”; sin embargo, en la empresa están comprometidos con el cumplimiento de los requisitos del cliente; además, de los legales y reglamentarios aplicables a fin de aumentar la capacidad de satisfacer las necesidades de los mercados actuales y emergentes con la filosofía de “asesoramiento al cliente” para que este logre identificar sus necesidades y proveerle así de las ya mencionadas soluciones integrales.

La empresa a lo largo de los años ha logrado permanecer en el mercado como una empresa que ofrece servicios y equipos de alta calidad, cumpliendo con el logro de las metas propuestas a nivel global; sin embargo, este alcance

no se ve reflejado en todos los vendedores ya que en promedio únicamente 5 de 14 logra superar la meta anual.

Una de las principales razones de este incumplimiento puede ocasionarse por la percepción y satisfacción del cliente con respecto a la atención que se le brinda, la cual actualmente no tiene ninguna medición.

2.2. Diagnóstico de la situación actual

Un diagnóstico de la situación actual se refiere a la realización de un análisis de datos pasados y presentes de una empresa para obtener puntos de mejora.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual está compitiendo.

El principal propósito es identificar y analizar tendencias, fuerzas o fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de nuevas estrategias.

La mayoría de las conclusiones obtenidas como el resultado de este análisis serán de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe para ser incorporadas en el plan de negocios.

Las opiniones identificadas acerca de las diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse explícitas en el proceso, logrando así estimular el pensamiento creativo para realizar mejoras dentro de la empresa.

Una herramienta para realizar un diagnóstico de la situación actual es el FODA, que permite analizar elementos internos y externos de programas, procedimientos o proyectos.

Este análisis tiene múltiples aplicaciones; puede ser utilizado por cualquier nivel de la organización y en diferentes unidades de análisis: unidades estratégicas de negocios, productos, producto-mercado. Corporaciones, líneas de productos, mercado-empresa, entre otros.

Un análisis FODA debe enfocarse solamente en los factores claves del éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y debilidades internas de manera objetiva y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- Análisis FODA del área de ventas

Como bien se explicó anteriormente, el objetivo de realizar un FODA es conocer la situación actual de la organización especialmente del área de ventas, según las fortalezas y debilidades del departamento y el personal.

Luego se deben analizar las oportunidades y amenazas externas para determinar estrategias, proyectos y directrices que mejoren la percepción del cliente con respecto a la empresa; los productos y el servicio que se le brinda para aumentar su satisfacción y generar más negocios para la empresa.

Figura 5. FODA del área de ventas

| | | |
|--|---|---|
| <p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p> | <p>Fortalezas (f)</p> <ul style="list-style-type: none"> F1 experiencia F2 conocimientos técnicos F3 soluciones integrales(equipos-servicios) | <p>Debilidades (d)</p> <ul style="list-style-type: none"> D1 interpretación de los requerimientos D2 falta de seguimiento al cumplimiento de los procedimientos D3 débil implementación de procedimientos D4 falta de seguimiento al requerimiento D5 falta de estrategia de mercadeo masivo D6 falta de dominio de nuevos productos |
| <p>Oportunidades (o)</p> <ul style="list-style-type: none"> O1 fidelización de cartera O2 expansión de mercado O3 introducción de nuevas marcas | <p>(fo) mantener fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> F1o3+f2o2 especialización del personal existente F2o3+f2o2 ampliación del portafolio de equipos y servicios para fortalecer la cobertura de segmentos de mercado existentes y en expansión F3o2 conformar equipos de proyectos | <p>(do) explotar oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> D5+o2o3 Campaña masiva de marketing D4o1 personalización del seguimiento a la cartera existente D6o3 capacitación y fortalecimiento de los lazos comerciales con los proveedores de nuevas marcas |
| <p>Amenazas (a)</p> <ul style="list-style-type: none"> A1 crecimiento de la competencia A2 pérdida de cuota de mercado A3 pérdida de ofertas por falta de seguimiento A4 deserción del personal hacia la competencia A5 competencia emergente por parte del personal interno | <p>(fa) afrontar amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> F1a1+f2a2 aprovechar la experiencia y el record de eficacia como diferencial de valor F1a3+f2a3 establecimiento de programa de incentivos F4a3 generación de plan de retribución | <p>(da) corregir debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> D1a1 establecimiento de estrategia de seguimiento a los requerimientos (cotizaciones, pedidos y órdenes de compra) D1a2+d3a2 Plan de socialización y sensibilización de procedimientos D3a3 manejo de requerimientos (recepción e interpretación) |

Fuente: elaboración propia.

2.3. Fortalezas y debilidades

Fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de su clase.

Debilidades son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deben ser eliminados.

Luego de realizar el FODA para la situación actual que se maneja en la empresa, se obtuvo la siguiente información sobre las fortalezas y debilidades:

- Fortalezas

- (F1) La empresa cuenta con personal muy competente en cada área de trabajo; la mayoría tiene más de 5 años dentro de la organización que asegura la experiencia en sus actividades y que conozcan bien el manejo de la empresa.
- (F2) En la parte de ventas, el personal posee conocimientos técnicos en la parte eléctrica y sobre las marcas que la empresa maneja.
- (F3) El servicio que se ofrece al cliente se hace de manera integral abarca todos los puntos: asesoramiento técnico, suministro de equipos y servicios de ingeniería.

- Debilidades

- (D1) La interpretación de los requerimientos del cliente no siempre están claros.
- (D2) La falta de seguimiento al cumplimiento de los procedimientos es una de las causas que puede repercutir en la atención al cliente y en quejas y reclamos.

- (D3) La débil implementación de procedimientos afecta directamente en la atención al cliente, ya que no hay una metodología que determine lineamientos de atención que sirvan de directriz para un modelo de gestión de la atención brindada.

2.4. Oportunidades y amenazas

Oportunidades son aquellas situaciones positivas externas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser potenciadas y aprovechadas.

Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para solucionarlas.

- Oportunidades

- (O1) Fidelización de la cartera de clientes
- (O2) Expansión de mercado
- (O3) Introducción de nuevas marcas

- Amenazas

- (A1) Crecimiento de la competencia
- (A2) Pérdida de cuota del mercado
- (A3) Pérdida de ofertas por falta de seguimiento
- (A4) Deserción del personal hacia la competencia
- (A5) Competencia emergente por parte del personal interno

2.4.1. Puntos de mejora

Debido a los puntos susceptibles de mejora en las diferentes áreas de una empresa, desde su área administrativa hasta el servicio al cliente y postventa, se deben generar acciones que permitan descubrir puntos de mejora y detectar si es posible reforzar y corregir procesos, para lograr ser más eficientes en los procedimientos para reducir costos y maximizar los ingresos.

2.4.1.1. Requerimientos

Toda empresa está obligada a personalizar su servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente, cumpliendo con las expectativas y necesidades que soliciten.

Tabla IV. **Satisfacción – beneficio**

| Satisfacción | | Beneficios | |
|--|---|---|---|
| <u>Necesidad o problema que solucionamos</u> | <u>¿Qué hacemos? ¿Cómo lo solucionamos?</u> | <u>Para el cliente</u> | <u>Para la empresa</u> |
| Equipos | Suministro de equipo industrial (maslow básicas) por el producto | Suministro de equipo industrial (maslow básicas) por el producto | Creación de aliados estratégicos a largo plazo |
| Servicios | Prestación de servicios de ingeniería, ensamble, montaje, desmontaje, diseño, desarrollo y automatización de procesos | Prestación de servicios de ingeniería, ensamble, montaje, desmontaje, diseño, desarrollo y automatización de procesos | Integrador de soluciones eléctricas para la industria |

Fuente: elaboración propia.

2.4.1.1.1. Recepción

El área de ventas recibe el requerimiento por parte del cliente el cual puede ser vía e-mail, teléfono o personal.

En ese momento, el vendedor debe analizar la información para determinar si se cuenta con la capacidad para suministrar el servicio o equipo solicitado y se debe informar al cliente que su requerimiento será o no procesado.

2.4.1.1.2. Interpretación

Al recibir el requerimiento por parte del cliente es importante que el vendedor interprete sus necesidades y determine la solución que se debe brindar.

Para lograr una interpretación eficiente, el área de ventas debe estar capacitada para lograr resolver de forma integral lo que el cliente solicita.

2.4.1.2. Cotizaciones

Una cotización se refiere a la documentación que indica el valor real de un bien o servicio que se desea comprar. Las cotizaciones suelen modificarse de acuerdo a diversos criterios que el cliente solicita y está regulada directamente por políticas de cada empresa.

Se deben revisar y analizar cuidadosamente los siguientes aspectos: tiempo de entrega, cantidad, equipo o servicio, marca, precio, disponibilidad de

crédito, términos de pago, lugar de entrega, garantías, validez de la oferta y especificaciones técnicas.

2.4.1.2.1. Elaboración

Se elabora la cotización utilizando únicamente el formato establecido por la empresa. El contenido de la cotización especifica las condiciones requeridas y los requisitos no establecidos por el cliente, registros legales y cualquier otro registro adicional en el cuerpo de la cotización.

Cualquier adición posterior por parte del agente de ventas o del cliente podrá estar sujeta a cambios en los costos definidos por el proveedor de servicios o productos, por lo tanto, se debe realizar una nueva cotización.

2.4.1.2.2. Envío

Una vez realizada la cotización se debe enviar al cliente para que sea revisada y se expresen dudas o comentarios. Luego se procede a guardar la cotización en la carpeta de cada vendedor.

En dicha carpeta se encuentra un listado de cuál debe ser actualizado diariamente todos los días que incluye información de orden de compra cuando exista, a lo cual debe dársele seguimiento vía correo o teléfono según sea el caso.

2.4.1.2.3. Seguimiento

De acuerdo a las observaciones o retroalimentación del cliente derivadas del seguimiento, se procede si en caso es necesario recotizar o modificar la oferta.

Se modifica el contenido de la cotización, según lo haya requerido el cliente, agregándole al número de la cotización la terminación: 1, 2, 3, entre otros; según número de modificaciones necesarias para asegurarse que están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos de la cotización y los expresados previamente por el cliente.

Si la observación o retroalimentación del cliente es sobre el precio y solicita descuento, el agente de ventas debe solicitar autorización con los representantes de marca o bien con la administración de ventas.

2.4.1.3. Pedidos y órdenes de compra

Tras realizar la cotización y enviarla, se espera que el cliente envíe sus comentarios para realizar algún cambio, o de una vez se le solicita que envíe la orden de compra, documento utilizado para confirmar que la oferta enviada por el vendedor cumple con los requisitos y es aceptada.

Se debe realizar un seguimiento a la recepción de la información por parte del cliente para luego esperar la confirmación o la orden de compra respectiva.

2.4.1.4. Seguimiento y conclusión de la venta

Una vez obtenida la orden de compra, se solicita al departamento de facturación el documento correspondiente para la entrega al cliente.

El agente de ventas debe verificar que su pedido haya sido entregado satisfactoriamente al cliente; de lo contrario debe resolver con prontitud para evitar molestias y malentendidos.

2.5. Comunicación del cliente con la empresa

Es importante establecer un canal de comunicación entre el cliente y la organización que permita conocer las áreas de oportunidad para su mejora continua y medir la percepción de los clientes con respecto a los productos y servicios que se les ofrece.

Para ello puede utilizarse un cuadro de control para determinar la forma en que se puede hacer efectiva esta comunicación con el cliente.

Tabla V. **Comunicación con el cliente**

| ¿Qué? | ¿Quién? | ¿A quién? | ¿Cómo? | ¿Cuándo? |
|---|---|--------------|-------------------|-----------------------|
| Retroalimentación (quejas, reclamos, sugerencias) | Cliente | Organización | Oficios / correos | Cuando aplique |
| Encuesta de satisfacción | Ventas y servicio posventa, facturación | Cliente | Correo / impresa | Al menos 1 vez al año |
| Información sobre el producto consultas, contratos, atención a pedidos y modificaciones | El cliente | Organización | Correo / impresa | Cuando aplique |

Fuente: elaboración propia.

2.5.1. Análisis de los clientes actuales

Administración de ventas debe analizar la cartera actual de cada vendedor verificar que se realiza el seguimiento oportuno a los clientes asignados.

En caso de que existan clientes sin acercamiento o sin evidencia de seguimiento por parte del vendedor, se asignan nuevamente a otro vendedor.

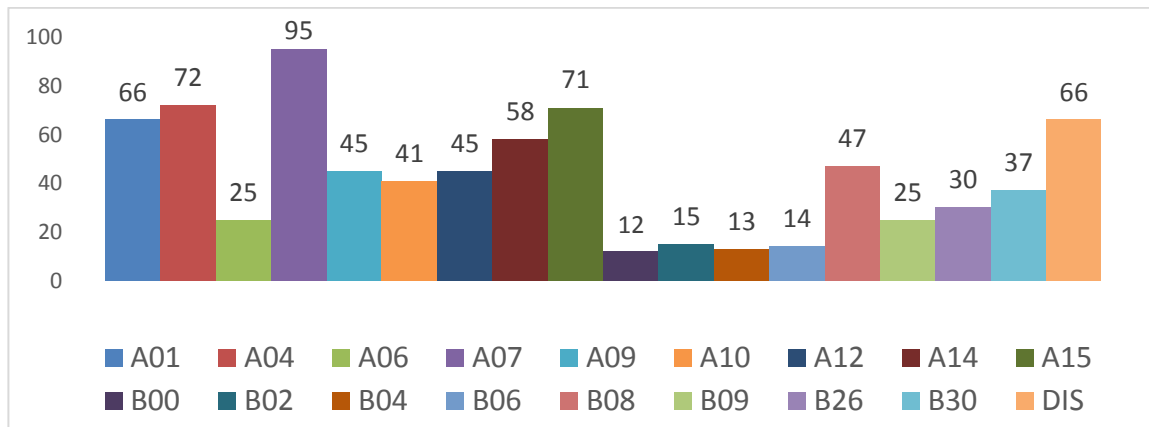
Actualmente, la cartera de clientes se encuentra distribuida de forma desigual para los vendedores: existen algunos con muchos clientes y otros con pocos como se muestra en la tabla VI y la figura 6.

Tabla VI. **Clientes por vendedor**

| Código del vendedor | Total de empresas asignadas |
|----------------------------|------------------------------------|
| A01 | 66 |
| A04 | 72 |
| A06 | 25 |
| A07 | 95 |
| A09 | 45 |
| A10 | 41 |
| A12 | 45 |
| A14 | 58 |
| A15 | 71 |
| B00 | 12 |
| B02 | 15 |
| B04 | 13 |
| B06 | 14 |
| B08 | 47 |
| B09 | 25 |
| B26 | 30 |
| B30 | 37 |
| DIS | 66 |

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Análisis de clientes por vendedor**



Fuente: elaboración propia.

2.5.2. **Relación vendedor – cliente**

La relación vendedor-cliente es muy importante, ya que el vendedor se acerca al cliente en nombre de la empresa, por lo que la primera impresión que el cliente tendrá es básicamente de los servicios que ofrece el vendedor.

Generar confianza con los clientes es una estrategia primordial para iniciar una relación vendedor-cliente, donde se incluye la labor de ventas; no solo ofreciendo el producto o servicio como tal sino dando ese valor extra que puede ofrecer la empresa.

Actualmente, los vendedores no cuentan con herramientas de presentación como catálogos, fichas técnicas, muestras de equipos, entre otros. Tampoco cuentan con una estrategia de acercamiento con el cliente.

2.6. Identificación de quejas y reclamos del consumidor

Se cuenta con lineamientos establecidos que deben registrarse cuando existe un reclamo por parte de los clientes, con el fin de obtener un análisis de áreas oportunas para mejorar el proceso de ventas.

2.6.1. Sistema de quejas y reclamos

Es responsabilidad del equipo de ventas y servicio posventas atender las objeciones, quejas y reclamos de los clientes con prontitud para que el cliente quede satisfecho del servicio.

Servicio al cliente analiza las quejas y reclamos recibidos; en caso fueran reclamos por garantías se dictamina si procede según la documentación existente. Se debe notificar de inmediato al cliente la decisión del análisis.

La persona que atiende el reclamo es responsable de su seguimiento y solución siempre y cuando esté dentro de sus posibilidades (se excluye de esta responsabilidad al personal administrativo) apoyado por el proceso correspondiente.

El área de servicio al cliente es la encargada de revisar, planificar y dar seguimiento, como mínimo una vez por semana con las personas internas involucradas, a los reclamos registrados, de manera que sean resueltos en un tiempo prudente logrando la satisfacción del cliente.

Se lleva una estadística de los registros mensualmente para detectar las áreas de oportunidades de mejora, mismas que serán analizadas en conjunto con gerencia de ventas para la implementación de un plan de mejora continua.

2.7. Análisis de metas y ganancias actuales

Administración de ventas realiza el plan de ventas estableciendo metas mediante la realización de un pronóstico analizando las siguientes tres posibilidades.

- Se realiza un promedio de los tres periodos anteriores y se le carga un 15 %.
- Se realiza una carga del 15 % a la meta del periodo anterior.
- Se realiza una carga del 15 % al resultado alcanzado en el periodo anterior.

Nota: 15 % según criterio de crecimiento anual determinado por la junta directiva.

Por último, se procede a realizar un análisis para seleccionar la opción más viable y se presenta a la gerencia para su respectiva revisión y aprobación.

Las metas de ventas son establecidas en el formato de metas que es revisado, modificado y actualizado trimestralmente. Esta actualización se realiza tomando en consideración los criterios de cada uno de los vendedores con respecto al cumplimiento de las metas respectivas, cuidando no alterar la meta anual estimada.

3. PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Una vez analizada la situación actual de la empresa, se procede a explicar la propuesta para implementar un sistema de atención al cliente que ayude a incrementar las ventas mediante la satisfacción del cliente.

3.1. Estructura organizacional propuesta

Para reforzar la implementación de un sistema de atención al cliente, se desea contratar a un asistente para el área de administración de ventas y servicio al cliente, quien estará directamente vinculado a la elaboración de reportes y la parte documental de los vendedores; también, con el seguimiento del servicio posventa en cuanto a la percepción del cliente.

Adicional, se incluirá la participación directa de un ingeniero técnico para asistir al gerente de marca para una línea en específico que debe brindar soporte técnico comercial a todo el cuerpo de ventas.

Las atribuciones de ambos se presentan en los siguientes perfiles y descriptores de puestos:

Tabla VII. **Descripción del puesto y perfil del asistente de administración de ventas y servicio al cliente**

| DESCRIPTOR DEL PUESTO | |
|--|---|
| Nombre del puesto: | asistente de administración de ventas y servicio al cliente |
| Departamento: | ventas |
| Jefe inmediato: | administrador (a) de ventas y servicio al cliente |
| Subalternos: | ninguno |
| PERFIL DEL CANDIDATO | |
| Requisitos | |
| Edad: | mayor de 20 años |
| Domicilio: | preferible con residencia en la zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | no |
| Antecedentes: | penales y policiaicos |
| Educación: | Bachiller en sistemas o afín, estudiante de ingeniería industrial, Ing. En administración o Ing. En sistemas, |
| Formación: | Excel, word, servicio al cliente. |
| Habilidades o competencias principales: | Organización y planificación, iniciativa, servicio al cliente, trabajo en equipo. |
| Habilidades o competencias secundarias: | proactividad, capacidad de asimilar instrucciones y ejecución de trabajo. |
| Experiencia: | No necesaria |
| Observaciones: | excelente presentación, amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. |
| FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deberá realizar la parte documental de la administración de ventas, esto en cuanto a elaboración de reportes de resultados de metas, cuadros de seguimiento a cotización, visitas y ventas a clientes. Realización de liquidaciones de viáticos a contabilidad y archivo las mismas, asistir a cualquier actividad que la administración de ventas lo requiera, etc. | |
| Horario Mín. Laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. Descripción del puesto y perfil del ingeniero técnico

| DESCRIPTOR DEL PUESTO | |
|---|---|
| Nombre del puesto: | ingeniero técnico |
| Departamento: | ventas |
| Jefe Inmediato: | gerente de marca |
| Subalternos: | ninguno |
| PERFIL DEL CANDIDATO | |
| Requisitos | |
| Edad: | de 22 a 30 años |
| Domicilio: | preferible con residencia en la zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | no |
| Antecedentes: | penales y policíacos |
| Educación: | |
| Bachiller industrial y perito en electrónica, estudiante de ingeniería mecánica eléctrica o electrónica. | |
| Formación: | |
| En inglés avanzado, electricidad básica, servicio al cliente. | |
| Habilidades o competencias principales: | |
| Organización y planificación, Iniciativa, servicio al cliente, trabajo en equipo. | |
| Habilidades o competencias secundarias: | |
| Autodesarrollo, disciplina, pro actividad, toma de decisiones, autocontrol, confiable, responsable, conocimiento en equipo eléctrico, ética, creatividad, honrado, capacidad de asimilación de instrucciones y ejecución de trabajo, buen humor, carácter firme, transparente, leal e incondicional, comprometido y voluntarioso. | |
| Experiencia: | |
| No necesaria | |
| Observaciones: amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. | |
| FUNCIONES PRINCIPALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Resolver asuntos en ausencia del gerente de marca, apoyo en proyectos, asesoría técnica de productos. Apoyo en capacitaciones de productos. Realizar supervisión en inventario. Apoyo al departamento de importaciones en colocación de productos. | |
| Horario Mín. laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día. | |

Fuente: elaboración propia.

3.2. Presentación de la organización

Derivado que las actividades de la organización están enfocadas en la comercialización de equipos y servicios eléctricos, a continuación se describe la estructura del área de ventas.

3.2.1. Departamento de ventas

Al departamento de ventas se le da un nuevo enfoque como proceso de ventas y servicios postventa con el fin de abarcar el contacto directo con el

cliente, tanto en la recepción de los requerimientos como en el seguimiento postventa.

Tabla IX. **Análisis PHVA para el área de ventas**

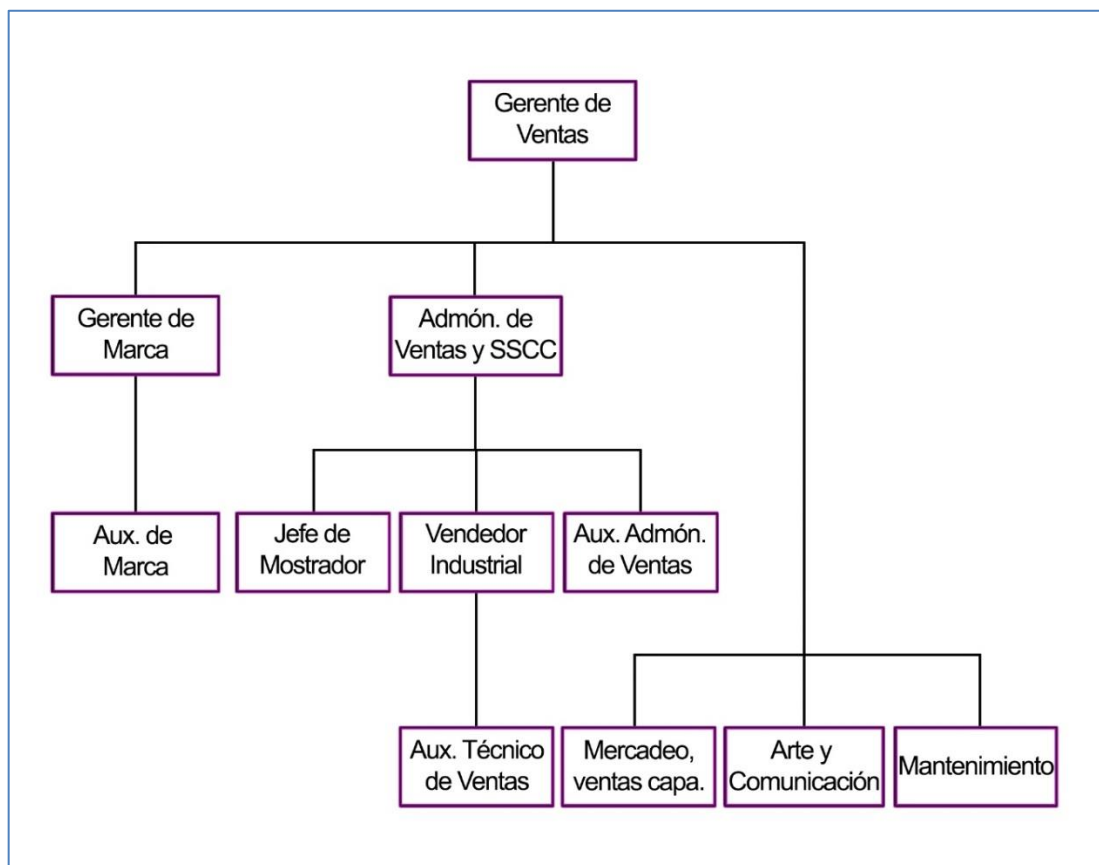
| Cliente/proceso | Entradas / insumos | Actividades | Salidas (productos/servicios) | Cliente/proceso |
|---|---|--|--|---|
| El universo de clientes susceptibles de negocios competentes a la empresa | <ul style="list-style-type: none"> -Requerimiento de cotización del cliente, Orden de compra del cliente - Crear informe detallado de reclamos. - Modificaciones a ofertas presentadas. | <ul style="list-style-type: none"> Planificación del programa de visitas. -Analizar el requerimiento del cliente si es de nuestra competencia o no. - Consultar listas de precios o solicitar cotizaciones a proveedores según se haya analizado el requerimiento. - Elaboración de cotización de acuerdo a las especificaciones del cliente, formato y procedimiento establecido. | <ul style="list-style-type: none"> - Programa de visitas. - Confirmar al cliente si se procederá con su requerimiento o no. - Lista de precios. | <p>Cliente</p> <p>Proceso de diseño e ingeniería</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Autorevisión de cotización/oferta para confirmar que es correcta. - Envío de cotización/oferta al cliente, vía internet en formato no modificable o físicamente si fuera necesario. - Confirmar recepción de la misma con el cliente. - Elaboración de Orden de Compra (al proveedor), de ser confirmado por el cliente. - Agregar información de la misma al listado de cotizaciones en el servidor según procedimiento establecido. - Elaborar acta de Recepción Final - Ejecutar garantía producto/servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Cotización/oferta correctamente elaborada, y en tiempo necesario (adecuado). - Orden de Compra a proveedores. - Acta de recepción final. | <p>Proceso de compras e importaciones.</p> <p>Proceso de bodega y logística.</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Revisión Base de datos de clientes - Seguimiento oportuno, vía teléfono, correo, o personalmente. - Revisión del requerimiento para clasificar el producto o servicio requerido para elaborar la cotización lo más precisa posible. - Solicitar retroalimentación al cliente de su decisión u objeciones sobre nuestra cotización/oferta - Verificar si procede la garantía - Seguimiento a quejas y reclamos. - Según la retroalimentación recibida del cliente: - Recotizar, modificando en la medida de lo posible según las políticas de la empresa y las objeciones del cliente. - Procesar la orden de compra recibida | <ul style="list-style-type: none"> - Bitácora de reclamos. - Retroalimentación de reclamo(carta de reclamos). - Solicitud de re cotización a proveedores externos. - Cotización/oferta modificada, nueva propuesta de negocio. | <p>Proceso de créditos y cobros, deposito eléctrico instalación y/o montaje.</p> <p>Facturación.</p> <p>Proceso gestión de calidad.</p> |

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.1. Organigrama del departamento de ventas

A continuación, se muestra el nuevo organigrama para dicho departamento.

Figura 7. Organigrama del departamento de ventas



Fuente: elaboración propia.

El organigrama del departamento de ventas tiene ahora una connotación de apoyo; ahora aparece el asistente de ventas y servicios post venta y el asistente de gerencia de marca.

3.2.1.2. Descripción de puestos

A continuación, se detallan las descripciones de puestos del departamento de ventas interviene directamente con la atención al cliente.

Tabla X. Descripción de puestos del departamento de ventas

| Núm. | Nombre del puesto | Depto. | Jefe inmediato | Subalterno |
|------|--|--------|--|--|
| 1 | Gerente de ventas | Ventas | Gerente general | Todo el departamento de ventas |
| 2 | Jefe de administración de ventas y servicio al Cliente | Ventas | Gerente de ventas | Asistente de ventas y servicios post venta |
| 3 | Asistente de ventas y servicios post venta | Ventas | Jefe de administración de ventas y servicio al cliente | Ninguno |
| 4 | Gerente de marca | Ventas | Gerente de ventas | Ingeniero técnico |
| 5 | Ingeniero técnico | Ventas | Gerente de marca | Ninguno |
| 6 | Vendedor industrial | Ventas | Gerente de ventas | Auxiliar técnico de ventas |
| 7 | Jefe Sala de ventas | Ventas | Gerente de ventas | Vendedor sala de ventas |
| 8 | Auxiliar técnico de ventas | Ventas | Vendedor (es) asignado (os) | Ninguno |

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.3. Perfil de puestos

Los perfiles de los puestos para el departamento de ventas están basados en las competencias del personal en cuanto a su educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para la prestación del servicio y cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Tabla XI. Descripción del puesto y perfil del gerente de ventas

| Núm. | Nombre del puesto | Depto. | Jefe inmediato | Subalterno |
|------|--|--------|--|--|
| 1 | Gerente de ventas | Ventas | Gerente general | Todo el departamento de ventas |
| 2 | Jefe de administración de ventas y servicio al cliente | Ventas | Gerente de ventas | Asistente de ventas y servicios post venta |
| 3 | Asistente de ventas y servicios post venta | Ventas | Jefe de administración de ventas y servicio al cliente | Ninguno |
| 4 | Gerente de marca | Ventas | Gerente de ventas | Ingeniero técnico |
| 5 | Ingeniero técnico | Ventas | Gerente de marca | Ninguno |
| 6 | Vendedor industrial | Ventas | Gerente de ventas | Auxiliar técnico de ventas |
| 7 | Jefe sala de ventas | Ventas | Gerente de ventas | Vendedor sala de ventas |
| 8 | Auxiliar técnico de ventas | Ventas | Vendedor (es) asignado (os) | Ninguno |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. Descripción del puesto y perfil del jefe de administración de ventas y servicio al cliente

| DESCRIPTOR DEL PUESTO | |
|--|---|
| Nombre del puesto: | gerente de ventas |
| Departamento: | ventas |
| Jefe inmediato: | gerente general |
| Subalternos: | todo el personal de ventas |
| PERFIL DEL CANDIDATO | |
| Requisitos | |
| Edad: | entre 35 a 55 años. |
| Domicilio: | Preferible con residencia en la zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | si |
| Antecedentes: | penales y policíacos |
| Educación: | |
| | Pensum cerrado o graduado de administración de empresas, auditoría, ingeniería industrial o similar. |
| Formación: | |
| | Excel, leyes laborales y fiscales, marketing, finanzas, contabilidad general, administración de recursos. |
| Habilidades o competencias principales: | |
| | Liderazgo, toma de decisiones, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, iniciativa. |
| Habilidades o competencias secundarias: | |
| | Comunicación, servicio al cliente, organización y planificación, autodesarrollo disciplina, pro actividad, autocontrol, confiable, responsable, habilidad de negociación, enfocado al mercadeo, promoción y los negocios. Pensamiento estratégico, buen humor con carácter firme, transparente, leal e incondicional, comprometido. |
| Experiencia: | |
| | Cinco años en puesto similar. |
| Observaciones: | excelente presentación, amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. Descripción del puesto y perfil del gerente de marca

| PERFIL DEL CANDIDATO | |
|--|---|
| Requisitos | |
| Edad: | preferible de 25 a 35 años. |
| Domicilio: | preferible con residencia en la zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | si |
| Antecedentes: | penales y policíacos |
| Educación: | |
| Pensum cerrado en ingeniería eléctrica, mecánica, electrónico o similar. | |
| Formación: | |
| En inglés avanzado, computación, técnicas de negociación, mercadeo, técnicas de ventas, redacción. | |
| Habilidades o competencias principales: | |
| Comunicación, servicio al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, organización y planificación. | |
| Habilidades o competencias secundarias: | |
| Iniciativa, autodesarrollo disciplina, pro actividad, autocontrol, confiable, responsable, habilidad numérica. Enfocado al mercadeo, promoción y los negocios, perseverante, agresivo y ambicioso, capaz para prospectar, planificar y crear estrategias para ganar clientes y negocios. Dispuesto a visitar clientes todos los días. Buen humor con carácter firme, transparente, leal e incondicional. | |
| Experiencia: | |
| De 30-42 meses. | |
| Observaciones: excelente presentación, amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. Descripción del puesto y perfil del vendedor industrial

| PERFIL DEL CANDIDATO | |
|---|---|
| Requisitos | |
| Edad: | preferible de 25 a 35 años. |
| Domicilio: | preferible con residencia en la zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | si |
| Antecedentes: | penales y policíacos |
| Educación: | |
| Pensum cerrado de ingeniería eléctrica, mecánica, electrónica, mecánica eléctrica, industrial o químico. | |
| Formación: | |
| En inglés avanzado, mantenimiento industrial, computación, técnicas de negociación, técnicas de ventas. | |
| Habilidades o competencias principales: | |
| Comunicación, servicio al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, organización y planificación. | |
| Habilidades o competencias secundarias: | |
| Iniciativa, autodesarrollo disciplina, toma de decisiones, pro actividad, autocontrol, confiable, responsable, habilidad numérica, perseverante. Enfocado al mercadeo, promoción y los negocios, perseverante, agresivo y ambicioso, capaz para prospectar, planificar y crear estrategias para ganar clientes y negocios. Dispuesto a visitar clientes todos los días. Buen humor, con carácter. | |
| Experiencia: | |
| En ventas y en mantenimiento industrial o instalaciones electromecánicas. | |
| Observaciones: excelente presentación, amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. Descripción del puesto y perfil del jefe de sala de ventas

| PERFIL DEL CANDIDATO | |
|---|---|
| Requisitos | |
| Edad: | no menor de 30 años |
| Domicilio: | preferible con residencia en la zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | si |
| Antecedentes: | penales y policiaicos |
| Educación: | |
| Bachiller industrial y perito en electricidad, técnico electricista industrial o similar, estudiante de ingeniería | |
| Formación: | |
| En inglés avanzado, mantenimiento industrial, computación, técnicas de negociación, técnicas de ventas. | |
| Habilidades o competencias principales: | |
| Liderazgo, organización y planificación, tolerancia a la presión, servicio al cliente, trabajo en equipo. | |
| Habilidades o competencias secundarias: | |
| Iniciativa, toma de decisiones, autodesarrollo, disciplina, pro actividad, autocontrol, confiable, responsable, ética, honrado, capacidad de Asimilación de instrucciones y Ejecución de trabajo, buen humor con carácter firme, transparente, leal e incondicional. Enfocado al Trabajo en equipo. Ambicioso. Orientado al mercadeo, promoción y los negocios. Comprometido, voluntarioso. | |
| Experiencia: | |
| Preferible en ventas de productos eléctricos o instalaciones eléctricas. | |
| Observaciones: excelente presentación, amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. Descripción del puesto y perfil del asistente técnico de ventas

| PERFIL DEL CANDIDATO | |
|--|---|
| Requisitos | |
| Edad: | preferible no mayor de 25 años. |
| Domicilio: | preferible con residencia en la Zona 11 y 12 o áreas cercanas a Esinsa. |
| Vehículo: | no indispensable |
| Antecedentes: | penales y policiaicos |
| Educación: | |
| Pensum cerrado de ingeniería eléctrica, electrónica, mecánica, mecanica-electrica, química. | |
| Formación: | |
| En inglés avanzado, mantenimiento industrial, computación, técnicas de negociación, técnicas de ventas. | |
| Habilidades o competencias principales: | |
| Comunicación, servicio al cliente, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, organización y planificación. | |
| Habilidades o competencias secundarias: | |
| Iniciativa, autodesarrollo disciplina, pro actividad, autocontrol, confiable, responsable, habilidad numérica. Enfocado al mercadeo, promoción y los negocios. Buen humor, con carácter firme, transparente, leal e incondicional. Comprometido. | |
| Experiencia: | |
| Preferible en instalaciones electromecánicas o mantenimiento industrial. | |
| Observaciones: excelente presentación, amante de la lectura, pasión por su trabajo y compromiso de permanencia mínima de 36 meses. | |

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.4. Análisis de puestos

Para poder determinar las tareas y actividades de cada posición, se realiza un análisis de puestos. se detallan las funciones principales de cada uno en el departamento de ventas.

- Gerente de ventas
 - Mantener y mejorar las relaciones con clientes y proveedores.
 - Responsable de los cierres mensuales de ventas en el sistema.
 - Planificación junto con el presidente corporativo de inversiones en activos fijos.
 - Control y administración de inventarios

Horario mínimo laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día.

- Jefe de administración de ventas y servicio al cliente
 - Dar atención y seguimiento al cuerpo de ventas: dirigir y administrar el desarrollo teórico de las ventas: administrar la asignación y retiro de clientes al equipo de ventas: motivar y supervisar a los vendedores para que superen sus metas. Visitar junto con el vendedor y gerente de ventas a clientes. Mantener las estadísticas de los resultados al día. Apoyarse en otras posiciones para lograr objetivos. Supervisar actividades de auxiliares técnicos

de ventas. Orientar, supervisar y apoyar actividades de gerentes de marca. Etc.

Horario mínimo laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día.

- Gerente de marca
 - Negociar con el fabricante las metas anuales de cada una de las marcas. Cumplir las metas anuales del fabricante y provocar que cada vendedor cumpla con su meta respectiva. Asistir técnica y comercialmente a vendedores industriales, vendedores de sala de ventas, gerencia de ventas y capacitación, mercado y ventas en temas que promuevan las marcas. Brindar mantenimiento técnico y comercial a vendedores y clientes en general. Conocer y estudiar en forma permanente los catálogos del fabricante. Crear y supervisar constantemente el programa de máximos y mínimos para asegurar inventarios óptimos.

Horario mínimo laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. Sábados alternos: para capacitación ½ día.

- Vendedor industrial
 - Hacer visitas técnicas y de negocios para promover los productos, servicios, proyectos y soluciones en áreas de la instrumentación, automatización, electricidad y mecánica a clientes asignados en sectores industriales y la construcción. Manejar con destreza los catálogos, listas de precios y sitios web de las marcas y servicios

de la empresa. Promover su persona y personalidad y disposición al servicio al cliente por objetivos básicos de negocios. Hacer seguimiento a cotizaciones, cerrar negocios. Brindar excelente servicio de postventa. Planificar y dar cumplimiento cada semana a sus actividades relacionadas. Crear y mantener actualizada su base de datos de clientes. Asistir a todas las capacitaciones que se le cite durante la semana y dos sábados al mes durante la mañana. Escribir reporte semanal de actividades. Cumplir con metas mensuales de ventas, cotizaciones y visitas. Apoyarse en los recursos disponibles para asegurar el éxito de su gestión.

Horario mínimo laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día.

- Jefe Sala de ventas
 - Atender clientes que visitan o llaman a la sala de ventas. Liderar al personal de sala de ventas. Mantener una cartera de clientes con resultados cada vez mejores en ventas cada mes. Promover técnica y comercialmente los productos y servicios que maneja la empresa contactando por teléfono y por escrito a clientes potenciales y actuales.
 - Mantener en ascenso y con estabilidad las ventas de su escritorio.
 - Velar porque las metas mensuales y anuales tanto individuales como de los vendedores de sala de ventas convenidas se cumplan aprovechando nuestra experiencia e imagen y la de los fabricantes que se representan. Mantenerse actualizado en

conocimientos de equipos eléctricos, marcas, competencias, clientes, amenazas y oportunidades del mercado.

- Asistir a reuniones de trabajo y capacitaciones, hacer seguimiento y cerrar negocios.

Horario mínimo laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día.

- Asistente técnico de ventas

- Búsqueda de equipos en catálogos de fabricantes o por vía internet según los requerimientos de clientes. Calificación, análisis y comparación de especificaciones técnicas para asegurar su correcto funcionamiento de acuerdo a las aplicaciones indicadas por los clientes. Investigación de oportunidades de proveeduría por diferentes fabricantes para definir cotización. Preparación de cotizaciones de equipos, productos y servicios para entregar a vendedores y/o clientes. Seguimiento a cotizaciones buscando cerrar negocios. Apoyar en todo desde la oficina a vendedores para completar ventas. mantener satisfechos a clientes, fabricantes y la empresa con sus resultados.

Horario mínimo laboral: lunes a viernes: 7:30 a 17:30 hrs. sábados alternos: para capacitación ½ día.

3.2.1.5. Evaluación del desempeño

Con el objetivo de medir el rendimiento y desempeño de los puestos involucrados en la prestación del servicio, se realizan evaluaciones que miden el desempeño durante un periodo anual y se toman las acciones correctivas o ajustes necesarios para asegurar la competencia del personal.

A continuación, se muestra un ejemplo de la evaluación que se le hace al personal de ventas.

Tabla XVII. Evaluación del desempeño

| Nombre del Evaluado: | | Periodo a evaluar: | | | |
|--|---|--------------------|----------|------|------|
| Puesto: | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| No. act/03 | | | | | |
| Evaluación de Competencias o Habilidades | | PUNTAJE OPTIMO | EVALUADO | JEFE | OTRO |
| Liderazgo | Influye positivamente en el desempeño de los demás, motivando e inspirando confianza. Crea un ambiente de entusiasmo y compromiso, brindando el ejemplo. | 10 | | | |
| Comunicación | Tiene capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma asertiva y efectiva. | 10 | | | |
| Trabajo en equipo | Tiene capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Tiene disposición a colaborar con los demás, de adaptarse y promover favorablemente el trabajo en equipo. | 10 | | | |
| Tolerancia a la presión o trabajo bajo presión. | Mantiene alto desempeño trabajando bajo presión. Es tranquilo, mantiene la calma y la tranquilidad positivamente a sus compañeros. | 10 | | | |
| Iniciativa | Su interés por el trabajo es excepcional. Su gran iniciativa, ideas y sugerencias resultan en beneficios significativos para la organización. | 10 | | | |
| Servicio al cliente | Su atención a los demás es muy buena; tiene don de gente. Enfrenta situaciones y provee soluciones. | 10 | | | |
| Organización y planificación | Determina eficazmente las metas y prioridades de su tarea/proyecto estipulando los plazos y los recursos requeridos. | 10 | | | |
| Toma de decisiones | Posee buen criterio para decidir los cursos de acción a seguir. Sus decisiones siempre son consistentes con las políticas y objetivos de la organización, obteniendo resultados esperados. Postpone el cambio y sus decisiones son lógicas. | 10 | | | |
| Autodesarrollo | Asiste a capacitaciones (técnicas) de su puesto de trabajo y en desarrollo humano, su crecimiento es evidente. | 10 | | | |
| <i>Instrucciones: La presente pregunta no aplica a ventas enrutadas.</i> | | | | | |
| Disciplina | Respete y cumple con su asistencia y puntualidad, no frecuenta los permisos, no se reporta ausente. | 10 | | | |
| <i>Instrucciones: En caso que la persona que se evalúa, tenga personas a su cargo, contestar la siguiente pregunta.</i> | | | | | |
| Supervisión | Posee muy buena habilidad para inspeccionar y dirigir el trabajo. Define extraordinariamente los procedimientos de trabajo y la asignación de tareas. Se esfuerza por sus subordinados cumplir con objetivos. | 10 | | | |
| <i>Instrucciones: En caso que la persona que se evalúa desempeña el puesto de ventas contestar las siguientes preguntas.</i> | | | | | |
| Negociación | Tiene capacidad para dirigir o controlar una discusión y/o negocio. Utiliza técnicas ganar-ganar y planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se entrena y practica continuamente sobre el tema. | 10 | | | |
| Habilidad Verbal | Posee habilidad para expresarse y facilidad para exponer sus puntos de vista que permiten concretar su objetivo satisfactoriamente. | 10 | | | |
| Evaluación del desempeño mostrado en sus actividades diarias | | | | | |
| 1 | Tiene el conocimiento suficiente de sus funciones de trabajo para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. | 10 | | | |
| 2 | Cumple los procedimientos, normas y políticas existentes. | 10 | | | |
| 3 | Reporta los avances de sus tareas con frecuencia como se le piden. Hay constancia, objetividad y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). | 10 | | | |
| 4 | Es productivo en su trabajo. (Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo.), aprovecha al máximo su jornada diaria de trabajo. | 10 | | | |
| 5 | En el trabajo que realiza cumple con lo requerido y además es de buena calidad (impecable, en tiempo, eficiente, etc.). | 10 | | | |
| 6 | Tiene la capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar. | 10 | | | |
| 7 | Sus hábitos de presentación personal y su manera de vestir se adecua a las políticas de vestuario y al puesto que desempeña. | 10 | | | |
| 8 | Muestra alto grado de seguridad y esmero en sus tareas. No repite trabajos. | 10 | | | |
| 9 | Cumple con las medidas de Seguridad Industrial que requiere su puesto de trabajo. | 10 | | | |
| 10 | Cumple con la lectura de un libro motivacional por mes, de desarrollo humano o crecimiento por mes. | 10 | | | |
| TOTAL PUNTAJE: | | 230 | 0 | 0 | 0 |
| | | RESULTADOS | | | |
| | | 0,00 0,00 0,00 | | | |
| RESULTADO EVALUADO: | | 0,00 | | | |
| JEFE INMEDIATO: | | 0,00 | | | |
| OTROS: | | 0,00 | | | |
| RESULTADO GENERAL EVALUACION: | | 0,00 | | | |

ESCALA DE CALIFICACIÓN:
9.5 a 10 = EXCELENTE: Hace la diferencia en su trabajo, vale la pena. Es altamente competitivo. Merece reconocimientos por su actitud.
9.0 a 9.4 = MUY BUENO: Se esfuerza por ser mejor y superarse todo el tiempo. Motivado para continuar creciendo y mejorando.
8.5 a 8.9 = BUENA ACTITUD Y DESEMPEÑO: Necesita subir de escala. Requiere supervisión y seguimiento. Potenciable para más.
8.0 a 8.49 = SE ENCUENTRA JUSTO EN EL RANGO MINIMO ACEPTABLE: Llena las expectativas, mientras que pueden existir algunas áreas de mejoramiento.
7.0 a 7.99 = POR DEBAJO DE LA PUNTAJACION DESEABLE: No apto para continuar en la empresa, a menos que acepte coaching que le potencie.
0 a 6.99 = DEFICIENTE: No apto para trabajar en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

3.3. Medición de los niveles de satisfacción al cliente

Para la empresa es muy importante contar con la información relativa a la percepción del cliente, ya que con esta se pueden identificar oportunidades de mejora. Por lo que se establecen mediciones de percepción del cliente a con buzones ubicados en las áreas críticas o de contacto directo con el cliente: mostrador y bodega.

3.3.1. Muestra

La mecánica de las mediciones es que al momento de presentarse un cliente a las mencionadas áreas, el personal del contacto directo hace entrega de una boleta que está identificada con su nombre y posteriormente el cliente deposita la boleta en cualquiera de los dos buzones, donde está clasificado el servicio como excelente, bueno y necesita mejorar. En las figuras 8 y 9 se aprecia la aceptación de los clientes en cuanto al servicio y atención prestada.

Figura 8. Buzón de bodega



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Buzón de mostrador**



Fuente: elaboración propia.

3.3.2. **Resultados de la encuesta**

La tabulación de la información se realizará una vez al mes y se considerarán como aceptables las calificaciones de “excelente” y “bueno”; para aquellas que son “necesita mejorar” se deberá levantar acciones para hacer el análisis de causa respectivo.

3.3.3. **Diagnóstico y necesidades**

En las gráficas anteriores no se muestra de la percepción de los clientes que atiende el cuerpo de ventas industriales; se hace evidente la necesidad de la implementación de una metodología para tener un panorama más amplio de la relación vendedor – cliente.

3.4. Estrategia para incrementar la satisfacción del cliente

Una de las estrategias para aumentar la satisfacción al cliente es la apertura de los canales de comunicación; por lo tanto se propone que exista un correo electrónico donde el cliente pueda expresar sus comentarios, quejas, reclamos y opiniones con respecto al servicio que se le brinda, el cual debe ser revisado por el encargado de servicio al cliente y tomar acciones para mejorar la satisfacción de los usuarios.

3.4.1. Visión del puesto

El cuerpo de ventas cuenta con una descripción de actividades que debe desempeñar las cuales están detalladas en el perfil y descriptor de puestos, sin embargo, no existen objetivos ni visión del puesto. Por lo que se propone lo siguiente:

- Visión del área de ventas

El cuerpo de ventas está comprometido a brindar satisfacción al cliente cumpliendo con sus requerimientos en equipos industriales, servicios de ingeniería y automatización, trabajando en equipo con proveedores reconocidos.

- Objetivos del área de ventas
 - Lograr la satisfacción del cliente en un valor no mejor al 70 %.

- Lograr resultados en la utilidad con un margen de desviación no más del 3 % en detrimento de la utilidad estimada para cada proyecto.
- Lograr un crecimiento en la meta de utilidad con relación al año anterior según el plan de ventas.

3.4.2. Cultura del servicio al cliente

La cultura de servicio al cliente actualmente está basada en el axioma de “apaga fuegos” la cual básicamente consiste en que al momento en que surge algún inconveniente, queja o reclamo automáticamente intervienen indistintamente la gerencia administrativa, gerencia general, gerencia de ventas o administración de ventas, de una manera poco consecvente y sin ninguna metodología establecida, adicional a esto no existe ningún registro de las situaciones atravesadas, lo cual no garantiza que vuelva a presentarse.

Por lo tanto para mejorar esta parte se implementará un programa de encuestas a clientes basadas en llamadas telefónicas con únicamente cinco preguntas.

La metodología será la siguiente:

- Desde administración de ventas y servicio al cliente se elaborará una encuesta que conste de cinco preguntas, estas podrán ser modificadas utilizando como referencia sus resultados, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

- La encuesta se realizará una vez al mes; se seleccionarán a dos clientes de cada vendedor quienes hayan presentado facturación durante el mes.
- La recopilación de la información y los resultados de estas encuestas serán ingresados a un formato para contar con un registro, donde se determinará cuál es la pregunta con menor puntaje y así tomar acciones correspondientes.
- El departamento de administración de ventas y servicio al cliente analizará la información proporcionada por el cliente. De acuerdo a los comentarios y/o observaciones recibidas, se deberá informar al vendedor retroalimentándolo de dichos resultados para que en conjunto se logre mejorar la percepción del cliente.

3.4.3. Capacitación interna para el personal de ventas

Se recomienda iniciar una campaña enfocada en fortalecer la competencia del personal de ventas. Lo cual busca incrementar los conocimientos en la parte técnica o especializada en el giro del negocio y también el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el cliente.

Por lo que se realizarán planificaciones de capacitaciones de servicio, las cuales serán de carácter voluntario, no dejando así la opción de asistir a las mismas, perdiendo la oportunidad de crecimiento implícita.

3.4.3.1. Capacitaciones de servicio

En cuanto a capacitaciones comerciales o de servicio, se realizará un programa donde se encuentren temas de interés y apoyo al cuerpo de ventas,

como por ejemplo “Técnicas de negociación”, “Cierre de ventas”, “Tácticas de ventas”, entre otras. Por lo que el crecimiento profesional incrementará los logros propuestos. (Ver apéndice 1).

3.4.3.2. Capacitaciones técnicas

Con el apoyo del departamento de recursos humanos se planificarán capacitaciones técnicas o de información y aprovechamiento de los productos con el fin de estar siempre actualizados con la tecnología y nuevos productos que el cliente pueda necesitar (ver apéndice 1).

Estas capacitaciones se realizarán un martes al mes con el fin de aprovechar que los martes se tienen reuniones de ventas.

El cronograma se revisará cada cuatrimestre para planificar las capacitaciones 3 veces al año y presentar temas que ayuden al personal.

3.5. Estrategias de empoderamiento

Con el fin de que cada miembro de la organización se sienta motivado y dueño de su proceso, se pretende tomar como estrategia la adopción de la filosofía del empoderamiento.

Empowerment no significa únicamente delegar poder y autoridad a cada subordinado; es, además, una herramienta útil que provee elementos para fortalecer los procesos que llevan a la empresa a su adecuado desarrollo.

El *empowerment* se considera como una herramienta estratégica para fortalecer el liderazgo y la actitud correcta para trabajar en equipo.

Esta herramienta pretende eliminar la jerarquía por equipos autodirigidos, cambiando el trabajo en voluntad de los empleados, los cuales sienten la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

3.5.1. Desarrollo de una Filosofía de empoderamiento

A continuación se muestra la propuesta de la creación de una filosofía para la empresa específicamente dirigida al departamento de ventas, basada en fases y cambios a realizar para poder optar al empoderamiento de los empleados.

3.5.1.1. Primera fase: aprender y dirigir el cambio

En la primera fase del proceso se basa en la conducta de los involucrados; en esta fase es indispensable que los empleados aprendan nuevas habilidades, por lo que para satisfacer sus necesidades es necesario un liderazgo claro.

Entre las habilidades necesarias se encuentra la disciplina y el compromiso hacia la empresa. Por lo que al tener claridad con la misión, visión, objetivos y metas de la empresa se fijarán los límites con que cuenta cada uno de los involucrados; en este caso por los distintos puestos que se manejan en el área de ventas.

- Compartir la información para iniciar el proceso

Para lograr que los colaboradores se responsabilicen de tomar decisiones acertadas, es necesario que conozcan la misma información que maneja la dirección.

También es de suma importancia que la gerencia y los líderes involucrados entiendan el *empowerment* y adquieran el compromiso de llevar a cabo este cambio.

Es necesario que cada miembro del cuerpo de ventas conozcan la misión, visión y los valores de la empresa y sobre todo que es la Filosofía del *empowerment*, por qué es necesario y que consecuencias y beneficios tendrá.

La información que se compartirá no será errónea, al contrario se debe ofrecer una imagen realista de la situación actual de la empresa. Es decir, lo que se quiere es que los empleados se sientan socios de la empresa.

La información deberá llegar a todo el personal involucrado, incluso a los nuevos, y preocuparse por mantenerla al día.

- Definir claramente los límites para empezar a desarrollar la autonomía

Es importante señalar los límites para empezar a desarrollar la filosofía del *empowerment*, no con el fin de restringir la acción sino establecer y definir las responsabilidades de cada colaborador.

Como límite principal es importante informar al personal que la alta Dirección seguirá tomando las decisiones estratégicas y los colaboradores decidirán las cuestiones operativas.

- Desarrollo de los equipos para sustituir la jerarquía: para lograr que esta nueva filosofía se desarrolle en la empresa, es importante que los colaboradores se vean como socios unos con otros, para que como

equipo de trabajo se responsabilicen por los resultados que se deben alcanzar.

3.5.1.2. Segunda fase: cambio y desánimo

Siempre que se pone en marcha algún proyecto o un proceso de cambio, es natural toparse con inconformidades y actitudes de rechazo al cambio. Es por esto que tener desánimo en este tipo de cambios será algo normal, pero que al final los resultados serán notorios.

- Compartir más información y escucharla

Como se menciona anteriormente, es importante mantener informado al personal sobre los avances de la implementación de esta filosofía, por lo que se pretende realizar reuniones informativas cada dos meses y lograr con esto que los colaboradores se sientan parte de este cambio.

Por otro lado se espera que el personal comparta información, es decir, que todo el departamento de ventas esté enterado de cualquier logro que se haya alcanzado, esperando con esto que escuchar lo que en realidad le preocupa a la gente.

- Ampliar los límites para generar más autonomía y responsabilidad

Una vez que los colaboradores adopten esta filosofía y se crean parte de la misma, es importante transmitirles más información, ya que los miembros del departamento al sentir que controlan acciones y responsabilidades específicas empezarán a tener la verdadera sensación de propiedad y responsabilidad.

En este punto la alta gerencia debe implementar algún sistema de compensación económica, lo cual permitirá que los empleados se sientan como si fueran propietarios del negocio, y se preocupen y velen por cumplir las metas y obtener mejores resultados.

- Dejar que los equipos asuman más funciones jerárquicas

En esta fase los miembros del equipo de trabajo buscan apoyarse unos con otros y animarse entre sí. La principal función del líder en este momento es seguir dando directrices a los colaboradores que todavía no pueden alcanzar los resultados esperados.

3.5.1.3. Tercera fase: difundir la filosofía de empoderamiento

En esta etapa las personas dejan de preocuparse por el tema del cambio y comienzan a pensar que más pueden hacer para que todo salga y siga bien.

Lo que se quiere lograr con esta implementación es que toda la gente tenga mucha más responsabilidad, pero también que puedan expresar sus opiniones, defender su postura y sentir la presión de cumplir con sus responsabilidades para lograr un sentimiento de posesión y la percepción de que se les escucha y entiende con el único propósito que es ser socios de una organización en busca de la mejora continua.

- Compartir más información para impulsar el rendimiento

En este punto, el personal empieza a sentir que tienen más experiencia y pueden involucrarse más en la toma de decisiones, e identificar qué información es la que realmente necesitan para desempeñar su trabajo.

Es necesario que los colaboradores definan cuál es la información que está más relacionada con los objetivos que tiene la empresa.

- Incorporar límites al sistema de valores

En esta última fase los equipos auto dirigidos deberán sustituir los antiguos límites jerárquicos por una visión y unos valores que se instalen en las personas.

La incorporación de límites señala las directrices dentro de las cuales existe libertad para accionar y, al mismo tiempo, sirven para establecer responsabilidades para cada miembro del equipo.

- Dejar que los equipos de trabajo sustituyan la jerarquía

En este nivel los miembros de los equipos ya están capacitados para tomar decisiones complejas.

Para sustituir la jerarquía que se manejaba, es necesario que cada colaborador realiza su trabajo de la mejor manera y también que se preocupe por la mejora continua, sabiendo que si llegase a existir alguna inconformidad esta será revisada y tomada en cuenta.

3.6. Procedimientos propuestos

Derivado de las debilidades encontradas con respecto a la metodología de la operación actual, se sugiere un plan de transformación operativa basado en la implementación de procedimientos con un enfoque de mejora, que se adecue a las necesidades organizacionales.

Esta plataforma está conformada por procedimientos de toda la cadena de prestación de servicios.

Se consideran las áreas críticas donde se debe abordar principalmente esta transformación las siguientes:

- Recepción de requerimientos
- Cotización de productos
- Ingreso de pedidos
- Seguimiento

3.6.1. Recepción de requerimientos

Al momento en que el cuerpo de ventas recibe un requerimiento por parte del cliente vía correo, teléfono o personal, se debe hacer un análisis de la información para determinar si se cuenta con la capacidad de suministrar el servicio o el equipo solicitado y se le debe informar al cliente si se procederá o no.

Al revisar el requerimiento, este pasa por un filtro para clasificarlo:

- *Stock*

- Compra local
- Importaciones
- Exportaciones
- Servicios

3.6.2. Cotización de productos

Una vez revisadas las clasificaciones de los productos o servicios, se procede a elaborar la cotización respectiva utilizando únicamente los formatos establecidos los cuales contemplan información: producto o servicio a prestar, información necesaria pero no suministrada por el cliente (información técnica), información de requisitos legales y reglamentarios aplicables y cualquier otra información requerida por la organización.

Todo lo anterior podrá estar sujeto a cambios los cuales deben considerarse en la actualización de la cotización respectiva, dejando un registro en una bitácora de cotizaciones, lo cual asegura que se está trabajando en la última versión y que esta es la vigente.

3.6.3. Ingreso de pedidos

Una vez confirmada la oferta por medio de una orden de compra o un correo de aceptación del cliente se procede a la colocación del pedido ya sea al área de compras locales, importaciones, taller o automatización.

Se debe solicitar retroalimentación permanente a las áreas involucradas a fin de informar al cliente el *status* de su requerimiento.

3.6.4. Seguimiento

Para lograr un seguimiento constante, permanente y eficiente se establece un “CPM-PERT” CPM (*critical path method*) y PERT (*project evaluation and review techniques*), el cual regularmente es utilizado para la gestión de proyectos; es una herramienta que puede ayudar al análisis de procesos y a la identificación de actividades que no agregan valor como los embudos de procesos, atrasos en la ejecución de actividades, debilidades en las actividades de trasiego, logística y distribución.

Una vez obtenidos los resultados del análisis, establecimiento y determinación del método de seguimiento y los controles necesarios para el aseguramiento del flujo de la operación; se deben considerar las acciones necesarias y sistemáticas a tomar para la ejecución consistente de los mismos y garantizar la eficacia en el cierre de los negocios y la satisfacción del cliente.

3.6.5. Atención a reclamos

Se deben establecer los canales de comunicación efectivos para:

- Facilitar a quien reclama el acceso a un sistema de manejo de reclamos.
- Aumentar la habilidad de las empresas para resolver los reclamos de manera consistente, sistemática y responsable para satisfacción del reclamo y de la organización.
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias y eliminar causas raíces de los reclamos.

- Fortalecer un enfoque hacia el cliente para resolver reclamos y motivar al personal, mejorando sus habilidades en el trabajo con los clientes.
- Suministrar una base para la continua revisión y análisis del proceso de reclamos, la solución de los reclamos y la mejora de los mismos.

Para poder manejar de forma sistemática una queja o reclamo, se debe considerar los principios del proceso que maneja los mismos, los cuales son:

- **Visibilidad:** enmarcar lo relativo a la disponibilidad de la información completa y detallada de la queja o reclamo así como el acceso de esta información a las personas involucradas.
- **Respuesta oportuna:** al momento de recibir una queja o reclamo se debe acusar de recibido por parte de la organización e iniciar de manera inmediata, de acuerdo con la urgencia, el respectivo tratamiento. Quienes reclaman deben ser tratados con cortesía y mantenerlos informados sobre el progreso de su reclamo.
- **Costos:** primero, al momento de recibir alguna queja o reclamo, esta no debiera de suponer algún costo para el cliente. Además, se deben considerar las implicaciones de reacción, costos operativos. Impactos en la percepción del cliente acerca del manejo de su queja o reclamo y hasta los costos de no hacer nada.
- **Confidencialidad:** se debe proteger la información del cliente y cualquier otra que sea considerada como confidencial o de acceso restringido y designar las personas que pueden tener acceso a la misma a fin de que dicha confidencialidad no entorpezca el manejo y resolución del mismo.

Para el manejo de una queja o reclamo se deben plantear los siguientes pasos:

- Evaluación inicial del reclamo: al momento de recibir la queja o reclamo por parte del cliente externo se debe evaluar, primero, si procede o no el reclamo ya que existen algunas situaciones que impiden la atención al mismo, por ejemplo, equipo en mal estado por mal uso o instalación del cliente, presentación extemporánea con respecto a la fecha de la factura en el caso de garantía, evidencia de manipulación de los equipos por personal no competente, etc.
- Investigación del reclamo: se debe tener en cuenta toda la información requerida y detallada de la queja o reclamo y acceso a toda la documentación que soporta su compra/contratación y la información relativa a la trazabilidad de la entrega y despacho del mismo.

Una vez recopilada la información pertinente, se hace un análisis de causa-raíz y la identificación del área o la etapa en la que surgió el problema. Lo anterior con el objetivo de la toma de acciones necesarias para evitar reincidencias.

- Respuesta, comunicación y decisión: se debe notificar inmediatamente al cliente acerca de las medidas a tomar a fin de solucionar la situación prestada, así como los tiempos estimados de ejecución o resolución de las mismas.
- Cierre del reclamo: una vez implementada la estrategia para la resolución de la queja o reclamo, se debe realizar una verificación de que las condiciones que dieron origen a han desaparecido o disminuido su

probabilidad de ocurrencia o que la situación ha sido subsanada; de lo contrario, se debe repetir el ciclo a partir de la evaluación inicial.

Adicionalmente se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Análisis y evaluación de quejas
- Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas
- Seguimiento del proceso de tratamiento de las quejas
- Auditoría del proceso de tratamiento de las quejas
- Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de las quejas
- Mejora continua

3.7. Alcance de nuevas metas de ventas

El establecimiento de nuevas metas para el aseguramiento de la gestión del servicio al cliente supone una adecuada medición de forma más objetiva y directa que refleje los logros obtenidos con la implementación de las medidas tomadas. Además, el ajuste de metas más exigentes y un estricto control sobre las variables de proceso de atención al cliente, categorizando los resultados de las encuestas y alinear las metas de ventas de esos resultados obtenidos.

3.7.1. Incremento anual en las metas y utilidades

En teoría, el alcance de las metas y utilidades debiera incrementarse con la implementación del sistema de atención al cliente. Se debe estructurar un seguimiento adecuado a los resultados y la metodología de análisis de la información obtenida para que se tomen las acciones del caso y asegurar el incremento de los resultados de manera sistemática y sostenida.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez analizada la situación actual de la empresa y detallados los puntos de la propuesta, se procede a implementar.

4.1. Propuesta

A continuación, se presenta detalladamente la propuesta para la mejora en la atención al cliente para incrementar las ventas.

4.1.1. Implementación

Para poder crear un marco lógico de referencia para el establecimiento de un sistema integrado de atención al cliente, se deben considerar todos los elementos expuestos en el capítulo anterior, lo que evidencia la necesidad de la adopción de un plan de implementación documentado, para tener una guía que muestre los avances que evidencien el cumplimiento de cada una de las etapas del sistema.

Las etapas son las siguientes:

- **Diagnóstico preliminar:** se realiza una revisión del procedimiento que lleva el cuerpo de ventas; se analiza cada etapa de la operación, a fin de determinar las brechas a cerrar y la incorporación de mejores prácticas para el fortalecimiento de las relaciones con el cliente tanto comercial como profesional.

- Recopilación de la información: es necesario tener en cuenta todo el compendio documental que suministre información relevante acerca de los antecedentes históricos de la relación con el cliente que incluya: quejas, reclamos, inconvenientes, retrasos, situaciones fortuitas, felicitaciones y notas obtenidas por actividades de calificación de la satisfacción del cliente, entre otros.
- Revisión y alineación de la planeación estratégica: consiste en analizar la planeación estratégica de la organización como punto de partida para su validación y respectiva alineación con las intenciones globales de la empresa y el papel del servicio al cliente en el logro de los objetivos. Se revisa todo lo relativo a la estrategia de la organización.
- Planificación de la estructura operativa: se realiza el mapeo de los procesos involucrados en la creación de valor al cliente final, así como la metodología a implementar, la medición, el seguimiento y la disposición del análisis de la información.
- Despliegue de la implementación: la implementación es la puesta en marcha del sistema documental planeación, la ejecución de la metodología con el debido cuidado de guardar los registros correspondientes.
- Medición y seguimiento del desempeño: asegurar que se ejecuta el debido seguimiento para el cierre oportuno de los casos, no solo de las quejas y reclamos recibidos, sino también del seguimiento posventa oportuno, eventual y específico; esto para asegurar que la experiencia brindada al cliente fortalezca las relaciones, obteniendo como resultado la fidelización del mismo.

- Análisis de los resultados: se debe realizar un análisis de los resultados obtenidos en las diferentes fuentes de retroalimentación del cliente a fin de determinar las acciones a tomar para el cierre de brechas, casos recurrentes, aseguramiento de cierre de ciclos e identificación de mejoras en los procesos de atención al cliente.
- Ajustes y mejoras: realizar un análisis de causa para cada situación identificada en el análisis de resultados y documentar lo realizado para que de manera consecuente y consistente se implemente la guía de atención al cliente. También, modificarla periódicamente para su adecuación continua.

4.1.2. Proceso del servicio al cliente

La atención al cliente puede funcionar con base en un enfoque de procesos, es decir, se deben identificar los elementos de entrada en los que el cliente suministre información: comentarios, quejas, retroalimentación, sugerencias y felicitaciones. Luego de obtener estas entradas se debe obtener una salida o resultado esperado de la gestión de cada una de las actividades.

Así mismo, tener en cuenta las actividades de seguimiento para cada caso específico y su cierre respectivo; culminando con la alimentación de una base de datos lo suficientemente capaz de brindar información detallada acerca de la metodología utilizada tomando en consideración que cada caso es específico y particular y que puede variar de cliente en cliente, sujeto a las características y condiciones de cada uno.

4.1.2.1. Guía orientada a un servicio con calidad

Derivado de lo anterior, se debe entonces crear una guía aplicable que dirija las acciones del personal de ventas y atención al cliente. Esta guía debe ser lo suficientemente general pero a la vez eficaz para manejar diferentes situaciones que pudiese enfrentar el servicio al cliente o atención posventas. Esta guía hace del actuar del personal de ventas un recurso preparado para la atención de la retroalimentación del cliente. Logra la consistencia en el manejo de cada situación y un resultado efectivo para cada una de las entradas proporcionadas por el cliente.

4.1.2.1.1. Mejora de la imagen

La gestión del talento humano implica la determinación de la presentación de la fuerza de ventas como representante corporativo, por tanto, debe definirse la imagen que se desea proyectar al cliente. Esta imagen debe ser profesional, formal, capacitada y preocupada por cumplir con la satisfacción del cliente. En consecuencia es necesario lo siguiente:

- Implementar uniformes para la fuerza de venta. Esto proyectará formalidad y buena imagen.
- Capacitación en trato con el cliente, tratando de presentarse de manera amable y correcta.
- Capacitaciones que reflejen el conocimiento técnico.

4.1.2.1.2. Lenguaje corporal

La influencia del lenguaje corporal en la comunicación con el cliente es un factor que muchas veces es pasado por alto pero que en definitiva es determinante a la hora de realizar una negociación; establecer relaciones a largo plazo y una relación de confianza altamente enfocada en el cumplimiento de las expectativas de la relación comercial. El cliente deja de ser una persona o entidad a la que únicamente se le suministran equipos o servicios y termina siendo un aliado estratégico para el desarrollo sostenible de la organización.

4.1.2.1.3. Saber escuchar al cliente

Cuando se habla de escuchar al cliente no es solamente tomar nota de sus requerimientos. Saber escuchar es entender la comunicación desde el punto de vista de la otra persona. No solo retener lo que se expresa sino también ser capaz de percibir sus ideas, pensamientos, actitudes y gestos.

Lo principal no es darle a conocer lo excelente que es el servicio, lo principal es conocer sus deseos, penas, expectativas y ofrecerle de forma asertiva una solución integral, donde se pueda cumplir con todo lo anterior.

4.1.2.1.4. Atención y solución de quejas y reclamos

Se debe discrepar acerca del significado de los dos conceptos. Las quejas por un lado son la retroalimentación del cliente con respecto a algún aspecto que considera que no ha cumplido sus expectativas, aun cuando no hayan sido pactadas en el principio de la relación comercial. En cambio, los reclamos constituyen la forma de percibir un incumplimiento de las condiciones pactadas

originalmente y por ende la acción de enmienda que incluya el cumplimiento de los requerimientos y además la superación de las expectativas de reacción que se tomen para tal efecto.

4.1.2.1.5. Manejo de clientes difíciles

Antes de abordar el tipo de tratamiento para los clientes difíciles se debe determinar qué es un cliente difícil. En primera instancia no se debe generalizar y categorizar a los clientes como difíciles si realmente se está refiriendo a clientes inconformes con un servicio mal prestado.

Un cliente difícil es aquel que tiene una forma de expresar su inconformidad no adecuada o fuera de los límites de las buenas costumbres, es decir, con de insultos o conductas inapropiadas. Estas son 5 claves para manejar clientes difíciles:

- Crear una relación de auténtico interés y atención con el cliente
- Escuchar, recibir y validar todo lo que diga el cliente
- Responder con el 100 % de responsabilidad
- Establecer acuerdos
- Aprender de la retroalimentación y reconocer al cliente

4.1.2.2. Estrategias

La estrategia alineada a la conservación del cliente corresponde a la implementación de un plan de fidelización donde los puntos principales son los siguientes:

Tabla XVIII. **Estrategia de servicio al cliente**

| Características | Descripción | Justificación |
|---------------------------------------|---|--|
| Sala de ventas | Sala de ventas con exhibidores y personal capacitado para atención al cliente. | Aprovechando la infraestructura existente |
| Viisitas personalizadas / seguimiento | Bitacora de visitas a cartera asignada y política de rotación de vendedores. | Gestión de cartera |
| Capacitaciones promocionales | Programación de capacitaciones para dar a conocer los equipos y servicios. | Como generación de negocios / como veneficio de posventa |
| Integración de servicios equipos | Integración de servicios y equipos traducidos en soluciones integrales para industria. | Basados en la experiencia organizacional |
| Bazares de liquidación de equipos | Programación de bazares de liquidación de equipos de no stock o de baja rotación para liberación de espacio en bodega, aseguramiento de | Para lograr la realización de activos fuera de stock |

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.1. Superación de expectativas de los clientes

Para establecer cómo se superarán las expectativas del cliente, se debe determinar cuáles serían las expectativas básicas del cliente, lo que supone debería ser el cumplimiento del contenido de la oferta económica presentada.

Una vez cumplidos esos requisitos se puede determinar la superación de expectativas únicamente a través de una encuesta de satisfacción del cliente. Esa encuesta está enfocada en la identificación de esa superación, es decir, los cuestionamientos deben estar orientado primero a la identificación de los aspectos periféricos que no están relacionados directamente a la cotización general y a los servicios básicos ofrecidos.

Figura 10. Encuesta de satisfacción al cliente

| CRITERIO DE CALIFICACION GENERAL | | 1 MALO 2 REGULAR 3 PUEDE MEJORAR 4 BUENO 5 EXCELENTE | PREGUNTAS | | | | | COMENTARIO | TOTAL | | | | | | | |
|----------------------------------|---------|--|-----------|---|---|---|---|------------|-------|---|---|---|---|---|--|---|
| SATISFACTORIO | 25-21 | | | | | | | | | | | | | | | |
| INSATISFACTORIO | 20-1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRITERIO DE ACEPTACION GENERAL | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SATISFACTORIO | > = 85% | | | | | | | | | | | | | | | |
| INSATISFACTORIO | < 85% | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO. | EMPRESA | CLIENTE | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 4 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| TOTAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | PROMEDIO | 0% | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.2. Optimización del servicio

El plan de implementación de fidelización consta en la primera etapa, de la realización de un diagnóstico situacional como punto de partida. Una vez identificadas las deficiencias en el servicio, se debe levantar el plan de cierre de brechas con una disposición estructurada de tácticas secuenciales para su cierre efectivo. Para lo anterior se debe realizar un análisis de causa raíz que oriente las acciones más acertadas para elevar la capacidad de la organización de cumplir con los requisitos del cliente.

4.1.2.3. Capacitación del personal en materia de servicio al cliente

Como parte de la inducción se contempla la formación en temas relativos al servicio al cliente, sobre todo, al personal perteneciente a los procesos de la cadena de valor; luego de esta inducción se programarán como parte de su formación interna al menos dos seguimientos anuales.

Se debe medir la eficacia de la formación a través de pruebas escritas, resolución de casos, presentación de casos documentados en la bitácora de quejas y reclamos, intentando proponer nuevas acciones a las utilizadas en los casos en cuestión para así actualizar, adecuar y modificar la guía de atención al cliente.

Al implementar capacitaciones al personal de ventas en materia de servicio al cliente se obtendrán mejoras en la percepción de los clientes con respecto al servicio: atención a requerimientos, servicio posventa, atención a quejas y reclamos, entre otros.

4.1.2.4. Implementación de la cultura de servicio al cliente

La parte más difícil de introducir algo mínimo en una organización es el cambio de enfoque en la cultura de servicio; esta etapa, aparte de ser la más difícil, es la más importante de la cual depende la sostenibilidad del modelo propuesto.

Prácticamente se apoya sobre una base de mercadeo que incluye sensibilización e involucramiento del personal ejecutivo de ventas como parte

integral del plan; de su completa comprensión y participación depende el éxito del sistema.

4.1.3. Proceso de adquisición y retención de clientes

Para lograr la adquisición y retención de los clientes, el departamento de administración de ventas y servicio al cliente apoyará directamente las actividades del cuerpo de ventas en puntos específicos:

- Revisión de los reportes semanales de planificaciones de visitas cada vendedor.
- Coordinación, junto con los gerentes de marca, de algunas visitas claves que los vendedores hayan planificado, con el fin de contar con un soporte mucho más técnico.
- Revisión de las cotizaciones realizadas, enfocándose en aquellas que contengan proyectos significativos para la empresa para apoyar en seguimientos oportunos.

Adicional al apoyo de administración de ventas, se revisará cómo la parte de mercadeo puede realizar actividades que logren acercamiento con los clientes en distintos eventos y promociones.

4.1.3.1. Acercamiento con los clientes actuales

Para lograr un acercamiento con los clientes con quienes ya se tiene relación comercial, se ofrece al cliente una actitud de “ganar, ganar”: la relación

vendedor – cliente se ve más como *parthners*, es decir, los vendedores ofrecen más promociones, mejores precios y entregas más rápidas.

4.1.3.2. Atraer nuevos clientes

Por parte de la administración de ventas se emplea una campaña que va directamente dirigida al cuerpo de ventas como objetivo es revisar una vez al mes en la primera reunión de ventas, cuántos clientes nuevos lograron contratar durante ese periodo.

La campaña se revisa mediante las tarjetas de presentación que los vendedores recolecten y al final de esta revisión se premia a quien tenga la mayor cantidad de contactos nuevos.

Este premio consiste en incentivos como vales canjeables en restaurantes, cines, supermercados, entre otros.

4.1.4. Alternativas de acercamiento indirecto con clientes nuevos

La prospección y toque en frío como estrategia de acercamiento a clientes potenciales constituye una de las más utilizadas por los cuerpos de ventas, sobre todo en las organizaciones de productos de venta masiva. Sin embargo, en organizaciones prestadoras de servicios es más difícil suponer que con una presentación del portafolio de productos y servicios automáticamente se traducirá en cierres efectivos de negocios.

Estas estrategias pueden ser acompañadas por acciones complementarias: desayunos corporativos, capacitaciones técnicas sobre el

aprovechamiento del desempeño y versatilidad de los equipos y la integración de productos y servicios.

4.1.4.1. Alternativas de productos tradicionales

El portafolio de servicios consta de dos grandes grupos: equipos y servicios. La estrategia con los productos tradicionales es más dirigida a precio y servicios adicionales. Estos productos ya los conoce el cliente y conoce sus características; se debe resaltar que más puede recibir al comprar los productos o, también, qué descuentos puede obtener.

4.1.4.2. Alternativas de productos nuevos

Lo que se tiene que hacer con los productos nuevos es resaltar las características de innovación para crear la necesidad en el cliente. La estrategia de precio debe ser más agresiva para incentivar al cliente en la compra de dichos productos.

4.1.5. Departamento de ventas

Derivado del análisis FODA, se realiza la transformación de las debilidades en oportunidades y las amenazas en fortalezas.

4.1.5.1. Transformación de debilidades en oportunidades

Las debilidades y oportunidades que se detectaron son las siguientes:

- Debilidades

- La interpretación de los requerimientos que el cliente solicita no siempre están claros.
- La falta de seguimiento al cumplimiento de los procedimientos es una de las causas que puede repercutir en la atención al cliente y en quejas y reclamos.
- La débil implementación de procedimientos afecta directamente en la atención que el cliente recibe, debido a que no hay una metodología que determine lineamientos de atención que sirva de directriz para un modelo de gestión de la atención brindada.
- Oportunidades
 - Fidelización de cartera de clientes
 - Expansión de mercado
 - Introducción de nuevas marcas

Para la transformación de las debilidades en oportunidades se amarra el apoyo de administración de ventas coordinado con el departamento de recursos humanos; capacitaciones referentes a:

- Interpretación de los requerimientos por parte del cliente.
- Inducción de cada proceso administrativo para que puedan cumplir lo que cada uno indica.
- Aseguramiento sobre ser oportunos en los seguimientos posventa que debe recibir el cliente.

4.1.5.2. Transformación de amenazas en fortalezas

Las amenazas y fortalezas que se detectaron son las siguientes:

- Amenazas
 - Crecimiento de la competencia
 - Pérdida de cuota del mercado
 - Pérdida de ofertas por falta de seguimiento
 - Deserción del personal hacia la competencia
 - Competencia emergente por parte del personal interno

- Fortalezas
 - La empresa cuenta con personal competente en cada área de trabajo ya que la mayoría tiene más de 5 años dentro de la organización, lo cual asegura que cuenten con experiencia en sus actividades y conozcan bien el manejo de la empresa.
 - En la parte de ventas se puede observar que el personal posee conocimientos técnicos en la parte eléctrica y sobre las marcas que la empresa maneja.
 - El servicio que se ofrece al cliente se hace de manera integral abarcando todos los puntos: el asesoramiento técnico, el

suministro de equipos y los servicios de ingeniería que se puedan brindar.

Administración de ventas como líder de los vendedores realiza la revisión del proceso de ventas; logra que cada actividad que el cuerpo de ventas debe realizar, se encuentre establecido con una secuencia lógica.

Por lo que seguido de esto se sensibiliza sobre dichos procedimientos con el fin de que todos se guíen bajo los mismos lineamientos.

4.1.6. Análisis de costos

Se debe establecer una metodología para analizar el impacto, riesgo de proceso posventa, costo de no hacer nada, costo-beneficio de las acciones tomadas, las tendencias de los resultados obtenidos en el tiempo y las proyecciones obtenidas a corto, mediano y largo plazo.

Utilizar fichas técnicas de indicadores para la toma de decisiones efectivas que eleven la consecución de los objetivos estratégicos.

Tabla XIX. **Indicador de cumplimiento de metas**

| AÑO | MES DE MEDICIÓN | | RESPONSABLE DE PROCESO | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------------------------|--|------------|------------|------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | | | | | | | | | |
| PROCESO | VENTAS Y SERVICIO POSVENTA | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO DEL PROCESO | CRECIMIENTO DEL 15 % ANUAL EN META DE VENTAS CON RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DE INDICADOR | % CUMPLIMIENTO DE META DE VENTAS | | | | | | | | | | | |
| META | CUMPLIMIENTO DEL 100 % | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA | TOTAL DE % DE VENTAS UTILIDAD | | | | | | | | | | | |
| INTERPRETACIÓN | Información tomada del registro mensual de ventas | | | | | | | | | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | MENSUAL | | | | | | | | | | | |
| FUENTE | VTAS-FOR-016 VENTAS | | | | | | | | | | | |
| VARIABLES A CONTROLAR | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE 1 | VARIABLE 2 | VARIABLE 3 | VARIABLE 4 | VARIABLE 5 | VARIABLE 6 | VARIABLE 7 | VARIABLE 8 | | | | | |
| META INDIVIDUAL POR AGENTE | % DE UTILIDAD POR AGENTE | VOLMEN DE VENTA MENSUAL POR AGENTE | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS REALIZDO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

4.1.6.1. **Indicador de beneficio en la implementación del sistema**

Se utilizará este indicador para medir la capacidad del sistema en cuanto a la consecución de una planificación. Se estima que en cuanto más alto sea este indicador se incrementa la satisfacción del cliente, el cliente se fidelizará e incrementará así la probabilidad de cerrar negocios.

La fórmula del indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}} * 100$$

4.1.6.2. Indicador de la ganancia neta con el costo proyectado

Para determinar cuánta será la ganancia neta que se obtendrá después de realizar esta implementación, se utilizará el siguiente formato que refleja las ventas del año, el costo de ventas, la utilidad bruta, los gastos operativos, los gastos financieros, la utilidad neta, los préstamos bancarios, otros préstamos, cuentas por pagar locales, cuentas por cobrar y los inventarios con IVA.

Esta información es proporcionada por los departamentos administrativos, como contabilidad y auditoría interna.

Tabla XX. Indicador de la ganancia neta para LA EMPRESA

| AÑO | ENERO | FEB. | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGO | SEPT. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTAL | PROMEDIO | CREC. | CTO/VTS | GTS/VTS | UTIL/VTS | U NET/U BRT | |
|-------------------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-----|-------|------|------|------|-------|----------|-------|---------|---------|----------|-------------|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ISR | |
| | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | Q | | % | % | % | % | U NET - ISR | |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD BRUTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GTOS. OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GTOS. FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PTMOS. BANCOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OTROS PTMOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CTASXPGR LOCAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CTASXCOBRAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INVENTARIOS C/IVA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

5. RESULTADOS ESPERADOS

A continuación, se presentan los resultados esperados de acuerdo a la implementación de un sistema de atención al cliente.

5.1. Auditorías internas

Como parte de la implementación, se contempla la gestión de un programa de auditorías con el objetivo de verificar el cumplimiento del modelo, para asegurar que se encuentra debidamente definido, implementado y mantenido; es decir, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Se debe gestionar el programa de auditorías según el estado de los procesos, su importancia con respecto a la percepción del cliente; además, evaluar el impacto de los procesos en la cadena de valor para determinar los puntos vulnerables en la atención y sus oportunidades de mejora.

5.2. Análisis de quejas y reclamos

En la bitácora de reclamos se categorizan las diferentes quejas y reclamos recibidos y se identifica el estado de cada uno; posteriormente se analizan reincidencias, estratos y categorías.

5.2.1. Indicador de mejora en la atención al cliente

Para demostrar el indicador de mejora en la atención al cliente se desarrolló una tabla en Excel como se observa en la tabla

Tabla XXI. **Indicador de mejora en la atención al cliente**

| AÑO | MES DE MEDICIÓN | | RESPONSABLE DE PROCESO | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|------------|--|------------|------------|------------|------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|--------|
| | | | ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | | | | | | | | | | |
| PROCESO | VENTAS Y SERVICIO POSVENTA | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO DEL PROCESO | SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | | | | | | | | TIPO DE INDICADOR | | | |
| NOMBRE DE INDICADOR | SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | | | | | | | | | | | |
| META | 85 % | | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA | CLIENTES SATISFECHOS QUE RESPONDEN LA ENCUESTA/ TOTAL CLIENTES QUE RESPONDEN LA ENCUESTA | | | | | | | | | | | | |
| INTERPRETACION | | | | | | | | | | | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | MENSUAL | | | | | | | | | | | | |
| FUENTE | ENCUESTAS | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLES A CONTROLAR | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE 1 | VARIABLE 2 | VARIABLE 3 | VARIABLE 4 | VARIABLE 5 | VARIABLE 6 | VARIABLE 7 | VARIABLE 8 | | | | | | |
| REPORTE DE VENTAS POR CLIENTE MENSUAL | BASE DE DATOS DE CLIENTES | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | GLOBAL |
| | 95 % | 90 % | 90 % | 85 % | 90 % | | | | | | | | 90 % |

Fuente: elaboración propia.

5.3. Análisis de la implementación propuesta

Para verificar que la implementación de la propuesta tenga resultados favorables para la empresa, se realizan cuadros estadísticos donde se ve reflejado el incremento que se desea alcanzar en las ventas.

5.3.1. Estadísticas

Se establecen indicadores con variables adecuadas y soportadas con el sistema de indicadores, sobre todos en aquellos que podrían considerarse como KPI'S. Estos indicadores son los siguientes:

- Indicadores de satisfacción al cliente: el primer año la aceptación mínima es del 85 %, esto debido a que en el primer ciclo se intentará crear la cultura de atención a quejas, reclamos y sobre todo la importancia de que el cliente se encuentre satisfecho no solo con los productos y servicios que se le ofrecen; también, con la atención que el agente de ventas le brinda. Para el siguiente año la meta subirá al 90 % hasta que esta cultura haga propia de cada colaborador de la empresa y finalmente obtener un 100 %.
- Indicadores de alcance de metas de ventas: aceptación del 85 % ya que de igual manera que en el indicador anterior, se debe iniciar este proceso analizando los puntos de mejora que llevarán a la empresa a tener 100 % en los indicadores que proponga.
- Indicadores de alcance de meta de utilidades: aceptación del 85 %.
- Indicadores de quejas y reclamos: mínima aceptación del 85 %.

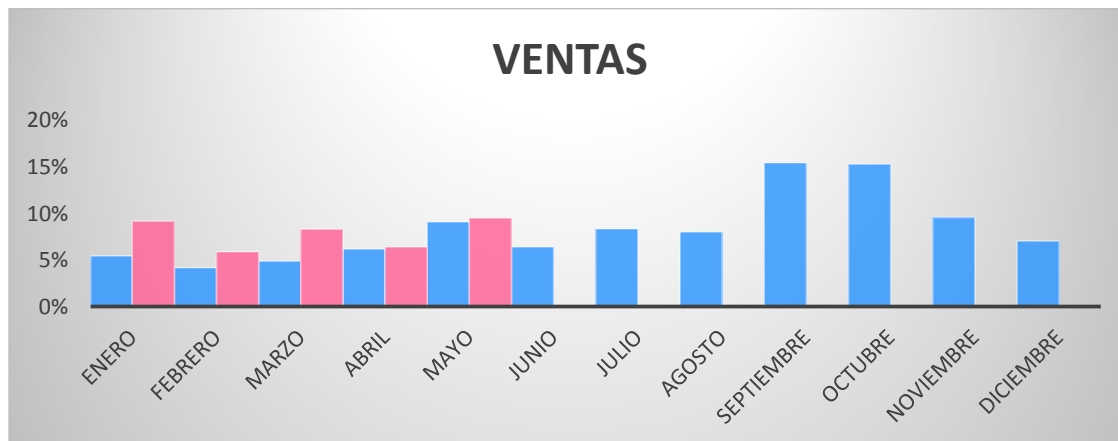
5.3.2. Incremento en las ventas y utilidades

Para poder determinar si la implementación de un sistema de atención al cliente ayudará a que la empresa incremente sus ventas se realizan análisis estadísticos los cuales indicarán si mes a mes se alcanzan las metas propuestas.

En la gráfica siguiente se puede observar que al prestarle un mejor servicio a los clientes los resultados son mejores ya que el fin de esta implementación es crear un vínculo con el cliente, ser una empresa que esté

considerada como *top of mind* no solo por las marcas que maneja sino por el servicio de calidad que ofrece.

Figura 11. **Resultados de ventas**



Fuente: elaboración propia.

Tener ese *plus* con los clientes ayudará a que la empresa se posicione como un proveedor distinto a los demás, ya que esta empresa ofrece soluciones integrales al mercado.

5.3.2.1. **Matriz comparativa entre la situación actual y la propuesta**

Para observar más a detalle los resultados presentados en la figura 11 se analiza la siguiente matriz comparativa entre la situación actual con la propuesta, ver tabla XXII.

Tabla XXII. **Matriz comparativa entre situación actual vs. propuesta**

| AÑO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2013 % proporcional | 5 % | 5 % | 6 % | 9 % | 5 % | 6 % | 9 % | 7 % | 11 % | 17 % | 9 % | 10 % |
| 2014 % proporcional | 4 % | 4 % | 4 % | 6 % | 16 % | 6 % | 6 % | 11 % | 18 % | 10 % | 10 % | 7 % |
| 2015 % proporcional | 7 % | 4 % | 5 % | 4 % | 6 % | 7 % | 10 % | 6 % | 17 % | 19 % | 10 % | 5 % |
| % PROMEDIO | 5 % | 4 % | 5 % | 6 % | 9 % | 6 % | 8 % | 8 % | 15 % | 15 % | 10 % | 7 % |
| META 2016 | 5 % | 4 % | 5 % | 6 % | 9 % | 6 % | 8 % | 8 % | 15 % | 15 % | 10 % | 7 % |
| VENTAS REALIZADAS | 9 % | 6 % | 8 % | 6 % | 9 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| % SUPERADO | 4 % | 2 % | 3 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la tabla XXII provienen de un análisis entre los resultados de las ventas de los últimos tres años compara con los resultados del presente año.

Por lo tanto, este es un análisis cíclico ya que mes a mes se cuenta con una meta diferente con referencia a los años pasados.

5.4. Análisis de beneficios

En la tabla XXII se observa la comparación de los indicadores establecidos previos a la implementación del sistema de atención al cliente y los resultados obtenidos que revelan el estado actual de los procesos.

Este ejercicio debe realizarse cuantificando los resultados económicos, y su impacto y comportamiento en la cartera de clientes actuales en el cumplimiento de meta de ventas, cumplimiento en meta de utilidades, recuperación de cartera y resultados de satisfacción al cliente.

5.5. Planeación del seguimiento oportuno del sistema propuesto

Es responsabilidad del departamento de administración de ventas y servicio al cliente realizar un plan de seguimiento al sistema planteado en los capítulos anteriores; por lo tanto, a continuación se enumeran actividades que deben ir incluidas en dicho plan.

- Resolución de conflictos

Administración de ventas se encargará de establecer, promocionar y promover los canales de comunicación interna con el equipo de ventas para prevenir y resolver situaciones que puedan crear conflicto, a través de acercamientos con las partes involucradas buscando soluciones y oportunidades para mantener un buen ambiente laboral.

- Visitas a clientes

Los vendedores entregarán los reportes de visitas a clientes al departamento de administración de ventas para que desde ese escritorio se apoye con recursos como combustible, viáticos, entre otros. Adicional, el encargado de administración de ventas verificará que las visitas planificadas se cumplan y que sirvan no solo para la detección de negocios sino también para afianzar la relación vendedor – cliente.

- Atención a quejas y reclamos por parte del cliente externo

Administración de ventas al realizar mensualmente las encuestas de satisfacción a los clientes, analiza la información y determina si la queja o reclamo procede. Seguido, debe informar al vendedor correspondiente y en conjunto determinar cuál será la acción correctiva la cual debe ser informada al cliente.

Por último el encargado de la administración de ventas revisará si quedan pendientes reclamos abiertos para hacer seguimiento oportuno.

- Medición de resultados y retroalimentación al cuerpo de ventas

Administración de ventas recibe de la auditoría administrativa los resultados de ventas de manera mensual, por lo que debe analizar dicha información y tomar acciones correctivas por si las metas esperadas no fueran alcanzadas.

De igual forma se deberán informar a cada vendedor su resultado obtenido en cada mes y detectar vacíos que puedan existir.

Administración de ventas mide los resultados del proceso a través de los indicadores los cuales son transmitidos al equipo de ventas con el fin de identificar oportunidades de mejora.

CONCLUSIONES

1. Para determinar las necesidades de los clientes durante el segundo semestre del año 2016 se realizaron distintas encuestas de satisfacción al cliente.
2. Con los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción al cliente se pudo diagnosticar la situación actual de acuerdo a la atención que el cuerpo de ventas le ofrece al cliente la cual indicó algunos puntos de mejora.
3. Una vez analizada la situación actual de la empresa, directamente en el área de ventas, se establecieron las responsabilidades de cada integrante para enfocar los esfuerzos a cumplir con los requerimientos que el cliente solicita y lograr así incrementar su satisfacción.
4. La implementación de este nuevo sistema está basado en cumplir con la satisfacción del cliente lo cual ayuda a que la relación cliente-vendedor y cliente-empresa aumente y cree una estrecha relación y fidelización entre ambas partes.
5. Para incrementar el índice de satisfacción al cliente en al menos un 75 % se realizan encuestas a los clientes, colocando preguntas que ayuden a detectar vacíos para luego realizar acciones que analicen su causa raíz y plantee una solución.

RECOMENDACIONES

1. Que la información y metodología planteada en el presente trabajo de graduación, sea socializado con todo el personal; debe asegurarse que cada uno entienda el sistema que se desea implementar.
2. Para lograr la implementación de este sistema propuesto y asegurar una mejora en la relación con el cliente, a la alta dirección puede hacer seguimientos oportunos con los involucrados para lograr continuidad en lo establecido.
3. Realizar un estudio de situación actual cada final de año, para analizar cómo la empresa ha mejorado y detectar futuros vacíos que deberán cubrirse para el siguiente año.

BIBLIOGRAFÍA

1. MORRIS, Steve. *Empowerment eficaz en una semana*. Buenos Aires: Editorial Panorama, 1993. 315 p.
2. TRACEY, Diane. *10 steps to Empowerment*. Boston, USA: Editorial Vergara, 1997. 412 p.
3. TSCHOHL, John. *Servicio el cliente*. México: Pax, 1998. 350 p.
4. WILSON, Terry. *Manual del empowerment*. España: Editorial Gestión, 2000. 298 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. **Estrategia de comunicación por medio de una página web y redes sociales**

Como parte de la estrategia para incrementar las ventas en la empresa, es importante que la misma cuente con medios de acceso para los clientes, donde pondrán encontrar información sobre los productos y servicios, promociones, eventos, capacitaciones, seminarios y demás información de interés.

Por medio de una página web y redes sociales se pretende que el cliente logre una comunicación directa y eficaz con el área de ventas, lo cual garantice que las respuestas a los requerimientos seas revisadas en menor tiempo.

Para la página web la estrategia consiste en delegar en el departamento de mercadeo la actualización inmediata cuando la empresa lance algún evento, seminario, capacitación, promoción, entre otros.

Adicional, existirá un vendedor que revise los requerimientos que los clientes hagan a través de la página web quien resolverá dudas y atenderá solicitudes de cotizaciones.

- Estrategia de servicio al cliente ocasional

Para aquellos clientes ocasionales, es decir, todos aquellos que tienen una compra esporádica o incluso única, la estrategia que se manejará se basa en contar con un área de ventas únicamente para este sector del mercado que

Continuación del apéndice 1.

Debe atender requerimientos de la personas que lleguen a la empresa y no cuenten con código de cliente como de los clientes que se comuniquen vía telefónica o correo electrónico.

Para conocer la percepción del cliente de acuerdo a la atención que se le brindó, el vendedor debe entregarle una ficha con su nombre la cual el cliente debe depositar en un buzón con tres opciones: regular, bueno y excelente. El cliente indicará cómo le pareció la atención y el servicio que se le prestó.

- Guía rápida de cómo interpretar la encuesta de satisfacción al cliente

Luego de realizar la encuesta de satisfacción al cliente, el área de administración de ventas y servicio al cliente analiza la información proporcionada por el cliente y de acuerdo al puntaje que se le dio a cada pregunta se revisa si éste está por debajo de lo aceptado.

Esta información debe trasladarse al vendedor y analizar los puntos de mejora que sobresalen.

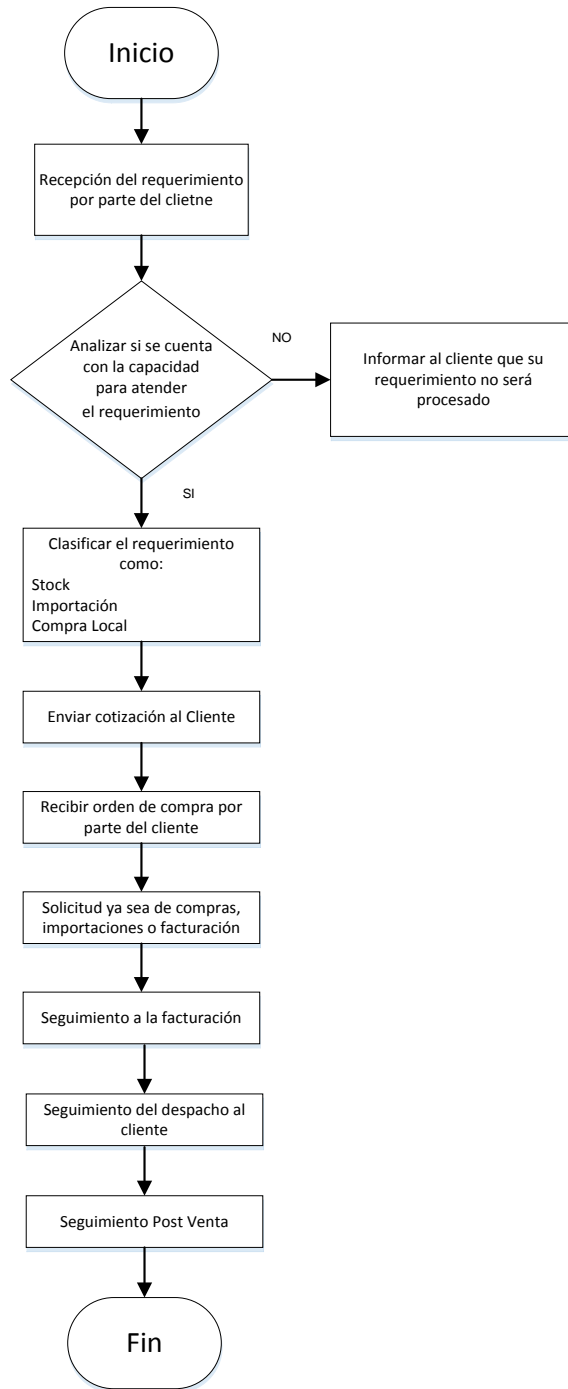
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Cronograma de la planificación de las capacitaciones técnicas y de servicio**

| No. | Capacitaciones | Enero | Feb. | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
|-----|---|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|------|------|------|
| 1 | Capacitación técnica de Phoenix contact | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2 | Capacitación en comunicación efectiva | | ■ | | | | | | | | | | |
| 3 | Capacitación técnica de Schneider | | | ■ | | | | | | | | | |
| 4 | Capacitación Motivación personal | | | | ■ | | | | | | | | |
| 5 | Capacitación técnica de Hubbel | | | | | ■ | | | | | | | |
| 6 | Capacitación de servicio al cliente | | | | | | ■ | | | | | | |
| 7 | Capacitación técnica automatización | | | | | | | ■ | | | | | |
| 8 | Capacitación estrategias de ventas | | | | | | | | ■ | | | | |
| 9 | Capacitación técnica de Georg Fischer | | | | | | | | | ■ | | | |
| 10 | Capacitación de negociación | | | | | | | | | | ■ | | |
| 11 | Capacitación técnica de Tecu Westinghouse | | | | | | | | | | | ■ | |
| 12 | Capacitación resolución de conflictos | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: elaboración propia.

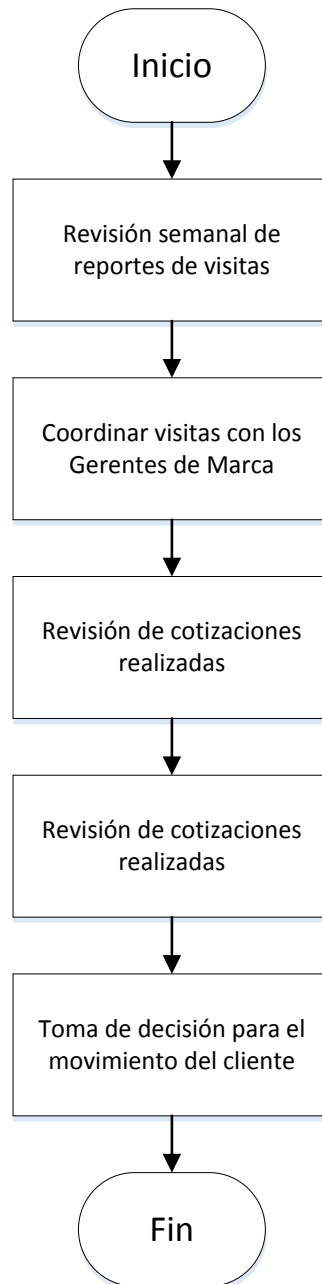
Apéndice 3. Diagrama del proceso de ventas



Fuente: elaboración propia.

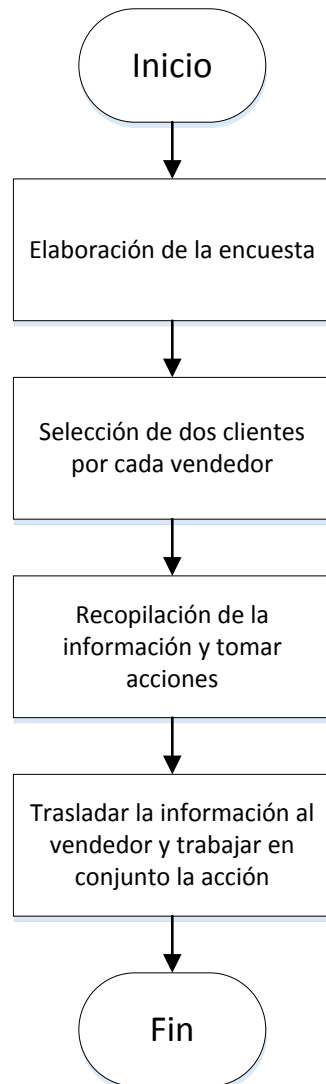
Apéndice 4.

Diagrama del proceso de retención y adquisición de clientes



Fuente: elaboración propia.

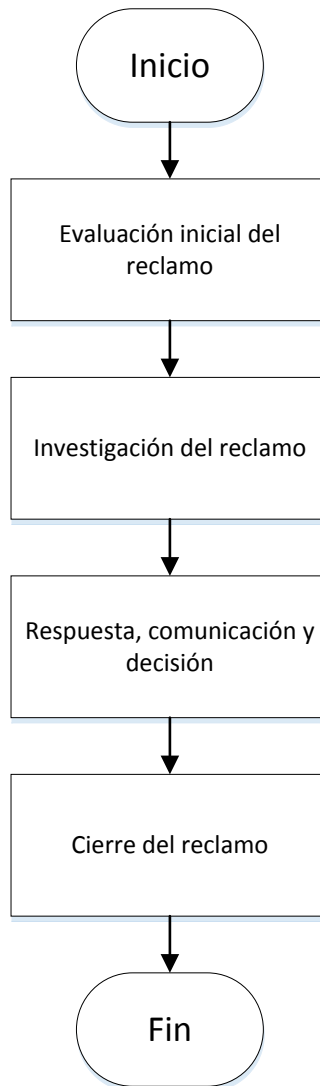
Apéndice 5. **Cultura de servicio al cliente**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6.

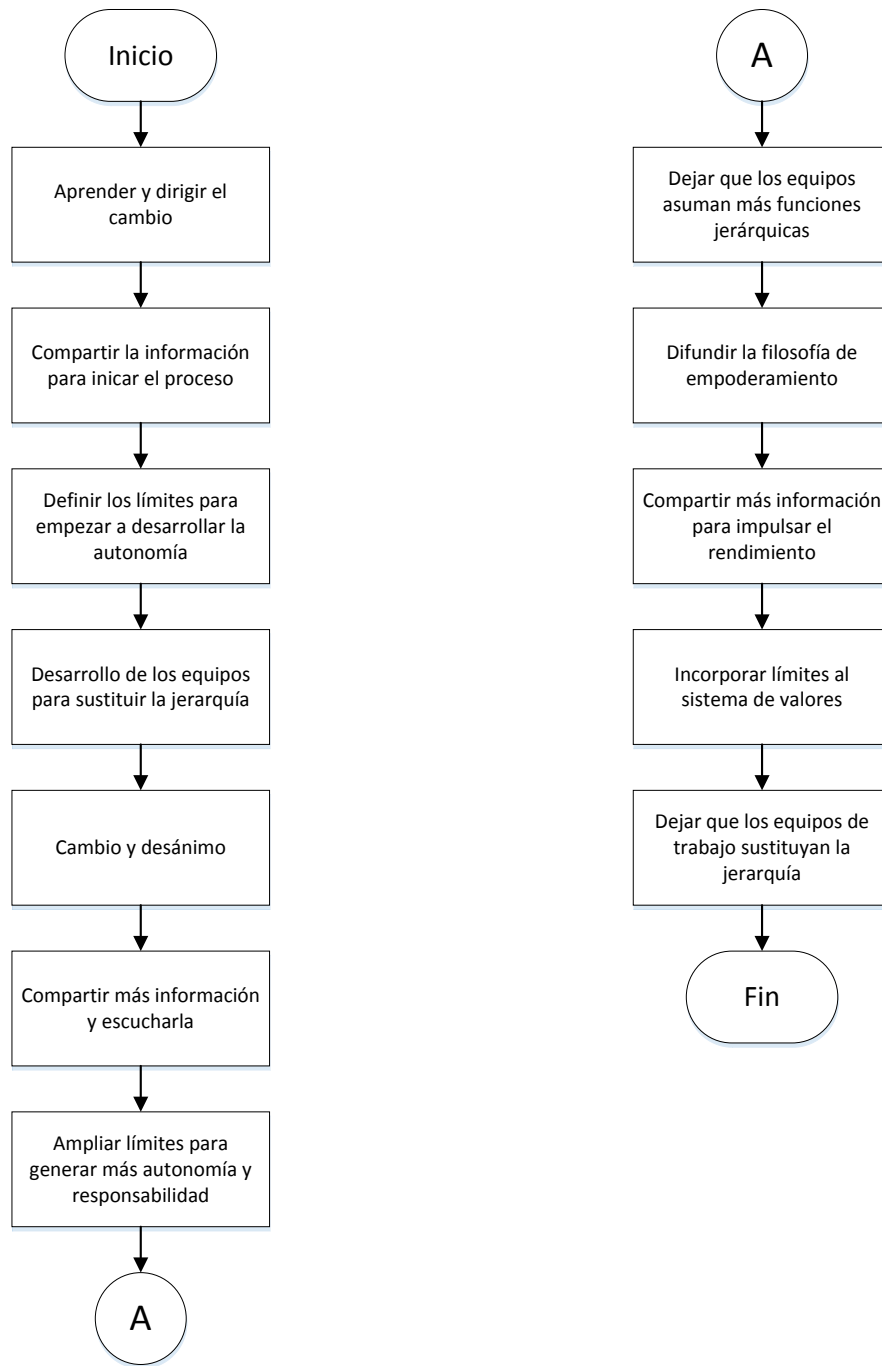
Diagrama del proceso de quejas y reclamos



Fuente: elaboración propia.

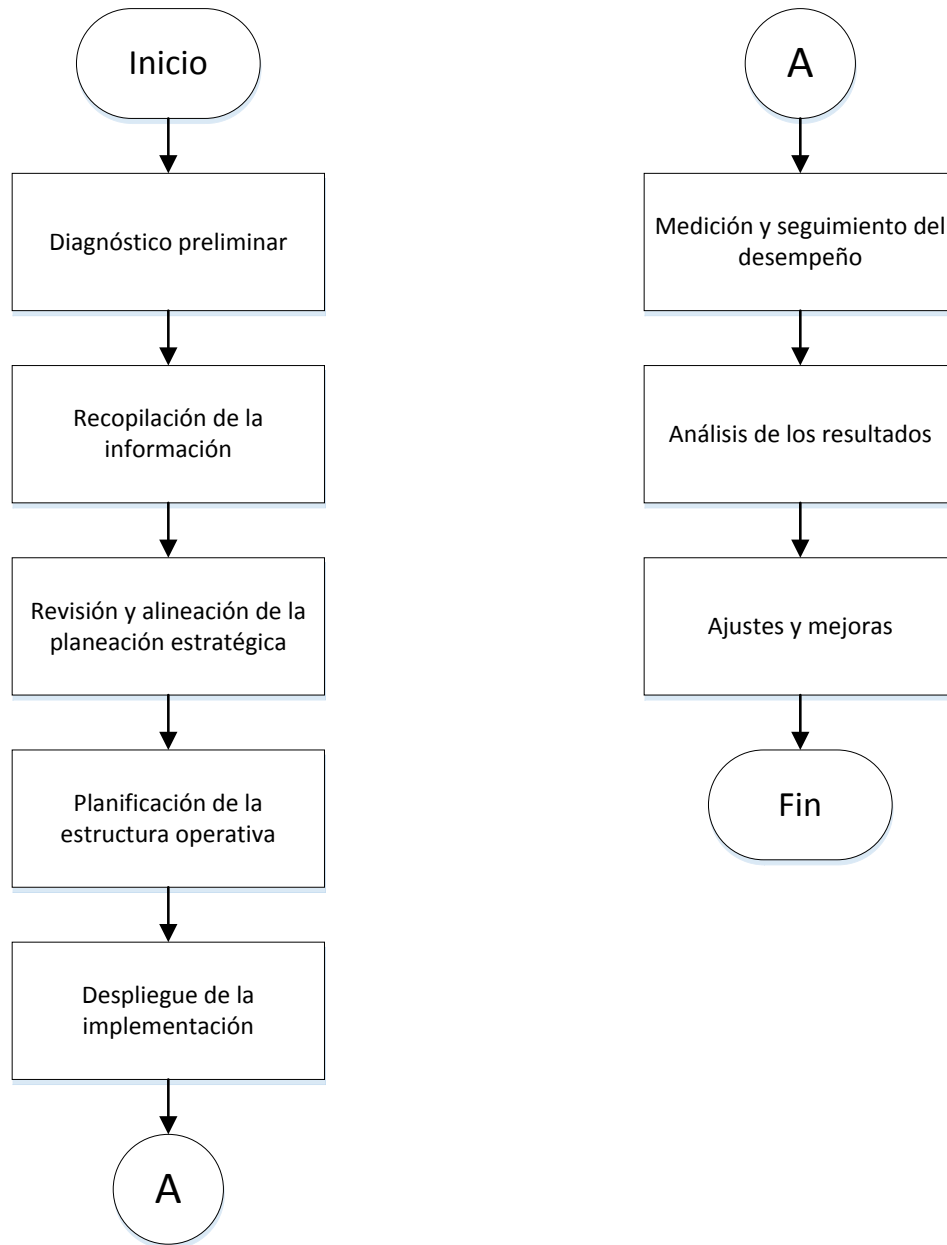
Apéndice 7.

Diagrama de la filosofía de *empowerment*



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. Diagrama de la implementación de la propuesta



Fuente: elaboración propia.

