

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE
POR PARTE DEL EQUIPO DE VENTAS DEL ALMACÉN MC EL BRASIL
DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR

MARÍA YESENIA BARRERA RAMOS

KAREN LOURDES BOYAT RUIZ

ANDREA SARAÍ ORTIZ VÁSQUEZ

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO CARLOS ERNESTO HENRÍQUEZ RAMÍREZ

AGOSTO, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.E.d. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.E.d RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente por darme la sabiduría, fortaleza e inteligencia para culminar la carrera universitaria, a mi madre Yanira Ramos y mi abuela Juana Ramos quienes siempre estuvieron dándome una palabra de aliento cuando las cosas se ponían complicadas, a mi padre Jorge Alberto Barrera López por apoyarme al inicio y a otras personas que siempre estuvieron dándome palabras de aliento y consejos para culminar la carrera muchas gracias. Así mismo agradezco al Máster Carlos Ernesto Henríquez mi asesor de tesis por tener paciencia, ayudar y compartir de sus conocimientos para culminar la tesis.

María Yesenia Barrera Ramos.

A mi madre Beralí y a mi padre José, por dedicar todos sus esfuerzos y su tiempo en mi educación e inculcarme desde pequeña el hábito de estudio.

A mis hermanas Rocio y Brenda, por apoyarme siempre e incondicionalmente en todos los momentos en que lo necesité.

A mi esposo Roberto por motivarme siempre a no rendirme y seguir adelante en todo lo que me proponga.

A mi hija Sofía por ser siempre esa luz que me motiva a seguir adelante todos los días de mi vida.

Karen Lourdes Boyat Ruiz

No podría agradecer a alguien, sin antes darle todo el mérito a Dios, pues es él quien me ha llevado y dado cosas que jamás imaginé, siempre tuve todo lo que necesité para mi carrera y el presente trabajo de grado. Agradezco a mi padre por apoyarme en todo momento y a cada instante, a mi madre por darme siempre hasta más de lo que le pido y necesito, por todo su amor y paciencia para conmigo, por su apoyo incondicional y su esfuerzo para que yo logre lo que quiero.

Gracias infinitas a mis hermanas y hermanos, que estuvieron a mi lado desde el primer día en este duro viaje, por la paciencia en esos días en los que ya no podía más y todo su grande amor hacia mí. A mi abuela y a mi familia que estuvo ahí para apoyarme y siempre darme una palabra de aliento, cuando lo necesité.

Gracias infinitas al Máster Carlos Ernesto Henríquez, mi asesor de tesis, sin él, todo esto no hubiese sido posible, gracias por la paciencia, la ayuda y el aporte de gran valor, brindado para el presente trabajo, estaré eternamente agradecida por todo.

Andrea Saraí Ortiz Vásquez

INDICE

INTRODUCCION.....	xv
Capítulo I: Marco referencial.....	16
1.1 Antecedentes de la empresa.....	16
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Justificación.....	19
1.4 Objetivos:.....	20
1.5 Cobertura y alcance.....	20
1.5.1 Cobertura Espacial.....	20
1.5.2 Cobertura Temporal.....	20
1.5.3 Alcance.....	20
1.5.4 Limitantes.....	21
Capítulo II: Marco Teórico.....	22
2.1. Planeación estratégica.....	22
2.1.1. Definición y generalidades.....	22
2.1.2. Beneficios de la planeación estratégica.....	23
2.1.3. Proceso de planeación estratégica.....	26
2.1.4. Planeación estratégica y las ventas.....	29
2.2. Planeación Operativa.....	31
2.2.1 Definición de planeación operativa.....	32
2.2.2 Objetivos del plan operativo.....	32
2.2.3 Características del Plan Operativo.....	33

2.2.4. Contenido del plan operativo.	35
2.2.5 Categorías.....	35
2.2.6 Importancia.....	36
2.3. Generalidades de la atención y servicio al cliente.	37
2.3.1. Importancia de los servicios.....	37
2.3.2. Definición de los servicios.	38
2.4. Características de los servicios.	38
2.4.1. Atributos esenciales para operaciones de servicios.....	39
2.5. Etapas del ciclo del servicio.....	40
2.5.1. Fase de lanzamiento.	41
2.5.2 Fase de crecimiento.....	41
2.5.3 Fase de madurez.	42
2.6. La mercadotecnia de servicios.	44
2.6.1 La mezcla de mercadotecnia.	44
2.6.2 Variables controlables de la mezcla de mercadotecnia.	45
2.7 El cliente.	47
2.7.2 Tipos de clientes.....	50
2.7.3 Necesidades básicas del cliente.....	54
2.7.4 La calidad del servicio al cliente.	55
2.7.5 Estrategias de atención y servicio al cliente.....	56
2.8 La cultura del servicio.....	59

Capítulo III: Marco Metodológico	61
3.1 Tipo de estudio.....	61
3.2 Universo y muestra.	61
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	61
3.4 Fuentes de la Investigación.....	62
3.4.1 Fuentes primarias.	62
3.4.2 Fuentes secundarias.....	62
3.5 Tabulación, análisis e interpretación de la información.	62
3.6 Matriz de Operalización de Variables.	63
Capítulo IV: Diagnóstico.....	65
4.1 Diagnóstico de la situación actual de MC EL Brasil con respecto a la gestión del departamento de ventas y las políticas de atención al cliente implementadas.....	65
4.1.1 Gestión del departamento de ventas.....	65
4.1.2 Políticas de Atención al Cliente.	66
4.2 Percepción actual de los clientes de MC EL Brasil sobre la atención que reciben al establecer contacto con el personal de ventas.....	72
4.2.1 Percepción del cliente.....	72
4.2.2 Tiempo de respuesta inicial.....	72
4.2.3 Servicio y calidad.	73
4.2.4 Recomendación del Cliente.....	82
4.3 Analizar el perfil de los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa y su nivel de compromiso.	83

4.3.1 Perfil del empleado.....	83
4.3.2 Nivel de conocimiento.	84
4.3.3 Nivel de compromiso.	86
Capítulo V: Propuesta de Solución.....	94
5.1 Descripción de la propuesta.	94
5.2. Propuesta de un plan de mejoramiento de la atención al cliente por parte del equipo de ventas de MC EL Brasil del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana...95	
5.2.1 Sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal de ventas.	95
5.2.2 Sistema de evaluación de desempeño.	98
5.2.3 Plan de capacitación.....	103
5.2.4 Sistema de fidelización de clientes.	107
5.2.5 Sistema de control del área de ventas.	110
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.	113
6.1 Conclusiones.....	113
6.2 Recomendaciones.	114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	116
ANEXOS.....	118
Anexo 1. Encuesta a supervisores.....	119
Anexo 2. Encuesta a vendedores.	121
Anexo 3. Guía de observación a los vendedores.	123
Anexo 4. Entrevista Jefa de ventas.	124
Anexo 5. Entrevista a supervisores.....	126

Anexo 6. Cronograma.....	128
Anexo 7. Organigrama, Gefesa S.A DE C.V.....	129
Anexo 8. Organización actual del departamento de ventas	130
Anexo 9. Aclaración.	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultado del criterio observado: Saludar con calidez.....	67
Tabla 2. Resultado del criterio observado: Brindar una sonrisa.....	67
Tabla 3. Resultado del criterio observado: Transmitir confianza y respaldo.	67
Tabla 4. Resultado del criterio observado: Ser amable y cortés.....	68
Tabla 5. Resultados del criterio observado: Ser comprensivo.....	68
Tabla 6. Resultados del criterio observado: Mantener contacto visual.	69
Tabla 7. Resultados del criterio observado: Dirigirse al cliente por su nombre.....	69
Tabla 8. Resultados del criterio observado: Ofrecerle toda su atención.	69
Tabla 9. Resultados del criterio observado: Interpretar el lenguaje corporal del cliente. ...	70
Tabla 10. Resultados del criterio observado: Mostrar respeto hacia el cliente.	70
Tabla 11. Resultados del criterio observado: Mantener un tono de voz adecuado.	71
Tabla 12. Resultados del criterio observado: No adoptar la actitud “Esta no es mi responsabilidad”.	71
Tabla 13. Resultado del criterio: “A continuación, se enumeran cinco características relacionas con el servicio que generalmente ofrecen las ferreterías. Nos gustaría saber qué tan importantes son cada una de estas características para usted”.	81
Tabla 14. Respuesta a la pregunta ¿Conoce completamente las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?.....	88
Tabla 15. Respuesta a la pregunta ¿Dispone de los materiales y equipos que necesita para hacer bien su trabajo?	88
Tabla 16. Respuesta a la pregunta: En el trabajo ¿Tiene oportunidad de hacerlo mejor cada día?	89
Tabla 17. Respuesta a la pregunta: En los últimos 7 días ¿Se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?.....	89

Tabla 18. Respuesta a la pregunta ¿Su supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupan por usted como persona?.....	90
Tabla 19. Respuesta a la pregunta ¿Hay alguien en el trabajo que le anime a crecer profesionalmente?.....	90
Tabla 20. Respuesta a la pregunta ¿Le parece que sus opiniones cuentan?	91
Tabla 21. Respuesta a la pregunta ¿Los objetivos de la empresa hacen que su trabajo sea importante?	91
Tabla 22. Respuesta a la pregunta ¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?	92
Tabla 23. Respuesta a la pregunta ¿Tiene un buen amigo en el trabajo?	92
Tabla 24. Respuesta a la pregunta: En los últimos 6 meses ¿Ha recibido observaciones o recomendaciones acerca del trabajo que realiza?	93
Tabla 25. Respuesta a la pregunta: En el último año ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?	93

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultado del tiempo promedio en que ha sido atendido el cliente.	73
Gráfico 2. Respuesta a la pregunta ¿El aspecto del personal es adecuado y cuentan con el equipo necesario para atender a los clientes?	74
Gráfico 3. Respuesta a la pregunta ¿En la zona de ventas existe acceso a medios para informarse acerca de los productos (Como folletos o catálogos) que son de fácil acceso y sencillo entendimiento?	74
Gráfico 4. Respuesta a la pregunta ¿Cuándo el vendedor promete hacer algo, lo hace efectivamente?.....	75
Gráfico 5. Respuesta a la pregunta ¿Cuándo usted como cliente tiene un problema, el personal de ventas presenta un sincero interés por resolverlo?.....	75
Gráfico 6. Respuesta a la pregunta ¿El personal de ventas lo atiende de manera oportuna? ...	76
Gráfico 7. Respuesta a la pregunta ¿El vendedor le muestra el producto exacto o le da la asesoría pertinente desde la primera vez que usted lo solicita?.....	76
Gráfico 8. Respuesta a la pregunta ¿Existe un servicio rápido para la entrega del producto al cliente?.....	77
Gráfico 9. Respuesta a la pregunta ¿Los vendedores siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?	77
Gráfico 10. Respuesta a la pregunta ¿El comportamiento de los vendedores le genera confianza?.....	78
Gráfico 11. Respuesta a la pregunta ¿El personal de ventas es siempre cortés con los clientes?	78
Gráfico 12. Respuesta a la pregunta ¿Los vendedores tienen el conocimiento para responder preguntas de los clientes?	79

Gráfico 13. Respuesta a la pregunta ¿Los vendedores comprenden las necesidades específicas de los clientes?79

INTRODUCCION

El servicio al cliente contempla el conjunto de acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra o prestación de un servicio. Este proceso se realiza para garantizar la satisfacción de los consumidores reales y potenciales. Es una manera de diferenciar a una empresa con la competencia, estimulando a las personas a crear y mantener una relación de beneficio para ellos.

El cliente es la piedra angular para que una empresa se mantenga en el mercado y pueda progresar, independientemente del mercado donde se encuentre y del tamaño de la competencia que tenga en el rubro. De ahí la importancia de dar un buen servicio para crear un vínculo con el cliente, logrando así una relación duradera, fundamentada en la confianza, fidelizándolo a la empresa y a los productos o servicios que ofrece.

Para lograr lo anterior, obligatoriamente la organización debe contar con estrategias diseñadas especialmente para ello y con un personal en el área de ventas comprometido, capacitado y capaz de identificarse con las personas que atiende. Cuanto más cercana este la empresa a los consumidores finales, más importante será el nivel profesional que la fuerza de venta debe tener y por tanto la gestión de este equipo será un factor clave dentro de la organización. Este estudio pretende generar una propuesta estratégica para el mejoramiento de la atención al cliente de parte del equipo de ventas del almacén MC El Brasil, propiedad de Gefesa S.A de C.V, una ferretería de amplio renombre en el occidente del país, establecida en el municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, la cual a pesar de ser una empresa con trayectoria en el rubro, presenta inconsistencias sensibles en su gestión administrativa, lo cual merma su crecimiento y erosiona su posicionamiento en el mercado de las ferreterías.

Capítulo I: Marco referencial

1.1 Antecedentes de la empresa.

La empresa Gefesa S.A de C.V incursionó al mercado santaneco en el año de 1990, fundada por el empresario Carlos Linares Martínez, con el objetivo de atender al mercado local del municipio de Santa Ana, en el departamento de Santa Ana, comerciando artículos de ferretería, materiales de construcción y maderas aserradas. La empresa posee una considerable cartera de clientes en todo el territorio nacional, aunque su fuerte sigue siendo la zona occidental. Desde su fundación la empresa ha registrado un crecimiento constante, ampliando su red de colaboradores, clientes y por supuesto, su rentabilidad.

Actualmente cuenta con dos almacenes, denominados MC El Brasil: Uno es la casa matriz, que es el centro de distribución y mayoreo ubicada en el cantón El Portezuelo, sobre la carretera Panamericana y la sucursal Colón que funciona como un centro de ventas al detalle, ambas en el departamento de Santa Ana. El personal que labora en la casa matriz asciende a 260 personas, distribuidas en las diferentes áreas que la conforman. Las dos salas de ventas distribuyen materiales de fontanería, iluminación y electricidad, ferretería, tornillería, materiales de construcción, pintura y equipos de trabajo

La fuerza de ventas está constituida por 18 personas distribuidas en cada una de las áreas de la empresa, dos supervisores y un jefe, cantidad que dista mucho del número de empleados con los que la empresa inicio sus operaciones. Sin embargo, no existe una estrategia de gestión de este equipo, que constituye el nexo principal con los clientes, que deben proyectar la filosofía de la empresa hacia afuera y que son el principal dinamizador para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la organización

1.2 Planteamiento del problema.

El proceso acelerado de globalización en el mundo representa el desafío más grande para las empresas, y esto agregado a la multiplicación de la competencia en cada uno de los mercados, puede provocar estragos en la gestión de las organizaciones que no están preparadas para hacer frente a estos cambios. Por otra parte, el cliente también ha sufrido un cambio en sus conductas de consumo y comportamiento, volviéndolo más exigente y buscando un valor adicional en los productos que compra y en los servicios de los que hace uso.

En este sentido, la atención al cliente ya no se trata de una tarea más dentro del proceso de venta, sino que debe entenderse como una cultura de servicio y la materialización del trabajo de prácticamente todas las áreas de la empresa. Es la proyección de la manera en que la organización se identifica con el cliente, su misión, su visión y los objetivos que persigue.

Una estrategia efectiva de servicio al cliente es un arma poderosa en el mercado, un modo particular que eligen las empresas para diferenciarse entre su competencia, y, en definitiva, para tener éxito en sus resultados. Estas estrategias deberán ser seleccionadas cuidadosamente dependiendo del giro de la organización y al perfil del cliente, acompañando sus productos y servicios con un valor agregado y que respondan a lo que el cliente busca.

Diversos estudios afirman que una interacción adecuada entre los empleados y los clientes de una empresa se traduce en un incremento en la probabilidad de realizar una compra y desarrollar una relación permanente entre ambos, generando un impacto positivo en la rentabilidad de la organización y en la satisfacción del cliente.

Las organizaciones a menudo descuidan este factor, sin percibir que la imagen de la empresa decae y las ventas son afectadas de forma negativa, en una ferretería como MC El Brasil es un punto que requiere atención, ya que no existe una línea clara que vaya orientada a la instalación de una cultura de servicio al cliente que responda a los requerimientos actuales.

A través de un diagnóstico de la situación actual, se desarrolla un análisis del manejo de la atención al cliente por parte de la empresa, partiendo de ello y de la percepción de los clientes, se ha elaborado un plan que se ajusta a la organización y que con su implementación puede generar un impacto positivo en los objetivos que persigue.

1.3 Justificación.

Lograr una diferencia comercial en mercados altamente competitivos como los actuales no se logra solamente con buenos precios o cumpliendo estándares de calidad en los productos que una empresa ofrece. En las ferreterías la situación se vuelve más complicada, por la gran cantidad de empresas que se dedican al mismo rubro y a que los productos que distribuyen son genéricos, de la misma naturaleza o de la misma marca.

Para crear una ventaja competitiva es necesario crear valores agregados que sean atractivos para los clientes, y que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás. Una apuesta redituable es el fortalecimiento del equipo de ventas, no solamente en los requerimientos técnicos que deben cumplir, sino también en la manera proyectar a la organización para desarrollar relaciones sostenibles con los consumidores. Cada uno de los trabajadores de la empresa debe ser consciente de la importancia que el cliente tiene para la organización y de la calidad en la atención que debe ofrecérseles.

Sin embargo, en el contexto salvadoreño, son pocas las empresas que toman conciencia de la importancia de generar una cultura de servicio al cliente, lo cual impacta directamente en su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado. Las organizaciones que deciden hacerlo lo reflejan en sus políticas y acciones estratégicas, y su filosofía está orientada a potenciarla y mejorarla de manera permanente. Claro está que esto requiere de un esfuerzo y una inversión en el talento humano para poder desarrollarlo.

Este estudio ha sido ejecutado para brindar una propuesta pertinente para la gestión al cliente a través de estrategias efectivas y coherentes, fortaleciendo al personal de ventas de la casa matriz de MC El Brasil, de manera que puede traducirse en la generación de una cultura de servicio sólida y la vanguardia del nuevo perfil del consumidor.

1.4 Objetivos:

1.4.1 General.

- Diseñar un plan de mejora de la atención al cliente y fortalecer el equipo de ventas de casa matriz de la ferretería MC El Brasil, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

1.4.2 Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de Gefesa S.A. de C.V. con respecto a la gestión del departamento de ventas y las políticas de atención al cliente implementada.
- Medir la percepción actual de los clientes de Gefesa S.A. de C.V. sobre la atención que reciben al establecer contacto con el personal de ventas
- Analizar el perfil de los empleados que conforman la fuerza de ventas y su nivel de compromiso con la empresa

1.5 Cobertura y alcance.

1.5.1 Cobertura Espacial.

El estudio se desarrolló en la Casa Matriz de MC El Brasil, propiedad de la empresa Gefesa S.A. de C.V., ubicada sobre la Carretera Panamericana en el Cantón el Portezuelo, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

1.5.2 Cobertura Temporal.

La investigación se ha llevado a cabo en el período comprendido del mes de febrero al mes de julio del año 2020, con los empleados del área de ventas que se encuentren laborando para la empresa en este mismo lapso.

1.5.3 Alcance.

Con esta investigación se brindará una propuesta de estrategias de atención y servicio al cliente detalladas en un plan, para el equipo de ventas de MC El Brasil, basada en la

descripción detallada de los procedimientos actuales de la empresa para la atención al cliente y mediante un análisis preciso de los factores que influyen en ellos y los resultados que genera.

1.5.4 Limitantes.

La principal limitante para el estudio es que la empresa no cuenta con una planeación a nivel gerencial sólida y documentada, por lo que no pudo tenerse una perspectiva a nivel integral de las operaciones y de las proyecciones que se tienen.

Por otra parte, inicialmente se pretendía contar para la muestra, con la planilla completa de vendedores de mostrador del departamento de ventas, sin embargo, por motivos del estado de emergencia ocasionado por la pandemia del Sars-CoV-2, la empresa se quedó operando con 11 vendedores, que fueron los que finalmente se tomaron en cuenta.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Planeación estratégica.

En la actualidad la mayoría de las empresas utilizan la planeación estratégica, la cual consiste en analizar la situación actual del negocio y la esperada a futuro, para determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr su misión. En realidad, este es un proceso que demanda un enfoque bastante complejo para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

La planeación estratégica se realiza en un ambiente cargado de incertidumbre; no se puede asegurar si el ambiente interno o externo será el mismo la semana próxima, mucho menos se podrá hacer dentro de varios años; por lo tanto, las compañías solo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Por esta razón es que la dirección de la empresa debe tener conciencia de los cambios permanentes que se presentan en su entorno, deben establecerse objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, y proponer acciones concretas para poder llevarlas a cabo en consonancia con ellos, tomando en cuenta las necesidades de la empresa y los recursos de los cuales dispone para su gestión.

2.1.1. Definición y generalidades.

La planeación es donde se previene y se anticipa a aquellas situaciones que pueden llegar a afectar la gestión, en este caso, de una empresa. Es una forma de anticiparse a los cambios o sucesos futuros, enfrentarlos y encontrar una manera de solucionarlos si son adversos o aprovecharlos si puede obtenerse algún beneficio de ello.

Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra La Teoría del Juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Otros autores definen la estrategia de la siguiente manera:

“Las estrategias son planes de acción y distribución de recursos para alcanzar las metas de la organización”(Thomas Batemal, 2005)

“Estrategia es un plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos”(William J. Stanton, 2003)

Con base en estas definiciones se puede decir que las estrategias consisten en la utilización de recursos financieros, humanos, tangibles e intangibles para la consecución de metas concretas en consonancia con objetivos previamente fijados por la empresa.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden la empresa y los recursos con los que cuenta, manteniendo presente sus atributos y deficiencias internas con el fin de lograr una situación viable y original para marcar su rumbo. Esto le permitirá anticiparse a los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de la competencia. La planeación estratégica se encarga de enmarcar todas las actividades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos que beneficiarán a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

Según George Steiner, la planeación estratégica, conocida también como planeación a largo plazo, fue un concepto que se introdujo a mediados de 1950 practicada principalmente en empresas comerciales que contaban con una gran importancia dentro de sus mercados. Desde esa época y con base a los resultados que estas organizaciones obtuvieron, otras empresas las emularon y su uso fue multiplicándose.

2.1.2. Beneficios de la planeación estratégica.

El desarrollo de un plan estratégico genera beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, utilizando los recursos humanos y materiales de la

compañía, logrando de esta manera la eficiencia productiva en la empresa y sus colaboradores. Algunos de estos beneficios pueden ser:

- Adaptación proactiva al cambio.

En la actualidad el cambio se produce de una manera rápida y extensa, lo cual afecta a muchas organizaciones y pone en riesgo la supervivencia de estas a mediano y largo plazo. Uno de los beneficios de la planeación estratégica es que ayuda a la dirección a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio y con ello los cambios del entorno también.

De esta manera las actividades de gestión estratégica están concebidas para transformar un plan estático en un sistema que proporcione información para la toma de decisiones. Esto permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian las circunstancias.

- Creación de equipos de trabajos altamente eficientes.

La planeación estratégica enseña a los equipos ejecutivos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar en la construcción y el apoyo del plan estratégico. Al momento de involucrar a cada miembro de la organización en la planeación, se refuerza su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Eso permite que se maximice la actuación individual y la grupal, lo que potencia a su vez, su eficiencia y su responsabilidad.

- Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones.

El proceso de planeación estratégica implica la toma de decisiones difíciles, esto representa una oportunidad para que las empresas perfeccionen dichos procesos. La planeación involucra al equipo directivo superior, la administración y en general a todas las personas con responsabilidades gerenciales, es decir, toda la organización en general.

Por lo tanto, uno de los beneficios de esta planeación es que reúne a toda la organización en torno a los objetivos empresariales y mejora la forma en que se toman decisiones.

- Mejora el uso de recursos y tiempo.

Todas las organizaciones poseen limitaciones en cuanto a los recursos financieros, recursos humanos y en cuanto al tiempo, no obstante, la planeación estratégica puede determinar la manera adecuada de disponer de estos recursos y sacarles el mejor provecho. Desde esta perspectiva, es necesario e importante que todos los gastos de la organización sean evaluados para determinar de qué manera estos contribuirán a alcanzar los resultados claves.

- Creación de un marco para la comunicación interna.

A través de la comunicación efectiva se negocian las diferencias y se alinean los intereses para lograr el consenso, por esto la comunicación interna eficaz garantiza que los miembros de la organización estén trabajando en colaboración para lograr los objetivos estratégicos trazados. Además, esto ayuda a desarrollar una cultura cohesiva y ofrece las herramientas requeridas para tomar las decisiones correctas en línea con los objetivos de la organización, incrementando así la eficiencia y la productividad.

- Mejora el desempeño de la institución.

Muchos estudios demuestran que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa, facilitando de esta manera la dirección y el liderazgo.

- Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones.

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejora también las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas y maneras de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

2.1.3. Proceso de planeación estratégica.

- Análisis de la industria.

Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación de la industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia de la industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

- Perfil de la empresa.

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia donde debe ir, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o incluso en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

- Orientación, valores y visión de los ejecutivos.

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar

la pregunta; “¿Qué queremos llegar a ser? “En consecuencia, los valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado porque influyen a la estrategia.

- Misión, objetivos principales e intención estratégica.

La misión es la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?, los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa y la intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. *“Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que alcanzaron el liderazgo global y encontraron que tenían el deseo de ganar no solo al más alto nivel sino en toda la organización; esta obsesión se conoce como intención estratégica.”* (Hamel, 1989)

- Ambiente externo presente y futuro.

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

- Ambiente interno.

El ambiente interno de la empresa debe evaluarse y auditarse respecto a sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de

planeación y control, y las relaciones con los clientes, ya que esto es de suma importancia al momento de alcanzar los objetivos planteados.

- Desarrollo de estrategias alternativas.

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno, la organización puede buscar diferentes tipos de estrategias: especializarse o concentrarse; otra opción es que la empresa se diversifique, es decir que extienda sus operaciones a mercados nuevos y rentables, otros ejemplos de posibles estrategias también podrían ser las inversiones conjuntas y las alianzas estratégicas, que pueden ser apropiadas para algunas empresas, que son especialmente adecuadas en los grandes negocios y las empresas tienen que conjuntar sus recursos. En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de liquidación al terminar una línea de productos no rentables, o hasta disolver la empresa o declararse en quiebra, no obstante, en algunos casos la liquidación puede ser no necesaria y quizás solo sea suficiente una estrategia de limitación, en tal caso la compañía recorta su operación temporalmente.

- Evaluación y elección de estrategias.

Se debe evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse tomando en cuenta los riesgos que se involucran en una decisión particular; quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado, pues hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado.

- Pruebas de congruencia y planeación de contingencias.

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencias y la planeación de contingencias, las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica y como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia para dichas situaciones.

- Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control.

Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica, la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar, integrar al personal y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectiva, apuntando siempre a los objetivos de la compañía.

2.1.4. Planeación estratégica y las ventas.

La pregunta sobre el futuro del negocio con la estrategia y la oferta actual debe generarse en empresas que ya se encuentran en marcha, para saber si es necesario mantenerse o realizar cambios sustanciales y que la respuesta sea prometedora. Se necesita establecer quiénes son los competidores y cuántos son o podrán llegar a ser en el futuro, así como identificar cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos, con el fin de estar un paso adelante. De la misma manera es necesario tener perfilado al cliente para responder a sus deseos y necesidades de manera oportuna.

La estrategia cuenta con especial importancia ya que marca el rumbo de la empresa, ayudan a enfrentar los cambios en las condiciones del mercado y los cambios que puedan generarse dentro de la organización.

Existe un abanico de herramientas para el análisis estratégico dentro de las organizaciones, la que se utiliza con mayor frecuencia es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter, donde se establece que toda empresa debe optar por las estrategias posibles, estas son:

- Liderazgo en costos: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos, esta ventaja se puede reflejar en precios más bajos que la competencia o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.
- Diferenciación: es crear un valor sobre el producto o servicio ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único, se refiere a alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, estos beneficios podrían ser diseño, imagen de marca, tecnología y servicio al cliente.
- Enfoque: es la estrategia frecuente para la creación de nuevos negocios; la estrategia foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado, la empresa llega a conocer las necesidades de estos clientes y pone en práctica el liderazgo en costos.

Todo lo anterior puede relacionarse con un plan estratégico de ventas; el cual otorgaría beneficios, algunos de ellos son:

- Permite identificar qué cosas se debe potenciar o cambiar en la organización para que facilite alcanzar las metas de las ventas de manera sostenible.
- Permite validar si el modelo de servicio es el correcto.
- Hace más fácil enfocarse en las actividades más importantes y que agregan valor a la empresa.

- Permite dotar al equipo de ventas de los elementos necesarios para una correcta ejecución de las funciones.
- Permite la alineación con marketing y las expectativas de los dueños.
- Facilita desarrollar y sustentar el presupuesto de ventas.

Cuando las compañías ponen en práctica un plan estratégico de ventas pueden lograr las metas propuestas, incrementando el volumen de ventas de la empresa, fidelizando sus clientes y administrando de una manera eficiente y eficaz los recursos con los que cuenta.

2.2. Planeación Operativa.

Normalmente toda empresa para llevar a cabo sus metas y lograr su normal funcionamiento elabora un proceso de análisis y planificación, se hace con la ayuda de la planeación operativa, pues se pretende coordinar los recursos de la organización. Se realiza un documento donde se plasman por escrito las actividades, metas y acciones a realizar durante un periodo determinado de tiempo, dichos objetivos pueden ser los que están contenidos en los planes estratégicos y tácticos de la empresa.

La planeación operativa consiste en llevar a la práctica los objetivos y políticas establecidas por la planeación estratégica. La planeación debe estar dirigida a los tres niveles estratégicos de una organización, los cuales son: nivel directivo, gerencial y operacional, con la finalidad de que exista una congruencia en lo que se planea y un solo fin para toda la organización. El nivel operativo de la empresa se ocupa de poner en práctica los planes, políticas y programas que se derivan de la planeación estratégica. De igual manera, se espera y se comprueba que la puesta en práctica sea de un mayor interés hacia la técnica y el sistema que rodean las actividades rutinarias de planeación.

En este tipo de planeación, es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos si ello es posible. La duración de un plan es

significativa no sólo como base para su clasificación, sino también, como índice de dificultad en evaluar su éxito. Como norma es más difícil evaluar planes a largo plazo (que los de corto plazo) porque su duración es a veces más extensa que la de su originador o la de cualquier observador.

2.2.1 Definición de planeación operativa.

La planeación operativa consiste en detallar las actividades que deben ejecutar algunos de los niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos.

Un plan operativo es un documento en el cual representantes de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir para alcanzarlos. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el ámbito en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

2.2.2 Objetivos del plan operativo.

Los objetivos de un Plan Operativo son:

- Uniformar: Es la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- Evaluar: Se analizan los beneficios y costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción. En educación se evalúan los programas a desarrollar y sus implicaciones sociales, económicas, culturales y de ambiente.

- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- Concretar el Plan estratégico en acciones específicas a ejecutar en cada unidad administrativa o programa, indicando criterios de evaluación, tiempos, medios y responsables para cada acción.

El objetivo principal de la planeación operativa es proporcionar al personal de la organización una visión clara de sus tareas y responsabilidades, congruentes con las metas y objetivos contenidos en el plan estratégico. Se concentra en los productos y servicios de la organización. La finalidad es desplegar los planes con el objetivo de desarrollar proyecciones financieras y maximizar la participación de la empresa en el mercado.

2.2.3 Características del Plan Operativo.

- **Limitado a divisiones específicas:** El plan operativo se limita a una sola parte de la organización.
- **Detallado:** Incluye planes específicos para las actividades y procesos de bajo nivel y del día a día que respaldarán y habilitarán el plan táctico. Es extremadamente detallado (quién, qué, dónde y cuándo).
- **Plazos cortos:** Se debe establecer las actividades y presupuestos para cada área de la organización durante los próximos meses o años. Se vinculan el plan táctico con las actividades que la organización realizará y los recursos necesarios para realizarlas. La planeación operativa describe condiciones para el éxito y explica cómo (o qué parte de) un plan táctico se pondrá en funcionamiento durante un período operativo dado.

- Realizado por el departamento que lo aplicará: Debe ser preparado por las personas que participarán en su implementación. Con frecuencia se necesita tener una significativa comunicación interdepartamental, ya que los planes creados por una parte de la organización inevitablemente tienen implicaciones para otras partes.
- Presupuesto operativo: Está basado y justificado por el requerimiento de un presupuesto operativo anual.

Otras características importantes, podrían ser:

1. Es un documento que forma parte del proceso de planeación de las organizaciones.
2. Se basa y está alineado en un plan estratégico.
3. Contiene ejes conductores generales y específicos.
4. Define agentes responsables de cada acción.
5. Estipula una fecha de realización y cumplimiento.
6. Se guía por indicadores cuantitativos y criterios cualitativos para cada meta.
7. Define acciones a realizarse en un periodo de tiempo estipulado.
8. Es necesario en toda organización.

El plan operativo es tanto el primer como último paso en la preparación del presupuesto operativo. Como primer paso, provee un plan para la asignación de recursos; como último paso, el plan operativo puede ser modificado para reflejar decisiones políticas o cambios financieros hechos durante el proceso de desarrollo del presupuesto. Estos planes y presupuestos deben considerarse documentos vivos y deben revisarse para reflejar los cambios. Su verificación periódica es la clave para su sostenibilidad.

2.2.4. Contenido del plan operativo.

Se basa directamente en los planes tácticos que describen la misión, objetivos, metas y actividades. La planeación operativa debe contener:

- Objetivos.
- Actividades.
- Normas de calidad.
- Resultados deseados.
- Requerimientos de personal y recursos.
- Calendarios de implementación.
- Un proceso para monitorear el progreso.

El plan operativo presenta información altamente detallada, destinada a las personas que realizan las actividades requeridas. La gerencia y el personal deben consultar frecuentemente el plan operativo para llevar a cabo su trabajo diario.

La planeación operativa debe responder a las siguientes interrogantes:

- Qué: Las actividades y tareas que deben llevarse a cabo.
- Quién: Las personas que tienen la responsabilidad de cada una de las actividades.
- Cuando: Los plazos en los cuales las actividades deben completarse.
- Cuánto: La cantidad de recursos financieros proporcionados para completar cada actividad.

2.2.5 Categorías.

El plan operativo se puede dividir en dos categorías:

- Planes de uso único

Solo abordan el período actual o un problema específico. Llevan a cabo un curso de acción que no es probable que se repita en el futuro. Estos planes se usan una sola vez para lograr objetivos únicos para el negocio.

- Planes continuos

Se transfieren a futuros períodos y se modifican según sea necesario. Se desarrollan para actividades que ocurren repetidamente durante un período de tiempo para ayudar a la empresa a resolver problemas repetitivos.

2.2.6 Importancia.

Un plan operativo es importante porque ayuda al equipo de trabajo a tener en claro dónde se obtendrán los recursos necesarios, a priorizarlos y decidir cómo se van a utilizar. Además, contribuye a reducir los riesgos donde sea posible y preparar planes de contingencia cuando sea necesario. Un beneficio de la planeación operativa es que la compañía puede analizar el resultado que tienen sus operaciones en la rentabilidad.

La planeación operativa disecciona la posición financiera que tiene la empresa, establece sus debilidades y desarrolla formas para aumentar las ganancias. Los planes operativos de la empresa tienen una influencia positiva en diferentes áreas de esta. El plan que se implante ayuda a establecer los objetivos del negocio y a alcanzar metas particulares.

Tiene un impacto positivo tanto en el aspecto operativo como en el físico, en lo que respecta a dotación de personal, apariencia del negocio y procedimientos diarios. Es una excelente manera de garantizar que todas las áreas de la empresa estén siendo dirigidas de una manera constructiva.

2.3. Generalidades de la atención y servicio al cliente.

Un servicio o atención al cliente es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad, el servicio tiene como base la preocupación constante de las necesidades de los consumidores, tanto a nivel de la interrelación entre la empresa y el cliente como el diseño de nuevos tipos de atención a las necesidades de estos, esto sostiene que el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que estos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar.

De forma particular o en equipo los empleados de la empresa deberán poner su máximo empeño en hacer llegar el producto al consumidor, consiguiendo de esta manera la satisfacción de ambas partes que se traducen en beneficio mutuo.

2.3.1. Importancia de los servicios.

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor posibilidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, por lo tanto la probabilidad de compra en una empresa se reduce, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir. La competencia es cada vez mayor, por ende, los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación no solo basada en estos atributos, que son los primeros en los que podría pensarse, sino buscar otras opciones también redituables, pero poco exploradas como una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido.

El servicio al cliente es tan básico que muchos tratadistas utilizan la frase: cliente satisfecho es igual a propaganda gratis y es que cada vez que logramos satisfacer un cliente; este vuelve, comenta y así de forma exponencial la demanda podría irse incrementando redundando en mayores ventas y mejor rentabilidad para la empresa.

2.3.2. Definición de los servicios.

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente.

El servicio es el conjunto de beneficios que el cliente espera recibir, además del producto o del servicio principal que la empresa ofrece, el cual consiste en ofrecer al cliente un valor agregado al adquirir el producto, que demanda una serie de aspectos a satisfacer: calidad, buen trato, amabilidad, etc. Hace falta además del producto o servicio principal que se recibe, buena información, soluciones y orientación correcta. Se trata de un sistema de métodos y no de una simple cortesía, esto se refiere a la atención que la empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

2.4. Características de los servicios.

Entre las principales características de los servicios pueden mencionarse:

- Son intangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- Son personalizados.
- También involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- Se producen conforme a la demanda.
- No pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- Son producidos y consumidos al mismo tiempo.

- No pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- No producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- Las deficiencias de la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- No pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.

2.4.1. Atributos esenciales para operaciones de servicios.

- **Eficiencia:** se refiere al proceso productivo de la empresa y consiste en que esta tenga la capacidad de producir con la menor cantidad de recursos.
- **Precisión:** consiste en producir los bienes o servicios que tienen mayor aceptación en el mercado para no caer en costos innecesarios.
- **Uniformidad:** se refiere a darles continuidad a producir los bienes que corresponden directamente a la actividad económica de la empresa.
- **Accesibilidad:** dar prioridad a las producciones de los bienes cuyos recursos son más viables para evitar un posible estancamiento del proceso productivo y lograr bajar costos.
- **Confiabilidad:** se refiere a que los bienes producidos sean confiables en cuanto a su uso, calidad, aceptación en el mercado, etc. Esto incide tanto para los intereses de la compañía como del cliente mismo.
- **Competencia:** evaluar en cuanto sea posible el mercado en cuanto a costos, calidad, aceptación; determinar el adecuado precio sugerido al público.
- **Capacidad:** realizar los estudios y los análisis debidos a fin de determinar hasta dónde puede llegar la capacidad de producción de la compañía considerando capital, liquidez, facilidad de colocación, espacio, etc.
- **Cortesía:** formar al personal a través de seminarios, capacitaciones, conferencias, etc. A fin de lograr que el contacto empresa-cliente sea satisfactorio.

- Entrenamiento: capacitar al personal en áreas definidas para lograr la mayor pericia o habilidad en las funciones encomendadas; lo cual podrá hacerse interna o externamente con elemento humano capacitador que labore dentro de la compañía o pagar honorarios profesionales al respecto.
- Satisfacción y placer: utilizar el máximo empeño para lograr satisfacer al cliente lo mejor posible, lo cual a su vez incide también en la satisfacción de la compañía; la relación cliente-empresa deberá finalizar plácidamente.

2.5. Etapas del ciclo del servicio.

Al hablar del servicio al cliente no pueden hacerse de lado las diversas etapas que esto conlleva, puesto que no puede ofrecerse un servicio igual durante todo el ciclo del producto.

De este modo, al lanzarse un nuevo producto al mercado, los clientes aún no lo conocen ni logran crearse en ellos el nivel de deseo suficiente para adquirirlo, por lo tanto, esa etapa necesita mucha más atención al cliente y un servicio de calidad que las etapas siguientes al lanzamiento. De este modo, el servicio no es solamente brindar o prestar atención a las necesidades del cliente y quedarse con ello, al contrario, implica familiarizarse con el pensamiento de los consumidores, entender qué es lo que ellos esperan y lo que no esperan de parte del personal encargado de brindarle el servicio, en ocasiones suele suceder que las mejores estrategias del servicio varían según el estado de desarrollo de los productos, porque el servicio esperado va evolucionando con el producto.

Con base a lo anterior se puede decir que existen algunas etapas del servicio que van de la mano con el inicio del ciclo de un producto empezando desde su lanzamiento y en todas las fases posteriores, las cuales se detallan a continuación.

2.5.1. Fase de lanzamiento.

La fase de lanzamiento es la etapa inicial de un producto, cuando éste se introduce en un mercado, por lo tanto, se debe prestar mucha atención a la reacción que los clientes demuestren durante esta fase, para de este modo poder corregir errores que se pueden presentar y ver en qué manera estos influyen en el comportamiento del consumidor.

Un cliente muestra su primera impresión ante un producto nuevo, y ésta no solo depende de la presentación del producto o servicio, sino que aunado a eso va la atención que este recibe, así, un cliente puede no estar del todo convencido sobre adquirir un producto o no, esto puede depender en gran medida si la persona que se lo ofreció logró convencerla, o si al contrario lo único que logró fue que el cliente perdiera el interés total en adquirirlo. En la actualidad y sobre todo las personas que acuden a una tienda o un centro de distribución de diversos productos, reciben atención directa de parte del personal encargado de ventas, siendo éstos los que se encargan de atender a los clientes, gran parte de esta responsabilidad recae sobre ellos, pues son quienes interactúan con los consumidores de manera directa a la hora de vender productos y servicios.

Entonces, cuando nos referimos a la etapa de lanzamiento, es de vital importancia que el cliente reciba un servicio de la mejor calidad, puesto que más que obtener un producto que seguramente le será útil, debe tener una buena imagen de esto, y dado que aún no conoce o no ha utilizado el producto, lo principal aquí es brindarle al cliente un servicio de gran valor añadido.

2.5.2 Fase de crecimiento.

Una vez superada la fase de lanzamiento, a continuación, le sigue la fase de crecimiento, si bien es una etapa privilegiada porque el producto ya tuvo aceptación por parte de los consumidores, no la hace menos importante y mucho menos más fácil de

afrontar. En esta etapa, la competencia se intensifica puesto que pueden existir productos iguales y de menor costo y por lo tanto se deben redoblar esfuerzos por retener a los consumidores, aquí el precio debe ofrecer no solo valor añadido sino, además despreocupación para el cliente

Esto hace referencia a llenar y superar las expectativas del cliente, brindarle seguridad, que el cliente se familiarice con la empresa al punto de preferir a una empresa y no a otra, sin importar que el producto y el precio sea el mismo, siendo así la atención al cliente la que sobresalga y le dé un plus a la imagen de la empresa. Esto conlleva una responsabilidad muy grande a los empleados de la organización, ya que de ellos depende en última instancia que el cliente salga satisfecho de la sucursal de la empresa o que salga con una mala impresión que incluso lo lleve a no regresar.

Con las fases citadas hasta el momento, se puede decir que la atención al cliente no termina cuando el cliente acepta y asimila el producto que adquiere, ya que, si fuera así, esa aceptación solo duraría un breve periodo de tiempo, antes que su declive fuera irreversible y catastrófico para la empresa.

Con esto se pretende retener a los clientes que ya conocen el producto o servicio puesto que en ocasiones resulta mucho más beneficioso y menos costoso para la empresa invertir en clientes antiguos que realizar nuevos planes de captación de clientes.

2.5.3 Fase de madurez.

La etapa de madurez de un producto lleva inmerso una atención al cliente delicada, puesto que en este nivel el mercado está saturado. Para esta fase se plantean tres tipos de estrategias, las cuales son:

- La fase de confección: Consiste en un mínimo servicio por un precio bajo. Es decir, el cliente obtiene más independencia en su servicio, por el hecho que ya conoce el producto, sus características, y con anticipación ya ha recibido un trato más especializado, por lo tanto, se vuelve menos necesario repetir ese proceso y el cliente lo sabe, por ese motivo se interesa menos en recibir una atención especializada y prefiere un servicio más sencillo por un menor costo.
- Estrategia de alta costura: Esta estrategia hace referencia a que suele prestarse mucho servicio para una parte del mercado que lo solicita y que además esté dispuesto a pagar su precio. En la actualidad suelen existir diferentes tipos de clientes, por ejemplo, existen restaurantes para cada gusto, algunas personas preferirán comer en un lugar donde la atención o el ambiente no sean del todo agradable pero el cliente prefiere pagar un menor precio por la comida, y así están también las personas que eligen pagar un precio a veces mucho más alto por el mismo menú, pero con una atención mucho más agradable. Así mismo sucede en las demás empresas, en esta fase de madurez se debe tener la capacidad de atender a estos dos tipos de clientes, para poder retenerlos y a la vez mantenerlos satisfechos con el servicio y que éste vaya acorde con el precio.
- Una gama estratégica que permita tener o no servicios: la ventaja de esta última estrategia es que la empresa se adapta a la necesidad de cada conjunto de clientes, así pues, se adapta a aquellos que son nuevos y necesitan una especial atención, y a la vez llena las expectativas de los consumidores que solamente necesitan adquirir el producto y por ellos optan por pagar un menor costo.

Esta suele ser una etapa bastante crítica para la empresa, pues aquí si no se toman las decisiones correctas, lo más recomendable es lograr mantener un buen servicio a las personas que estén dispuestas a pagar por ello, para de esta manera mantener

las ganancias equilibradas y que la empresa no se vaya directamente a obtener pérdidas que podrían ser perjudiciales para su funcionamiento.

2.6. La mercadotecnia de servicios.

Cuando se habla de servicios, no se hace referencia únicamente al producto que se le brinda al consumidor, sino que esto a su vez conlleva elementos tangibles e intangibles, por ejemplo, el factor tangible es el producto físico que se le entrega a una persona, y el elemento intangible es el buen trato, la amabilidad y la atención que el consumidor percibe de parte del vendedor. También están incluidos otros factores que en mercadeo se denominan “4 P’s”, siendo estas, el producto, precio, plaza y promoción, factores que suelen incluirse en la mezcla de mercadotecnia, que se describe a continuación.

2.6.1 La mezcla de mercadotecnia.

Para analizar con mayor claridad qué es la mezcla de mercadotecnia se vuelve necesario detallar el concepto de ésta, así pues Stanton la describe como: *“Una combinación de los cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción, que constituyen el centro de un sistema de mercadotecnia de una organización”*.(Stanton, 1988) Con base en esto se dice que el buen funcionamiento y la certera decisión sobre cómo manejar estos elementos constituye un pilar fundamental a la hora de llevar el producto o servicio al cliente, y esto a su vez lleva inmerso todo lo referente a la atención al cliente, puesto que otorgar a los consumidores un buen precio o un buen producto es tratar bien al cliente, sin que hubiese ocurrido una comunicación cara a cara.

2.6.2 Variables controlables de la mezcla de mercadotecnia.

2.6.2.1. Producto.

El primer elemento de la mezcla de mercadotecnia que se analizará es el producto, definiéndolo como: *“Es aquel conjunto de atributos tangibles e intangibles que en un intercambio aportan beneficios que satisfacen las necesidades del comprador”*, (Wester Jr, 1974). Es decir, producto es aquél bien o servicio que el cliente está dispuesto a obtener, sin embargo debe cumplir con el requisito indispensable que satisfaga sus necesidades, en ocasiones es la misma empresa y particularmente el personal de mercadeo el cual debe estar especializado el que se encarga de crear esa necesidad en las personas en el caso de que aún no exista esa necesidad, y cuando el producto ofrecido no es de primera necesidad, pero luego de implementar y llevar a cabo las actividades necesarias, se convierte en una necesidad para el cliente, por ejemplo, tener zapatos y ropa de marca, lo que antes se veía como indispensable para vivir, en ocasiones logra convertirse en una necesidad para las personas. Aunado a esto está el hecho de que el solo producto sin una presentación al cliente y así mismo una excelente atención al mismo no es suficiente. El producto debe tener un valor añadido, que el vendedor muestre interés al momento de ofrecerlo al consumidor y que éste a su vez lo perciba y abone a que lo adquiera.

2.6.2.2. Precio.

El precio es la cantidad de dinero que se carga a un producto, constituye un factor elemental que caracteriza a un producto de otro, aunque en la actualidad esto ha variado mucho, puesto que existe un segmento de personas que dejan de lado el precio, y prefieren calidad o incluso una buena atención de parte del personal de ventas.

El precio es un punto clave para la aceptación de un producto en el mercado, y a la vez suele ser un arma de doble filo para un tipo de clientes, quienes solo buscan un precio que

sea accesible para ellos, en el caso de quienes no están dispuestos a pagar más por el bien. Respecto a la atención al cliente, ésta no está desligada del precio, al contrario, un producto puede tener un valor elevado en comparación con el precio que se maneja en el mercado, pero el servicio al cliente puede ser capaz de persuadir al cliente, de este modo, algunas personas al momento de adquirir un producto dejan el precio en segundo plano y en ocasiones suelen preferir un producto con un precio mayor que otro idéntico, pero se dejan llevar por recibir una atención de excelente calidad.

2.6.2.3. Plaza.

Cuando se habla del factor “Plaza” en mercadotecnia, este término hace referencia a los medios por los cuales se comercializa un producto en el mercado, *“el canal incluye al productor, consumidor o usuario, y a cualquier intermediario involucrado en esta ruta”* (Stanton, 1988). La plaza no hace referencia a un lugar estático, por ejemplo un centro comercial, sino que también incluye todas las vías de distribución existentes entre el fabricante y el consumidor, los cuales pueden ser por medio de correo, almacenes, o agencias, el fabricante puede decidir qué medio le es más conveniente utilizar para llegar al consumidor final. Además de esto, la plaza debe incluir un punto relevante, que es llamar la atención de los clientes, ser llamativo, pero al igual que en los puntos anteriores, no se debe olvidar dar una atención al cliente lo mejor que se pueda puesto que de nada serviría tener un ambiente aparentemente acogedor si cuando el cliente se acerca al vendedor, éste es totalmente descortés con él, esto echaría por la borda todo el esfuerzo y toda la inversión hecha en un buen local o en un buen establecimiento.

2.6.2.4 Promoción.

La promoción suele ser beneficiosa sobre todo a corto plazo, puesto que es un factor que motiva al cliente a adquirir el producto o servicio, de hecho puede considerarse un factor elemental cuando se quiere introducir un nuevo producto al mercado; Pride la define

como: *“La acción de comunicarse con la persona, grupos o empresas para facilitar en forma directa o indirecta los intercambios, al influir en uno o más de los consumidores, para que acepten un producto de la empresa”*.(Pride, 1982)

En ocasiones las personas no necesitan un producto, pero la promoción que perciben ya sea por medio de volantes, megáfonos, y hoy en día suele darse mucho en redes sociales, en sitios web, eso se vuelve realmente importante, ya que despierta el interés de los clientes y los motiva a comprar, y es exactamente eso lo que se persigue, saber qué se debe hacer para convencer al consumidor de que adquiera el servicio. Estos medios llevan inmersos una buena atención al cliente, ya que sin ella fuera imposible despertar su interés, por esto, la promoción debe desarrollarse con todo el cuidado de tratar bien a las personas, porque una promoción sin nada de sensibilidad o sin un buen trato hacia los consumidores afectaría en gran manera el resultado de las 4p.

2.7 El cliente.

Es una persona o compañía que necesita satisfacer una necesidad adquiriendo un servicio o producto a cambio de una transacción de dinero. En otras palabras, cliente es un individuo que realiza una operación de compra o en todo caso la persona que solicita un servicio.

El cliente es un individuo con obligaciones e intranquilidad, no siempre tendrá la razón, pero constantemente se debe tratar como tal y estar pendiente de su forma de pensar, por lo tal se debe continuamente poner en primer lugar para así poder distinguirse por la calidad del servicio.

Ciente interno y externo.

En el ámbito empresarial u organizacional, existen dos tipos de clientes considerados según sus roles y funciones: los internos y los externos. Los clientes internos, como tal, son aquellas personas que laboran dentro de una empresa, y prestan sus servicios y su fuerza de trabajo para que esta pueda ofrecer productos o servicios que sean comercializables. En este sentido, los empleados de una empresa son sus clientes internos.

Un cliente interno es alguien que tiene una relación con su compañía, aunque puede o no comprar el producto. A menudo es una persona que trabaja dentro de la empresa, como empleados o gerentes.

Los clientes internos no necesitan ser directamente internos de la empresa. Por ejemplo, puede asociarse con otras compañías para entregar su producto al usuario final (el cliente externo). Todos estos clientes internos participan en la entrega del producto a su cliente final. Las partes interesadas y los accionistas son también clientes internos bastante significativos.

Existen tres tipos de clientes internos:

- Ejecutivos. Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- Comercial. Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- Operativo. Se encargan de la elaboración de los productos.

El cliente interno debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además, el cliente interno debe ver la

formación como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone es algo positivo para él.

El cliente interno debe proporcionar información importante que surja de su trato con el cliente externo como de los productos, con el fin de mejorar su trabajo. También, debe poseer una visión global de la empresa por lo que debe conocer el funcionamiento de todas las áreas.

La empresa debe instalar medidas para manejar conflictos entre los departamentos y evitar un daño a su imagen corporativa. También fomentar la importancia que tiene el cliente interno y recompensar su esfuerzo y no basta con lo económico, debe procurar la felicidad de ellos. No debe olvidar motivarlos y hacerlos sentirse orgullosos de su producto que permitirá establecer una conexión emocional con los clientes externos.

El cliente externo, por su parte, son todas aquellas personas hacia las cuales están orientados los productos o servicios que una empresa pone en el mercado, y de los cuales son efectivas compradoras o usuarias. Como tal, son los clientes externos los que proporcionan el flujo de ingresos dentro de la empresa.

El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio). Estos se pueden clasificar en los siguientes tipos de clientes:

- Clientes leales: son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.
- Clientes especializados en descuentos: son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.
- Clientes impulsivos: se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.

- Clientes basados en las necesidades: tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.
- Clientes errantes: no tienen alguna necesidad cuando entran al negocio, lo hacen de manera esporádica.

Este estudio se centrará en el cliente externo y en los empleados que interactúan directamente con ellos.

2.7.2 Tipos de clientes.

En forma general una empresa tiene dos tipos de clientes los cuales son: Los clientes actuales y los potenciales.

Clientes actuales son aquellos en los cuales están inmersas personas o empresas que realizan sus compras a la compañía de forma constante o que la han hecho en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que de forma general da magnitud a las ventas actuales por lo tanto son ingresos que la empresa recibe en la actualidad y da la aportación necesaria para participar en el mercado. Los clientes actuales se pueden dividir en:

- Clientes Activos e Inactivos: Los clientes activos son personas que están realizando actualmente sus compras o que las han realizado en un corto periodo de tiempo, al contrario, los clientes inactivos son los que realizaron sus últimas compras hace un periodo largo atrás. Esta clasificación es muy importante porque permite que se identifique a los clientes que realizan sus compras en la actualidad y requieren una atención especial para poder retenerlos como ya fue mencionado anteriormente son los que generan los ingresos económicos a la empresa; para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

2- Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional: Cuando se identifican los clientes activos, se pueden clasificar según su frecuencia de compra:

- Clientes de compra frecuente: Son aquellos que realizan las compras repetidas veces a corto plazo.
- Clientes de compra habitual: Son los clientes que realizan sus compras con cierta regularidad porque son personas satisfechas con la empresa, producto y servicio.
- Clientes de compra ocasional: Son aquellos compradores que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para poder saber el porqué de esa situación es recomendable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar el porqué de su alejamiento y cómo se podría cambiar dicha situación.

3- Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras: Luego de identificar clientes activos y la frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación.

- Clientes con alto volumen de compras: Son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el resto de los clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50% y el 80%. Por lo general, éstos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio.
- Clientes con promedio volumen de compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Estos, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales.

Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en clientes con alto volumen de compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

- Clientes con bajo volumen de compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

4- Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se les puede clasificar en:

- Clientes complacidos: Son aquellos clientes que ven el desempeño de la empresa, producto y servicio que supera las expectativas que ellos tenían. Al estar complacidos generan una preferencia es decir se convierten en clientes con lealtad a la empresa.
- Clientes satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como concordante con sus perspectivas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor.
- Clientes insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, son clientes que no quieren repetir esa experiencia desagradable y deciden optar por otro proveedor.

5- Clientes influyentes: Son clientes muy importantes los cuales se deben considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

- Clientes altamente influyentes: Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción favorable o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio.
- Clientes de regular influencia: Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad.
- Clientes de influencia a nivel familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

6- Clientes potenciales: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Los clientes potenciales se dividen en tres tipos, de acuerdo a: Su posible frecuencia de compras; su posible volumen de compras y el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social.

- Clientes potenciales según su posible frecuencia de Compras: Este tipo de clientes se suelen identificar mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en

clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en: Clientes potenciales de compra frecuente. clientes potenciales de compra habitual y clientes potenciales de compra ocasional.

- Clientes potenciales según su posible volumen de Compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en: Clientes potenciales de alto volumen de compras, clientes potenciales de promedio volumen de compras y clientes potenciales de bajo volumen de compras.
- Clientes potenciales según su grado de influencia: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en: Clientes potenciales altamente influyentes, clientes potenciales de influencia regular y clientes potenciales de influencia familiar

2.7.3 Necesidades básicas del cliente.

El cliente es un ser humano por lo tanto requiere de necesidades básicas para su satisfacción. Es esencial entender y comprender cuáles son esas necesidades para poder satisfacer y mantener al cliente de manera que sea un fiel consumidor de la empresa.

- Sentirse bien recibido: El cliente quiere ser bien reconocido desde el momento que ingresa al establecimiento ya que él no quiere sentirse uno más por lo tanto requiere un saludo amable, una sonrisa, desea orientación.

- Sentirse comprendido: El cliente quiere sentirse escuchado, quiere soluciones no excusas.
- Sentirse cómodo: El cliente desea sentirse como en casa, bien acogido.
- Sentirse importante: El cliente quiere ser reconocido, valorado, quiero que lo llamen por su nombre y que lo recuerden cuando regrese.
- El cliente necesita asesoramiento: El experto en el negocio es quien atiende; el cliente, por lo general es novato en el asunto y requiere de ser asesorado.
- El cliente quiere ser atendido con rapidez: El hecho de que la gente tiene prisa, ya sea justificada o injustificadamente.

2.7.4 La calidad del servicio al cliente.

Los clientes al recibir un servicio o comprar un producto, lo juzgan por su calidad. Sus perspectivas se dirigen a recibir servicios de alta calidad y esto los permite cambiar de una organización a otra dependiendo del servicio que reciban.

La calidad permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de estos, el precio que refleja el valor real del producto o servicio que los provee. En la actualidad se convierte en una ventaja para atraer a los clientes y crea la confianza necesaria que facilita la fidelización del comprador.

Las organizaciones que buscan ofrecer calidad deben tener una serie de principios de calidad, independientemente del tipo de producto o servicio que provean.

- Fortalecer los sistemas y procesos: Si una empresa cuenta con sistemas y procesos de trabajo interdependientes permite dar respuesta con mayor rapidez y eficacia a las demandas del mercado y a los clientes a los que se dirige la empresa. En la actualidad las empresas que se diferencian de sus competidores poseen mayor

capacidad de respuesta ante la competencia ya que su preocupación por optimizar sus procedimientos les ayuda a estar en vanguardia tecnológica.

- Motivar la participación del personal y el trabajo en equipo: Todos los trabajadores pueden ayudar a garantizar la buena calidad del servicio. Aquellos trabajadores en contacto directo con los clientes conocen cuáles son sus necesidades.
- Mejorar la coordinación y la comunicación: En este principio tanto los administradores, unidades e instalaciones pueden trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.
- Demostrar compromiso por parte del liderazgo: Cuando los líderes de una organización se comprometen a personas servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

2.7.5 Estrategias de atención y servicio al cliente.

Las organizaciones deben enfocar su atención en cómo se debe tratar a los clientes. Esto sabiendo que cada uno de ellos tiene percepciones diferentes. Y aunque puedan tener gustos diferentes, los clientes se pueden agrupar según características similares en sus hábitos de consumo. Esto no implica que el trato deba ser diferente según el tipo de cliente. Al contrario, tiene que ver con la actitud que tengan los dueños y empleados de los negocios, de cómo tratar y atender a sus clientes.

Tipos de estrategias:

- Al prestar un servicio no se hace un favor, comportarse de la manera correcta es una de las excelentes estrategias.

Una de las debilidades más fuertes de las empresas puede ser el atender y servir al cliente. Esto no es secreto para nadie, ni hay que ser especialista para saberlo, basta con recordar la última vez que visitó algún negocio o que llamó a un call center, para darse

cuenta que las personas que atienden parece que estuvieran haciendo un favor esto no es siempre, pero si la mayoría de veces.

Pero la culpa no es solo de la empresa. Es también de los clientes, quienes no saben cómo exigir la buena atención. Necesariamente como clientes se debe ser un poco exigente y crítico respecto al servicio que se está recibiendo. Y de ser necesario solicitar la atención de un gerente o dueño para formular la queja por la atención prestada.

Sin embargo, lo mejor es atender sabiendo que se está frente a alguien que exige su deber sin necesidad que lo diga el cliente, y que no se está realizando un favor solamente. No es que hacer un favor sea malo, sino que se cae en el error de dar respuestas a medias, atender mal, atender solo cuando podamos, etc. Hay que recordar que es un deber.

Definitivamente la atención al cliente es lo más importante para poder mantenerse a flote en cualquier tipo de organización. Es necesario comprender que el cliente debe ser siempre el primero.

- El cliente siempre va a esperar de la empresa un trato amable, donde lo primordial sea la rápida atención, la comprensión de sus deseos y por supuesto ser atendido como una persona reconocida.

Para dar una buena atención al cliente, se debe tener en cuenta que la calidad y la atención son los puntos primordiales.

- Debe existir valor y respeto por el tiempo del cliente, para eso lo relevante es priorizar las necesidades.
- Debe crearse las condiciones necesarias desde el primer contacto entre el cliente y su empresa. Esto para lograr conocer sus deseos o necesidades. La atención personalizada es la mejor opción.

- Así mismo debe mostrar una gestión organizada. Es importante que mantenga, quizás a través de un sistema, toda la información necesaria para poder cubrir el deseo o la necesidad de su cliente.
- Debe siempre superar las expectativas de su cliente. Sobre todo, en cuanto a atención se refiere.

Cumpliendo lo anterior se podrá ganar la confianza del cliente, se sentirá satisfecho en caso de necesitar de la empresa. Y lo mejor es que logrará la recomendación lo cual permitirá seguir adelante con la empresa.

- La actitud como estrategia para un buen servicio al cliente

Este punto es el más relevante de todos, ya que la actitud dice mucho de una persona. La actitud del personal dirá todo de la empresa, por lo tanto, la actitud es fundamental y para eso se debe considerar poner en el cargo de atención al cliente a una persona proactiva. Y que le permita ofrecer a sus consumidores una imagen de la empresa muy buena en cuanto atención al cliente.

Un buen líder en este departamento es clave para mejorar la atención. Por tal motivo se debe evaluar algunos puntos sobre esa persona a la cual le confiará la atención de al cliente.

Puntos que se deben evaluar:

1. Tener empatía con el cliente, es no solo escucharlo. Sino ponerse en su lugar, solo así entenderá lo que desea.
2. Debe tener sentido de pertenencia con la empresa o negocio. Es decir que le duela cada negociación que se pierde. Pero no por lo monetario, sino por algo que va más allá, el compromiso.

3. Debe ser una persona segura de sí misma y de lo que sabe. Si llega a titubear en las respuestas, dará a entender que no maneja la información necesaria para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Una persona que sepa escuchar y entender a su cliente es fundamental. Solo así podrá ir conociendo a su nicho de mercado.

2.8 La cultura del servicio.

La excelencia en el servicio al cliente tiene sus raíces en la dedicación de los directivos al establecimiento de una cultura de servicio en la que todo el negocio esté enfocado hacia el cliente. La cultura de servicio es una teoría que induce al personal de la empresa a comportarse y relacionarse con orientación al cliente, lo cual significa que las señales que influyen en el comportamiento de las empresas están fuertemente condicionadas por los motivos de servicios. Solamente al existir una cultura de servicio, en la empresa, se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad.

Todas las funciones y departamentos en una organización de servicio están interrelacionados y cada una depende entre sí, en distintos grados, para cumplir con su misión de servicio total, el propósito de la organización es ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados de primera línea para cumplir con la calidad de servicio exigida.

Los servicios son acciones y las personas son las demandantes. Desde el punto de vista de los clientes, la persona que presta el servicio es la compañía. Las empresas de servicios necesitan tener personas apropiadas que porten la insignia de la compañía ante los clientes.

El personal de contacto con el cliente tiene que cumplir tanto con los objetivos operativos. Ante todo, debe ser un compromiso de toda la empresa, la capacitación debe ser continua, así como la evaluación de la satisfacción del cliente. Es un proceso continuo

de mejora. La excelencia en el servicio al cliente no debe ser ocasional, toda la experiencia cliente-empresa debe estar basada en ella.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Tipo de estudio.

El presente estudio es de corte descriptivo, ya que parte del análisis del proceso de ventas en la casa matriz de GEFESA S.A. de C.V de las características de esta área y de la percepción de los clientes en cuanto al servicio brindado, en el marco de la elaboración de un plan basado en estrategias para el mejoramiento.

3.2 Universo y muestra.

El universo de estudio para la investigación está compuesto por 260 empleados del centro de distribución y mayoreo de MC El Brasil, casa matriz de Gefesa, ubicado en el cantón El Portezuelo, sobre la carretera Panamericana, en la ciudad de Santa Ana, de los cuales se tomará una muestra consistente en 14 empleados que se dedican exclusivamente a funciones de ventas en la empresa y al encargado de dicha área.

El tipo de muestreo es no probabilístico y por conveniencia, de acuerdo con la naturaleza del estudio y a la situación del estado de emergencia con motivo de la pandemia SARS-CoV-2, la muestra cumple con los parámetros necesarios para la validez del estudio.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación.

Con respecto a las técnicas e instrumentos que se utilizaron en esta investigación, en primer lugar, ha sido la observación directa, a través de una guía de observación en cuanto a los procedimientos de venta que se realizan en la sala de venta, en el cual interactúan vendedores y clientes. (Anexo 3)

Se han realizado tres entrevistas al personal de dirección del área de ventas, a la jefa de ventas (Anexo 4) y a los dos supervisores (Anexo 5), empleando una guía de entrevista estructurada.

Se ejecutaron dos encuestas, administrando un cuestionario a los vendedores de mostrador para conocer aspectos relacionados a la ética y compromiso profesionales de estos (Anexo 2), y un cuestionario a los clientes del almacén para medir el tiempo de respuesta inicial, satisfacción, servicio y calidad (En ambos instrumentos se utilizaron preguntas cerradas y escalas Likert para matizar las opiniones).

3.4 Fuentes de la Investigación.

3.4.1 Fuentes primarias.

Para la recolección de los datos en campo se obtuvo información del personal de dirección del área de ventas, de los vendedores mostrador y de los clientes, a través de entrevistas, cuestionarios y una guía de observación.

3.4.2 Fuentes secundarias.

Como fuentes secundarias se revisaron algunos documentos oficiales que maneja la empresa: Organigrama, Política de Atención al Cliente, Manual de Funciones e Instrumentos de evaluación del desempeño. Se consultaron también documentos referentes a la temática en cuestión de libros, revistas y otras tesis.

3.5 Tabulación, análisis e interpretación de la información.

El procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos se realizó con el programa Microsoft Excel 2019, la información cualitativa se realizó con el software Wef QDA versión 1.0.1, permitiendo agilizar el proceso de sistematización.

Los datos cuantitativos obtenidos de encuesta a los clientes fueron graficados utilizando el mismo programa, y se presentan en el documento. La información obtenida de la encuesta y empleados se presenta en tablas considerando el número reducido de vendedores.

3.6 Matriz de Operalización de Variables.

Objetivo general	Objetivos específicos	VARIABLES	Indicadores	Técnica/ Instrumento a utilizar	Fuente de información	
Diseñar un plan estratégico para mejorar la atención al cliente y fortalecer el equipo de ventas de casa matriz de MC el Brasil, Gefesa S.A de C.V, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.	Diagnosticar la situación actual de Gefesa S.A. de C.V. con respecto a la gestión del departamento de ventas y las políticas de atención al cliente implementadas	Gestión del departamento de ventas	Organización del departamento de Ventas	Entrevista/ Guía de entrevista estructurada	Jefe de Ventas	
			Metas relacionadas con atención al cliente en la Planeación Estratégica de la empresa	Entrevista/ Guía de entrevista estructurada	Jefe de Ventas	
			Metas relacionadas con atención al cliente en la Planeación Operativa de la empresa	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Jefe de Ventas	
		Políticas de Atención Al cliente	Cumplimiento de Políticas de atención al cliente	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Jefe de Ventas
				Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Supervisores
				Guía de observación	Guía de observación	Vendedores
	Medir la percepción actual de los clientes de Gefesa S.A. de C.V. sobre la	Percepción del cliente	Tiempo de respuesta Inicial	Encuesta/Cuestionario	Cientes	
			Satisfacción del Cliente	Encuesta/Cuestionario	Cientes	

atención que reciben al establecer contacto con el personal de ventas. Analizar el perfil de los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa y su nivel de compromiso		Servicio y Calidad	Encuesta/Cuestionario	Clientes	
	Relación con el cliente	Recomendación de Cliente	Encuesta/Cuestionario	Clientes	
	Perfil del empleado	Formación Académica y Experiencia	Revisión documental/Ficha de contenido	Expedientes del personal	
			Revisión documental/ Ficha de contenido	Descriptor del puesto	
		Nivel de conocimiento	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Jefe de Ventas	
			Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Supervisores	
			Encuesta/ Cuestionario	supervisores	
		Nivel de Compromiso	Ética profesional	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Supervisores
				Guía de observación	Operaciones de la sala de ventas.
			Compromiso con la empresa	Entrevista/Guía de entrevista estructurada	Jefe de Ventas
				Entrevista/Guía de entrevista estructurada	supervisores
		Encuesta/ Cuestionario	Vendedores		

Capítulo IV: Diagnóstico

4.1 Diagnóstico de la situación actual de MC EL Brasil con respecto a la gestión del departamento de ventas y las políticas de atención al cliente implementadas.

A continuación, se presentan los hallazgos clave:

4.1.1 Gestión del departamento de ventas.

La empresa tiene cinco áreas específicas, el departamento de ventas está adscrito al área comercial y está constituido por un jefe de ventas del cual dependen dos supervisores, estos a la vez tienen a su cargo 18 empleados, 9 cada uno, que se encuentran en la sala de ventas.

Esta área comercial depende jerárquicamente de la subdirección general de la empresa y está a cargo de una sola persona. El organigrama que se muestra en el Anexo 7, es el que actualmente está aprobado, sin embargo, este no refleja la estructura real, por lo que se construyó la organización jerárquica que responde a la distribución del departamento de ventas (Anexo 8).

La empresa no cuenta con una planeación estratégica definida, hay elementos aislados con los que cuentan, pero no pueden considerarse como un plan estratégico integral, por lo que la atención al cliente no cuenta con un andamiaje organizacional sólido, sin embargo, la jefa de ventas manifiesta tener claro que el liderazgo en el rubro depende de ello. Sobre el plan anual de trabajo, la jefa de ventas menciona que no existe como tal, sino que más bien elaboran una calendarización de actividades, para el caso del equipo de ventas, está enfocado en un proceso de capacitaciones a desarrollar durante el año. Este documento no se tuvo a la vista pues se encuentra en elaboración, pero de acuerdo con la información recibida es una capacitación por mes sobre distintos temas que tampoco se han definido,

con lo cual la empresa considera que el desempeño de los empleados puede alinearse a una mejor gestión.

4.1.2 Políticas de Atención al Cliente.

La empresa cuenta con un documento que plasma las políticas de atención al cliente por parte del equipo de ventas, el cual tiene por objetivo “estimular y orientar las acciones de los colaboradores de MC El Brasil, frente al cliente interno y externo, en busca de brindar una atención rápida y oportuna siguiendo los procedimientos que garanticen la satisfacción de los clientes y optimización de los tiempos de respuesta”. Este documento es de reciente elaboración, puesto que se ha iniciado a implementar en marzo del presente año, y se diseñó con base a encuestas a los clientes y al personal, tomando en cuenta también un diagnóstico del clima laboral por lo que la jefa del departamento de ventas considera que están apegadas a los requerimientos necesarios para proveer una experiencia de servicio de calidad. Estas políticas fueron dadas a conocer al empleado al momento de su implementación y son brindadas al personal de nuevo ingreso. Sin embargo, los supervisores consideran que el cumplimiento no es al pie de la letra, pues consideran que la capacitación al respecto no es suficiente y eso genera que los empleados no tengan un conocimiento pleno de estas políticas.

Se constató además que no existen instrumentos de seguimiento en cuanto al cumplimiento de las políticas, lo que podría influir en el desinterés de los empleados en cuanto a su observancia en el desarrollo de sus funciones, según ambos supervisores.

Se observaron las actitudes que la empresa exige de los empleados en la sala de venta en la cotidianidad, pues en ellas se materializan todas las políticas consignadas en el documento. Para ello se observó a cada vendedor y la forma de atender a los clientes durante una semana laboral de trabajo con base a una escala de valoración.

Tabla 1. Resultado del criterio observado: Saludar con calidez.

Saludar con calidez	Frecuencia
Siempre	2
Casi siempre	4
A veces	4
Nunca	1
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

De los 11 vendedores 2 saludan siempre con calidez a los clientes al atenderlos, 4 de ellos lo hacen la mayoría de las veces, 4 lo hacen ocasionalmente y hay un vendedor que nunca lo hace.

Tabla 2. Resultado del criterio observado: Brindar una sonrisa.

Brindar una sonrisa	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	0
A veces	3
Nunca	8
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Generalmente los clientes no son recibidos con una sonrisa, ocasionalmente tres empleados muestran este gesto para con su interlocutor.

Tabla 3. Resultado del criterio observado: Transmitir confianza y respaldo.

Transmitir confianza y respaldo	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	10
A veces	1
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

El vendedor en la mayoría de las ocasiones sabe manejar las bases de datos para dar una respuesta inmediata y casi siempre de acuerdo con lo que el cliente le ha consultado, lo cual genera confianza en el servicio que le brinda.

Tabla 4. Resultado del criterio observado: Ser amable y cortés.

Ser amable y cortés	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	11
A veces	0
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Los vendedores normalmente se muestran serios en el trato, pero manteniendo la cordialidad con los clientes, no es un trato brusco ni hostil para con la persona que está interactuando.

Tabla 5. Resultados del criterio observado: Ser comprensivo.

Ser comprensivo	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	8
A veces	3
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

El trato del vendedor al cliente si bien es cordial, no genera un acercamiento más allá de ello, no hay muestras de empatía o intención de hacer sentir al cliente comprendido en sus necesidades.

Tabla 6. Resultados del criterio observado: Mantener contacto visual.

Mantener contacto visual	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	3
A veces	4
Nunca	4
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Generalmente el vendedor no mantiene el contacto visual con el cliente, ocasionalmente algunos vendedores lo hacen, pero en la mayoría de caso el vendedor escucha al cliente y mantiene la vista en la computadora de consulta del mostrador.

Tabla 7. Resultados del criterio observado: Dirigirse al cliente por su nombre.

Dirigirse al cliente por su nombre	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	0
A veces	0
Nunca	11
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Ningún empleado se dirige al cliente por su nombre, esta actitud no es parte de los empleados en ningún momento, salvo excepciones después que la compra se ha efectuado.

Tabla 8. Resultados del criterio observado: Ofrecerle toda su atención.

Ofrecerle toda su atención	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	11
A veces	0
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Normalmente el vendedor se dedica a atender al cliente que tiene en turno, pero son comunes las consultas entre empleados o de otros clientes durante el lapso de atención, aclarando que en la mayoría de los casos son interrupciones por tiempos sumamente cortos.

Tabla 9. Resultados del criterio observado: Interpretar el lenguaje corporal del cliente.

Interpretar el lenguaje corporal del cliente	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	0
A veces	0
Nunca	11
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Al estar concentrado en la pantalla de la computadora desde el inicio del proceso de venta, no se presta atención a esta situación. Ningún empleado manifiesta esta conducta para con los clientes.

Tabla 10. Resultados del criterio observado: Mostrar respeto hacia el cliente.

Mostrar respeto hacia el cliente	Frecuencia
Siempre	11
Casi siempre	0
A veces	0
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Todos los vendedores muestran respeto para con todos los clientes que visitan el almacén y que tienen contacto con ellos.

Tabla 11. Resultados del criterio observado: Mantener un tono de voz adecuado.

Mantener un tono de voz adecuado	Frecuencia
Siempre	10
Casi siempre	1
A veces	0
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Prácticamente todos los empleados manejan un tono de voz moderado para atender a los clientes, en algún momento por el ruido de las operaciones del almacén, por la cantidad de personas en la sala o por problemas de escucha del cliente, el tono de voz puede exaltarse.

Tabla 12. Resultados del criterio observado: No adoptar la actitud “Esta no es mi responsabilidad”.

No adoptar la actitud “Esta no es mi responsabilidad”	Frecuencia
Siempre	9
Casi siempre	2
A veces	0
Nunca	0
Total	11

Fuente: Guía de observación aplicada a vendedores de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Los empleados en general muestran diligencia cuando están atendiendo al cliente en cuanto a sus solicitudes, siempre y cuando exista alguna forma de ayudarlos, hay dos empleados que ocasionalmente cuando no están atendiendo clientes demoran en llamar a su punto de venta a personas que están esperando a ser atendidas.

4.2 Percepción actual de los clientes de MC EL Brasil sobre la atención que reciben al establecer contacto con el personal de ventas.

4.2.1 Percepción del cliente.

La percepción del cliente en cuanto a la atención que recibe se refleja en los siguientes resultados.

El promedio de clientes que visita MC El Brasil es de 450 por día, en el horario de 8:00 am a 5:00 pm sin cerrar al medio día; hay 18 vendedores para atender a esta cantidad de visitantes trabajando en el mismo horario. Cabe mencionar que los dos supervisores de esta área también atienden clientes cuando es necesario y hay también un cajero que se encarga exclusivamente de los cobros.

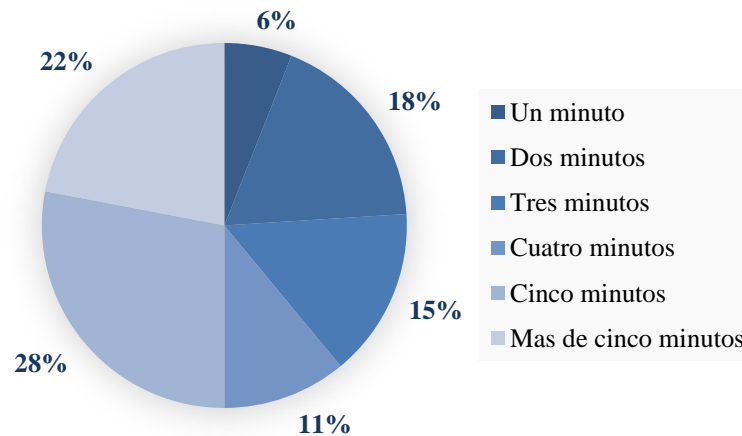
Para medir la percepción de la empresa y el servicio, por parte del cliente, se han tomado en cuenta tres indicadores:

- Tiempo de respuesta inicial
- Satisfacción
- Servicio y Calidad

4.2.2 Tiempo de respuesta inicial.

El tiempo de atención suele ser un factor importante para medir la satisfacción del cliente. Este tiempo es el que transcurre desde que el cliente llega al establecimiento y espera a que un vendedor lo atienda en el mostrador; la mediana de las encuestas ubica en 3 minutos el tiempo en que el cliente debería ser atendido, pese a esto, más de la mitad de las personas encuestadas manifiestan que son atendidas en un tiempo mayor a este, sin embargo, este aumento en la espera ronda entre uno o dos minutos y más de dos minutos para la otra mitad de los clientes, según se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. Resultado del tiempo promedio en que ha sido atendido el cliente.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

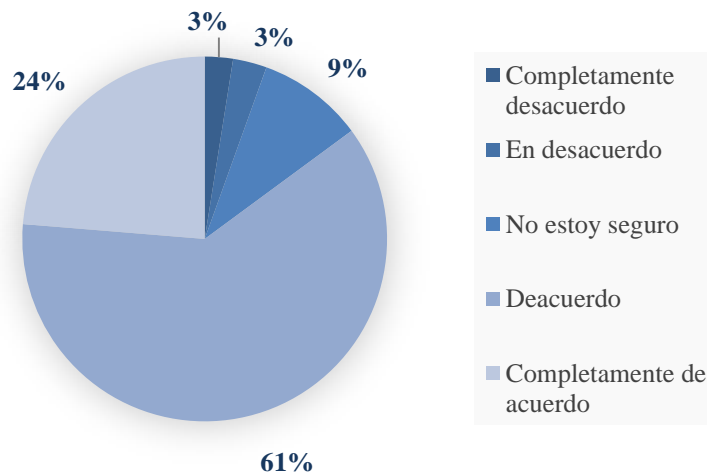
Podría decirse que el tiempo de atención es generalmente bueno, pues es un tiempo corto de espera de los clientes para poder ser atendidos, pero es importante considerar que una quinta parte de los clientes son atendidos en un tiempo mayor a cinco minutos, alejándose del tiempo ideal de espera, posicionándose como la segunda cifra más alta.

4.2.3 Servicio y calidad.

Medir la satisfacción del cliente puede depender de factores emocionales, más que de factores objetivos, es por ello que se diseñó una pregunta directa: ¿Cómo califica la atención del personal de ventas en MC El Brasil? Proponiendo una escala de medición de 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 completamente satisfecho. El resultado fue una calificación promedio de 4, es decir un resultado bastante favorable para la empresa, cuando el cliente la valora de manera global.

El servicio y la calidad son factores fundamentales para valorar la atención brindada a los clientes, por lo que, en la encuesta realizada se diseñaron preguntas para medir estas variables según la valoración del cliente durante su visita a la ferretería.

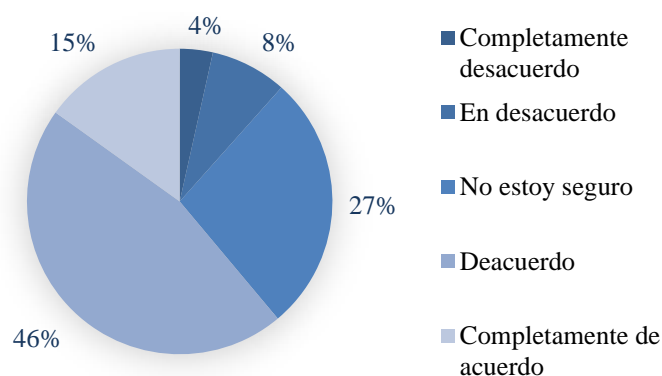
Gráfico 2. Respuesta a la pregunta ¿El aspecto del personal es adecuado y cuentan con el equipo necesario para atender a los clientes?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

A los empleados no se les provee de un uniforme, sin embargo, en las políticas de la empresa de atención al cliente se menciona su uso. Del total de personas encuestadas, el 85% percibe de manera favorable el aspecto del personal y considera que el empleado cuenta con el equipo necesario para poder realizar su labor de una manera eficaz.

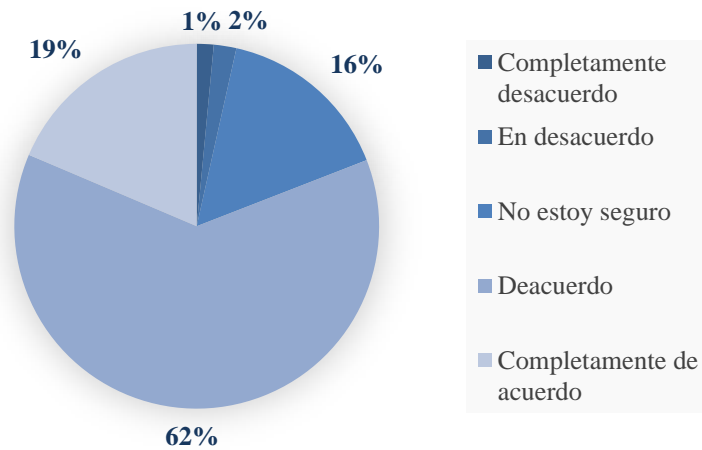
Gráfico 3. Respuesta a la pregunta ¿En la zona de ventas existe acceso a medios para informarse acerca de los productos (Como folletos o catálogos) que son de fácil acceso y sencillo entendimiento?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Del total de clientes encuestados de la empresa MC El Brasil, siete de cada diez compradores concuerdan que el área de ventas tiene acceso a medios para informarse acerca de los productos sin la necesidad de un interlocutor.

Gráfico 4. Respuesta a la pregunta ¿Cuándo el vendedor promete hacer algo, lo hace efectivamente?

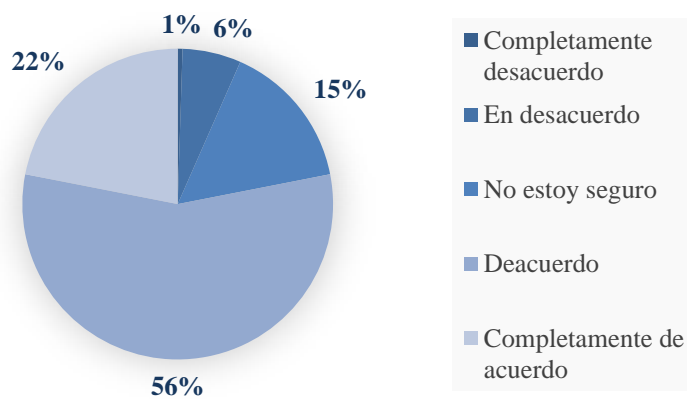


efectivamente?

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Cuando el vendedor le promete al cliente hacer algo efectivamente lo hace, el 80% de las personas encuestadas afirma que el vendedor asume este compromiso en cumplimiento al mandamiento que se encuentra en las políticas del servicio al cliente de MC El Brasil.

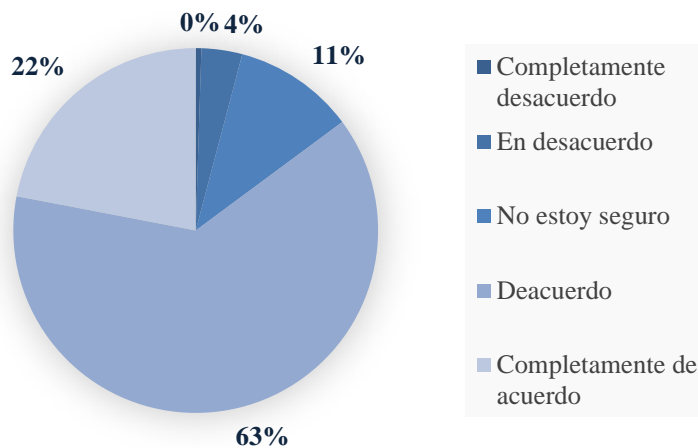
Gráfico 5. Respuesta a la pregunta ¿Cuándo usted como cliente tiene un problema, el personal de ventas presenta un sincero interés por resolverlo?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Generalmente el vendedor presenta un sincero interés por resolver los problemas que puedan tener los clientes, de tal forma que el 78% de las personas encuestadas dan una valoración favorable respecto a esta característica del personal de ventas.

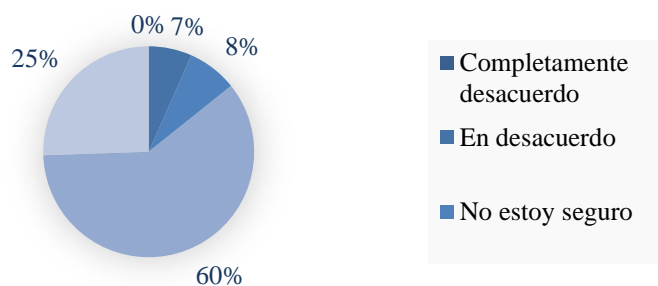
Gráfico 6. Respuesta a la pregunta ¿El personal de ventas lo atiende de manera oportuna?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que son atendidas de manera oportuna una vez toman su pedido, el 85% percibe de manera positiva esta característica en la atención de los vendedores.

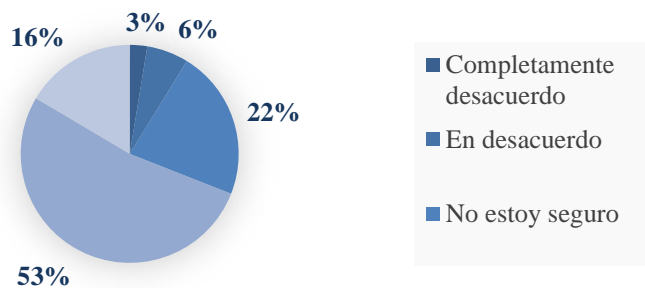
Gráfico 7. Respuesta a la pregunta ¿El vendedor le muestra el producto exacto o le da la asesoría pertinente desde la primera vez que usted lo solicita?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Según la jefa del departamento de ventas, los vendedores y supervisores tienen vacíos en cuanto al conocimiento total de los productos de la ferretería, pero cuentan con una computadora y un sistema de datos actualizado que les permite responder efectivamente a los clientes supliendo esta carencia, nueve de cada diez clientes que visitan MC El Brasil reciben el producto o asesoría que solicitan de acuerdo con el caso.

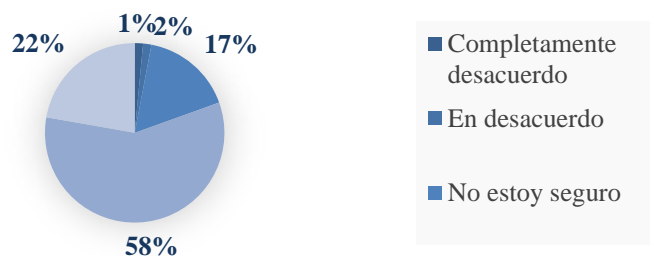
Gráfico 8. Respuesta a la pregunta ¿Existe un servicio rápido para la entrega del producto al cliente?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

La mayoría de los clientes están satisfechos por el tiempo de entrega del producto una vez hecho el pedido, siete de cada diez compradores manifiestan que han recibido sus productos con rapidez. Sin embargo, existe un 30% de clientes con el que no se cumplen las expectativas.

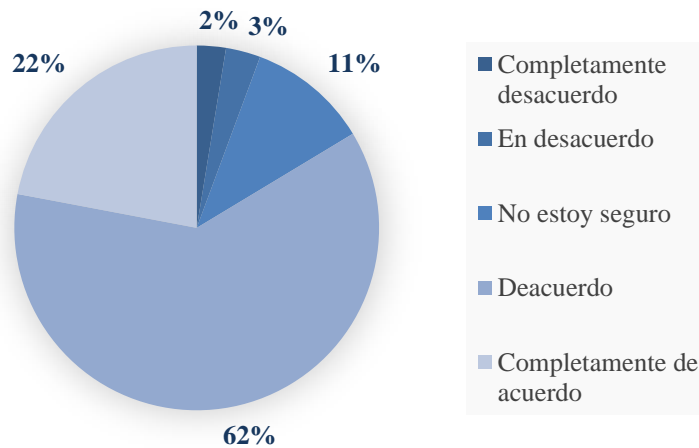
Gráfico 9. Respuesta a la pregunta ¿Los vendedores siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Del total de personas encuestadas, ocho de cada diez personas consideran que los vendedores siempre están dispuestos a ayudarlos.

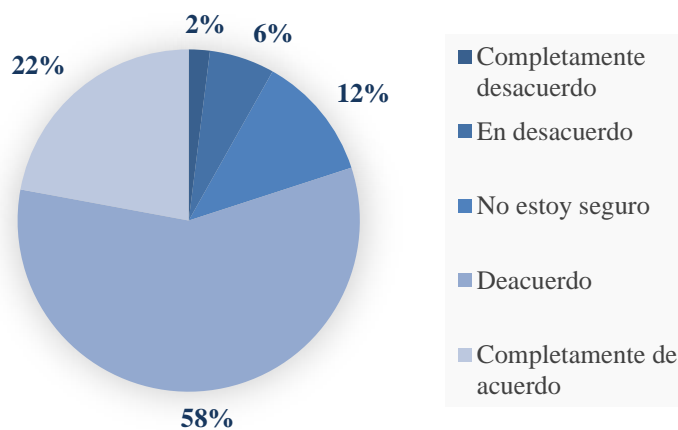
Gráfico 10. Respuesta a la pregunta ¿El comportamiento de los vendedores le genera confianza?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Del total de clientes encuestados, el 83% consideran que el comportamiento de los vendedores les genera confianza, un porcentaje alto en cuanto a esta característica.

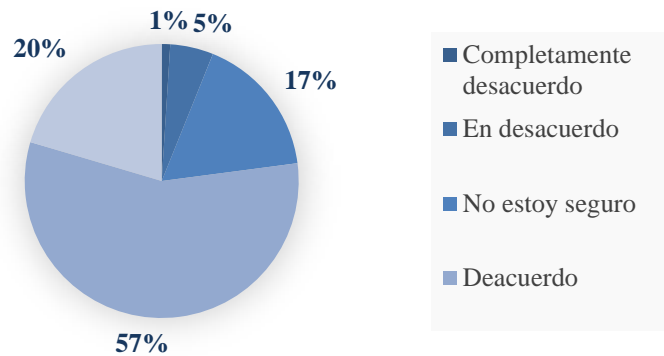
Gráfico 11. Respuesta a la pregunta ¿El personal de ventas es siempre cortés con los clientes?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

La cortesía es percibida en la actitud de los trabajadores. De las personas encuestadas ocho de cada diez concuerdan con que el personal es cortés al momento de atenderlos.

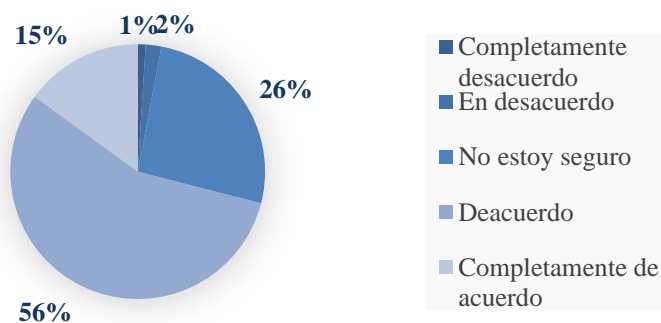
Gráfico 12. Respuesta a la pregunta ¿Los vendedores tienen el conocimiento para responder preguntas de los clientes?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Aunque los vendedores no poseen el conocimiento completo para responder todas las preguntas de los clientes, el 77% de las personas encuestadas consideran que el vendedor responde efectivamente a las interrogantes que se les plantean, sin embargo, es importante considerar aproximadamente una cuarta parte de las personas encuestadas no lo consideran de la misma manera.

Gráfico 13. Respuesta a la pregunta ¿Los vendedores comprenden las necesidades específicas de los clientes?



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Del total de personas encuestadas el 71% considera que los vendedores comprenden sus necesidades específicas con respecto a los productos y asesoría por los cuales visitan la empresa, hay que recalcar que en esto también influye la capacidad del cliente de exponer su requerimiento.

Al momento de citar algunas de las características para poder brindar un buen servicio al cliente, es necesario que estas puedan ir enlazadas, no solo con la calidad, sino también con el personal que las está brindando, pues es el vendedor quien se encarga de dar cumplimiento a la política de servicio al cliente de la empresa.

Una persona al momento de elegir una ferretería para efectuar una compra toma en cuenta características que satisfagan sus exigencias. En este estudio se han considerado las características básicas para ello: la presentación del vendedor y su capacidad de comunicarse efectivamente, la capacidad de los vendedores para brindar el producto y asesoría de manera confiable y precisa, la disposición del vendedor para ayudar al cliente y poder proporcionar un servicio rápido, el conocimiento y la cortesía del personal de ventas y la capacidad de transmitir confianza y seguridad, y finalmente la atención individualizada y cuidadosa a cada uno de los clientes. Cada una de estas características tiene una valoración y un orden de importancia en el proceso de toma de decisiones de las personas.

A continuación, se muestran las cinco características relacionadas con el servicio que generalmente ofrecen las ferreterías con la respectiva valoración que dieron los clientes.

Tabla 13. Resultado del criterio: “A continuación, se enumeran cinco características relacionadas con el servicio que generalmente ofrecen las ferreterías. Nos gustaría saber qué tan importantes son cada una de estas características para usted”.

Característica	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
La presentación del vendedor y su capacidad de comunicarse efectivamente con usted.	1%	3%	7%	52%	37%
La capacidad de los vendedores para brindarle el producto y la asesoría que necesite de manera confiable y precisa.	1%	3%	5%	41%	50%
La disposición del vendedor para ayudar al cliente y poder proporcionarle un servicio rápido	0%	2%	5%	46%	47%
El conocimiento y la cortesía del personal de ventas y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.	1%	3%	3%	41%	52%
La atención individualizada y cuidadosa a cada uno de los clientes.	0%	6%	4%	48%	42%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la sala de ventas de la Casa Matriz de MC EL Brasil.

La valoración que le da el cliente a la característica de la presentación y comunicación con el vendedor y su capacidad de comunicarse efectivamente, al momento de elegir la ferretería donde comprar es la siguiente: El 52% considera que la presentación del vendedor y la capacidad de comunicarse es importante, el 37% la considera muy importante y para el 11% restante esta característica es indiferente, poco o nada importante.

La segunda característica que se evaluó es la capacidad de los vendedores para brindarle el producto y la asesoría que el cliente necesita de manera confiable y precisa, 1 de cada 2 personas encuestadas considera esta característica muy importante, y al considerarlo de manera más general un 91% le otorga un nivel de importancia significativo.

La disposición del vendedor para ayudar al cliente y poder proporcionarle un servicio rápido es una característica que dio como resultado que para el 47% de los encuestados es

muy importante, para el 46% es importante y es indiferente, poco o nada importante para el 7% al momento de elegir en qué ferretería comprar.

La característica del conocimiento y la cortesía del personal de ventas y su capacidad de transmitir confianza y seguridad al momento de realizar su compra en una ferretería es muy importantes para el 52% de los clientes encuestados, importante para el 41% y es indiferente, poco o nada importante para el 7% restante.

La característica de la atención individualizada y cuidadosa a cada uno de los clientes es bien valorada para 9 de cada 10 personas, y solamente un 10% resta importancia a esta cualidad de los vendedores al momento de elegir la ferretería donde comprar.

Cuando se le preguntó al cliente cuál de las cinco características en cuestión es más importante, el mayor porcentaje lo obtuvo el conocimiento y la cortesía del personal de ventas y su capacidad de transmitirles confianza y seguridad, del total de personas encuestadas, el 37% manifestaron que es un factor al cual le dan una valoración importante cuando deciden comprar en una ferretería.

Por otra parte, al preguntarle al cliente ¿Qué característica de las anteriores es menos importante? el 40% de las personas encuestadas manifestó que la presentación del vendedor y su capacidad de comunicarse efectivamente con el cliente es la característica que para ellos tiene menos importancia al momento de elegir una ferretería donde comprar.

4.2.4 Recomendación del Cliente.

Se valoró en primer lugar el índice de recomendación del cliente, usado en muchas empresas para medir el nivel de alcance que puede tener respecto a la aceptación del cliente y la percepción que este tiene de la empresa. El índice fue calculado por medio del método Net Promoter Score (NPS) el cual mide la disposición de los clientes a recomendar

la compra en la empresa MC El Brasil por medio de una pregunta la cual es la siguiente: En una escala de 1 al 10, donde 1 es nada probable y 10 es muy probable ¿Cuál es la probabilidad que recomiendes MC El Brasil?, obteniendo un índice de 71, que al ser una cifra mayor a 50, resulta ser una valoración bastante positiva en cuanto a la imagen hacia afuera de la empresa, ya que una buena parte de los clientes la consideran un buen lugar para comprar y para recomendarla a terceros.

4.3 Analizar el perfil de los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa y su nivel de compromiso.

4.3.1 Perfil del empleado.

En el manual de organización y funciones de la empresa se estipula que para el cargo de vendedor se debe cumplir con el bachillerato culminado o técnico en ventas. De los dieciocho vendedores de la ferretería uno es profesor, uno administrador, quince son bachilleres y uno cuenta solo con tercer grado de educación básica. Los supervisores deben tener una carrera universitaria o técnico de preferencia en ventas, la jefa de ventas debe tener una carrera universitaria apegada al puesto que desempeña. En el caso de los supervisores el nivel académico de uno de ellos es arquitecto y el otro supervisor es técnico en energía eléctrica y en el caso de la jefa del departamento de ventas es profesora, en este último caso no hay congruencia entre el puesto y la profesión de la persona que lo desempeña.

El manual de organización y funciones también exige un año de experiencia en ventas como un requisito para ser contratado. Sin embargo, en la práctica la jefa del departamento de ventas afirma que este factor es punto a favor al momento de la selección de personal, pero si el candidato no tiene experiencia no deja de ser contratado por esta razón, ya que la visión de la empresa es capacitarlo particularmente en los productos que distribuye.

De acuerdo con lo observado en los expedientes del personal de los empleados del departamento de ventas, cinco de los vendedores no cuenta con experiencia en puestos similares. Con respecto a los supervisores, uno de ellos cuenta con experiencia adquirida en la empresa y en trabajos anteriores, el otro supervisor tiene menos de un año laborando en el departamento de ventas y no cuenta con la experiencia suficiente. La jefa de ventas tiene nueve meses de haber sido colocada en el puesto y no reporta experiencia en puestos similares, además también desempeña las funciones de jefe de créditos desde hace un año y medio, que es el tiempo que tiene de laborar en la empresa.

La empresa no cuenta con un proceso sistematizado de selección y reclutamiento de personal, para llenar las vacantes se considera en alguna medida el manual de organización y funciones, en cuanto a los dos supervisores fueron seleccionados por criterios que no constan en ningún documento, y aunque la jefa de ventas menciona que es por la capacidad y el conocimiento que demuestran en el área, entre otras características, uno de ellos recién comienza a laborar en este campo y ninguno de los dos tiene formación académica en ventas. Estos puestos y el de la jefa de ventas no fueron sacados a concurso interno ni externo, sino que fueron candidatos únicos. En cuanto a los vendedores, el determinante principal para la contratación es a través de recomendaciones de los empleados en puestos de dirección de la empresa, relegando el nivel académico a segundo plano y la experiencia a un requisito no indispensable.

4.3.2 Nivel de conocimiento.

Los supervisores conocen la mayoría de los productos, además pueden auxiliarse del sistema de base de datos que posee la empresa, este conocimiento ha sido adquirido por los supervisores por medio de la experiencia adquirida en el área y por las capacitaciones recibidas. Los supervisores son capacitados cada cuatro meses en temas gerenciales y de su área, y mensualmente por los proveedores de los productos que la empresa distribuye.

En el caso de los vendedores, son capacitados por los proveedores que sirven los productos a la ferretería, cuando ingresan a trabajar a la empresa reciben una inducción basada en las generalidades de la empresa y en los productos que manejan. Cuando entra un producto nuevo también son capacitados al respecto. No existe un plan de formación permanente.

Partiendo de los resultados obtenidos de la encuesta referente a los criterios observados de los supervisores respecto a los vendedores de MC El Brasil se puede indicar que:

Los supervisores concuerdan en que la mayoría de los vendedores muestran una conducta decorosa en las instalaciones de la empresa, cumplen con las funciones que su puesto demanda y mantienen los compromisos institucionales que han adquirido. A criterio de los supervisores, los empleados comparten, cuando es necesario, los conocimientos que poseen con sus compañeros de trabajo, manteniendo una relación cordial en su mayoría. En cuanto a la relación de los vendedores con los clientes, los supervisores destacan un trato igualitario independientemente del cliente que atienden, cumplen los compromisos establecidos con ellos, y todos saben aprovechar los recursos de los cuales disponen para atender a las personas de forma positiva, aunque algunos no saben responder por su propia cuenta a las consultas o pedidos de los clientes, pues no hay un dominio completo del producto que están vendiendo, algunos vendedores necesitan un acompañamiento técnico permanente, pues aunque la jefa de ventas dice que todos los vendedores son capacitados al entrar, los supervisores mencionan que no todos los vendedores han recibido la formación, completa.

Ambos supervisores consideran que solo algunos vendedores son capaces de reconocer un error cuando lo cometen, ya sea en las tareas, en la relación con sus compañeros o en el contacto que tienen con el cliente, y por lo tanto se les dificulta establecer acciones de

mejora por su propia cuenta, las sugerencias son recurrentes en el departamento, pero los supervisores piensan que algunos vendedores, no las toman de buena manera, pues a su criterio no tienen razón de ser. Ambos supervisores consideran que buena parte del equipo de ventas cuenta con el espíritu de servicio para apoyar las tareas que se plantean.

4.3.3 Nivel de compromiso.

Los supervisores se encargan de darle seguimiento al comportamiento que los empleados tienen dentro de la empresa, específicamente en la sala de ventas, sin embargo, no hay un proceso definido para hacerlo, agregando a esto que los supervisores también atienden clientes la mayor parte del día. Los vendedores en la mayor parte de ocasiones muestran una conducta aceptable y cuando no es así o no realizan sus actividades como son establecidas, los supervisores toman las medidas a discreción propia, que como mínimo es un llamado de atención verbal hasta llegar a un reporte a la jefa de ventas, y si la falta es grave, siempre basándose en su criterio, el vendedor es reportado al departamento de recursos humanos para determinar la sanción a aplicar, que puede llegar hasta suspensiones sin goce de sueldo. Sin embargo, en recursos humanos también la decisión es tomada discrecionalmente y no hay documentación que ampare el procedimiento sancionatorio.

Los supervisores de la sala de ventas tienen claro que la ética profesional debería ser una de las principales características en el equipo que manejan, sin embargo, también reconocen que no es así, pues los vendedores no son capacitados con temáticas encaminadas a fortalecerlos en cuanto a las relaciones interpersonales con sus compañeros y a desarrollar un compromiso institucional, la formación en técnicas de ventas también es deficiente.

Los problemas más frecuentes que se dan en la sala de ventas, según los supervisores, es que a pesar de que no se trabaja por comisión por ventas, existe un sentimiento de rivalidad y envidia entre los vendedores y poco o nada se hace por minimizar este problema, esto genera que el conocimiento de un empleado en lugar de fortalecer al equipo, genera descontentos entre ellos y roces frecuentes, también son frecuentes las llegadas tardías, la empresa no cuenta con un protocolo a seguir cuando se dan estos inconvenientes y queda a discreción del supervisor las medidas a tomar. Los problemas más comunes que se dan directamente con los clientes es entregar productos equivocados, errores de facturación, omisión de información a los clientes sobre algún producto, en resumen, problemas de comunicación entre el vendedor y el cliente o entre el vendedor y el cajero cuando se efectúa la compra.

Usualmente las empresas realizan una evaluación en cuanto al desempeño que tienen sus empleados como una forma de darle seguimiento al trabajo ejecutado por cada empleado y verificar la contribución al logro de los objetivos de estas. En MC El Brasil la evaluación que la empresa hace respecto al desempeño de los vendedores se realiza anualmente, mediante un formato de evaluación del desempeño laboral y aunque la jefa de ventas afirma que se hace de manera cualitativa, es una evaluación cuantitativa. La evaluación se hace de manera unilateral por la jefatura, y no hay registro de seguimiento a los resultados. En resumen, no hay un sistema de evaluación del desempeño sólido que promueva la mejora del empleado y los resultados de la empresa.

Se midió también el nivel de compromiso que los vendedores tienen con la empresa, pues constituye un factor importante de la gestión del departamento de ventas. Se realizó una serie de preguntas al equipo de vendedores que permanecen laborando en la organización por motivos de la pandemia COVID-19.

Tabla 14. Respuesta a la pregunta ¿Conoce completamente las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

¿Conoce completamente las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	3
Completamente de acuerdo	8
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

El total de vendedores considera que conocen las funciones que deben realizar, las cuales están plasmadas en el descriptor de puestos, sin embargo, los supervisores consideran que buena parte de los vendedores conocen las funciones de su puesto de trabajo pero que no son todos.

Tabla 15. Respuesta a la pregunta ¿Dispone de los materiales y equipos que necesita para hacer bien su trabajo?

¿Dispone de los materiales y equipos que necesita para hacer bien su trabajo?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	5
Completamente de acuerdo	6
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Los vendedores perciben que disponen de los materiales y equipo necesario para hacer bien su trabajo, proveídos por la empresa y por los proveedores ocasionalmente. Este factor es un requisito mínimo para todo trabajador que debe ser cumplido para obtener un compromiso de su parte.

Tabla 16. Respuesta a la pregunta: En el trabajo ¿Tiene oportunidad de hacerlo mejor cada día?

En el trabajo ¿tiene oportunidad de hacerlo mejor cada día?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	1
De acuerdo	2
Completamente de acuerdo	8
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

La tabla anterior refleja la percepción de los empleados en cuanto a la oportunidad de desarrollo profesional que su puesto de trabajo le da. La mayoría de los vendedores tienen oportunidad de hacer su trabajo mejor cada día, sin embargo, hay un empleado que tiene cinco años de trabajo en la empresa que no ve en su puesto la oportunidad para crecer.

Tabla 17. Respuesta a la pregunta: En los últimos 7 días ¿Se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?

¿Se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	1
De acuerdo	5
Completamente de acuerdo	5
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Se planteó al empleado una valoración presente del reconocimiento a su trabajo, de los 11 vendedores encuestados, 10 de ellos consideran que si existe ese reconocimiento a sus labores y uno que no lo alcanzó a percibir.

Tabla 18. Respuesta a la pregunta ¿Su supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupan por usted como persona?

¿Su supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupan por usted como persona?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	5
Completamente de acuerdo	6
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Del total de 11 vendedores encuestados, todos consideran que su supervisor u otro empleado dentro de la empresa se preocupan por él como persona, es decir, el empleado percibe la importancia que él tiene para la empresa materializada en las personas con las que trabaja.

Tabla 19. Respuesta a la pregunta ¿Hay alguien en el trabajo que le anime a crecer profesionalmente?

¿Hay alguien en el trabajo que le anime a crecer profesionalmente?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	1
De acuerdo	1
Completamente de acuerdo	9
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

En la tabla anterior se refleja que la mayoría de los vendedores creen que alguien en el trabajo los anima a buscar un crecimiento profesional desde la función que desempeñan dentro de la organización, esto fortalece el nivel de compromiso que estos adquieren con la empresa.

Tabla 20. Respuesta a la pregunta ¿Le parece que sus opiniones cuentan?

¿Le parece que sus opiniones cuentan?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	1
De acuerdo	5
Completamente de acuerdo	5
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Los vendedores creen que sus opiniones son tomadas en cuenta en la empresa, específicamente al área a la que pertenecen, de los 11 vendedores encuestados, 5 dijeron estar definitivamente de acuerdo con esto, 5 están de acuerdo y solamente 1 vendedor no está seguro de que sus opiniones cuentan en la empresa.

Tabla 21. Respuesta a la pregunta ¿Los objetivos de la empresa hacen que su trabajo sea importante?

¿Los objetivos de la empresa hacen que su trabajo sea importante?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	3
Completamente de acuerdo	8
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Para que exista un compromiso de parte del personal de una empresa con la institución, los objetivos de esta última con las funciones del empleado no solo deben coincidir, sino que el trabajador debe percibir que efectivamente es así, los vendedores de MC El Brasil manifiestan que los objetivos de la empresa hacen que su trabajo sea importante, es decir existe para ellos una sintonía de lo que hacen en sus puestos con los objetivos que la empresa plantea.

Tabla 22. Respuesta a la pregunta ¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?

¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	7
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Al momento de hacer valoraciones con respecto al trabajo de sus otros compañeros, todos consideran que los demás están comprometidos a hacer un trabajo de calidad, aunque como se mencionó anteriormente, este punto es un factor de discordia entre ellos, que no pueden reconocer.

Tabla 23. Respuesta a la pregunta ¿Tiene un buen amigo en el trabajo?

¿Tiene un buen amigo en el trabajo?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	1
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	6
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

La respuesta a la pregunta anterior está dividida, ya que de 11 vendedores 6 están definitivamente de acuerdo en tener un buen amigo en el trabajo, 4 están de acuerdo y 1 no está seguro de tener un buen amigo en su trabajo. Contar con alguien dentro de la empresa, que además de compañero consideren su amigo, constituye un elemento importante del significado que el entorno laboral tiene para el empleado. En este caso, casi todos cuentan con una persona con la que consideran que existe una relación de amistad.

Tabla 24. Respuesta a la pregunta: En los últimos 6 meses ¿Ha recibido observaciones o recomendaciones acerca del trabajo que realiza?

¿Ha recibido observaciones o recomendaciones acerca del trabajo que realiza?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	5
Completamente de acuerdo	6
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

La tabla anterior refleja que prácticamente todos los vendedores en los últimos 6 días han recibido observaciones o recomendaciones acerca del trabajo que realiza, aunque en la primera pregunta todos dicen conocer sus funciones, y en las siguientes manifiestan su compromiso con el puesto.

Tabla 25. Respuesta a la pregunta: En el último año ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?

¿Ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?	Frecuencia
Definitivamente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
No estoy seguro	0
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	7
Total	11

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la sala de ventas de Casa Matriz MC El Brasil.

Los vendedores consideran haber tenido las oportunidades dentro de su puesto de trabajo, de crecer profesionalmente el último año, lo que genera en ellos una percepción de mejoramiento personal generado por la organización, lo cual va directamente ligado al compromiso entre ellos, que prácticamente todos los vendedores de MC El Brasil han tenido esa oportunidad.

Capítulo V: Propuesta de Solución

5.1 Descripción de la propuesta.

Toda empresa necesita planificar, a corto, mediano y largo plazo, para el logro de sus objetivos y metas planteadas, según el rubro a que se dedique y a la división organizativa que posee. Cada área o departamento dentro de la institución debe tener su planeación específica para generar resultados, sin embargo, estos planes deben estar articulados para que la gestión de la empresa sea efectiva.

Esta propuesta, pretende mejorar el área de ventas, en cuanto a la calidad de la atención al cliente, a través del ordenamiento de procesos, formación profesional del personal y la generación de acciones que mejoren la percepción hacia afuera, basado en un diagnóstico integral del personal de ventas.

La propuesta contempla:

- El diseño e implementación de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- El diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño.
- Diseño y ejecución de un plan de formación permanente.
- Sistema de fidelización de clientes.
- Sistema de control del área de ventas.

Es importante mencionar, y tomando en cuenta el estudio realizado, que es necesario también que la empresa se plantee una revisión profunda de sus procesos generales de planeación e integre los elementos esenciales para garantizar un funcionamiento adecuado en todas sus áreas y en cuanto a su relación entre ellas.

5.2. Propuesta de un plan de mejoramiento de la atención al cliente por parte del equipo de ventas de MC EL Brasil del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

5.2.1 Sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal de ventas.

Objetivo: Garantizar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de ventas organizado, transparente y efectivo que permita incorporar los mejores candidatos al departamento de ventas de la empresa MC El Brasil.

El reclutamiento y selección de personal es el proceso en el cual las empresas tienen una vía más clara para encontrar al talento adecuado a ocupar una vacante y que genere buenos resultados, por ello es de vital importancia que la empresa cuente con un sistema que garantice los resultados esperados con este proceso.

La empresa MC El Brasil no cuenta con un proceso técnico para el reclutamiento y selección de personal del departamento de ventas, por tanto, la primera estrategia a proponer es sistematizar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de manera permanente, en el cual intervenga el personal de dirección del departamento de ventas, y que incluya candidatos internos y externos a la organización.

Este sistema debe ser gestionado por el departamento de recursos humanos, con la participación del empleado que ocupe el puesto inmediato superior de la vacante que se saque a concurso. En primer lugar, debe garantizarse que el proceso se realizará solo con los candidatos que cumplan todos los requisitos que estipula el descriptor de los puestos del área de ventas, es decir que los requisitos mínimos y obligatorios para las personas que entren al proceso son los siguientes:

Para el puesto de vendedor de mostrador:

- Edad: 18 a 45 años
- Educación: Bachiller o técnico en ventas
- Experiencia: 6 meses a 1 año de experiencia en ventas.

Para el puesto de supervisor de la sala de ventas

- Edad: 23 a 45 años
- Educación: Estudios universitarios o técnicos de preferencia en ventas
- Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en ventas y en supervisión de personal.

Para el puesto de jefe de ventas

- Edad: 23 a 45 años
- Educación: Estudios universitarios en el área de Administración de Empresas o carreras a fines
- Experiencia: De 3 a 5 años en puestos de dirección en el área de ventas.

Reclutamiento.

El objetivo inicial es atraer individuos oportunamente, en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización, para posteriormente seleccionar al indicado según el puesto al que aplique.

El reclutamiento externo para los tres puestos debe hacerse a través de los siguientes medios:

- Inscripción de la vacante en el ministerio de trabajo.
- Página de empleo Tecoloco.
- Buzón de empleo en el área de recepción de la empresa.
- Redes sociales de la empresa

Esta información debe ser sistematizada por el departamento de recursos humanos para la alimentación de una base de datos de candidatos suficientemente amplia para partir de ella cuando exista una vacante.

Selección.

El proceso de selección debe constar con las siguientes etapas.

- Entrevista preliminar, a cargo de personal técnico del departamento de recursos humanos.
- Prueba de conocimiento del puesto, administrada por personal técnico del departamento de recursos humanos.
- Prueba psicológica, seleccionada y administrada por la jefatura del departamento de recursos humanos
- Entrevista final, a cargo de personal técnico del departamento de recursos humanos con la participación de un supervisor del área de ventas.

En el caso de supervisores y jefe de ventas, puede participar personal interno que cumpla el perfil y que cuenten con un récord laboral limpio.

Para la contratación interna se debe realizar el siguiente proceso.

- Entrevista inicial, a cargo de personal técnico del departamento de recursos humanos.
- Publicación de la vacante a través de memorándum a los empleados que cumplan el perfil.
- Pruebas de conocimiento administradas por personal técnico del departamento de recursos humanos.

- Prueba psicológica, seleccionada y administrada por la jefatura del departamento de recursos humanos
- Entrevista final, a cargo de personal técnico del departamento de recursos humanos con la participación de un supervisor del área de ventas.

Contratación.

Al realizar la elección de un candidato para una vacante, el departamento deberá encargarse de realizar el proceso de contratación que maneja la empresa, estableciendo un período de prueba de acuerdo con la legislación laboral vigente.

5.2.2 Sistema de evaluación de desempeño.

Objetivo: Implementar un sistema de evaluación de desempeño para el personal para identificar limitantes y áreas de mejora, valorar resultados individuales y para retroalimentar procesos en el área de ventas, además de obtener insumos a considerar para la selección de personal y para los planes de capacitación.

Un sistema de evaluación del desempeño en el área de ventas permite verificar el grado de adecuación del empleado a los objetivos y gestión de la empresa, a través de una valoración de los resultados obtenidos en su puesto de trabajo para:

- Proporcionar retroalimentación a cada empleado sobre su desempeño individual en el trabajo.
- Orientar a los equipos sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, de acuerdo con las expectativas de la institución y del cliente
- Hacer reconocimiento formal de cada elemento del personal.

- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente económicos, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación del empleado en su trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de mejora.

Con respecto a este proceso, la empresa MC El Brasil cuenta con un formato para evaluar a los empleados que se administra anualmente, pero que por sí solo no aporta nada, considerando además que no se ajustan a los puestos de trabajo, por tanto, los resultados de estas evaluaciones no generan acción alguna. Es imperante que se implemente un sistema de evaluación para todo el personal del departamento de ventas que se adecúe a la realidad, y que genere beneficios para la gestión de la empresa y los empleados, pero sobre todo que la dirección tenga claro su propósito.

La dirección de la empresa debe establecer estándares del desempeño para el área de ventas, motor de su funcionamiento y supervivencia, y garantizar que todo el personal en los otros departamentos de la empresa esté siempre en función de apoyo a esta área. Los estándares de desempeño en ventas son niveles planeados de logro que la organización espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año. Un estándar individual de desempeño es un acuerdo entre un subordinado y un superior en cuanto al nivel de desempeño aceptable en un plazo determinado y que regularmente debe estar consignado en su contrato individual de trabajo y en el descriptor del puesto que ocupa.

Una revisión periódica del desempeño del empleado garantiza en gran medida un progreso significativo hacia los objetivos y genera información importante para replantearse las estrategias planeadas. El paso final es una evaluación anual del desempeño, para el establecimiento de nuevos objetivos para el siguiente año.

Metodología.

Se recomienda, que la evaluación del desempeño sea por objetivos y con base a tres componentes laborales del empleado, y ejecutado por el departamento de Recursos Humanos:

- Desempeño de las funciones.
- Desarrollo conductual.
- Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

La evaluación por objetivos presenta ventajas sobre otros sistemas en este caso por tres razones principales:

1. Permite la comunicación, es decir, un intercambio de opiniones entre supervisor y vendedor para poder establecer compromisos y la manera de lograrlos.
2. Coincidencias en cuanto a metas. Las metas de cada vendedor son prácticamente las mismas que las de sus compañeros, que las metas del personal de dirección y las del departamento de ventas, por lo que se pueden integrar al tener un propósito similar, reforzándose mutuamente.
3. Medición concreta de los resultados, de manera que los instrumentos de evaluación pueden recoger información cuantificable, que reduce el margen de error en el proceso de retroalimentación.

De acuerdo con este sistema de evaluación, los instrumentos deben ser diseñados y aprobados por el departamento de Recursos Humanos, y en el equipo evaluador debe estar incluida la jefatura inmediata de cada puesto del área de ventas. El departamento de Recursos Humanos será responsable de sistematizar los resultados, tomar las acciones que

correspondan a su área y entregar un informe a la jefatura de ventas para la retroalimentación con el personal.

Las etapas para una instrumentación efectiva son las siguientes:

- **Planeación del desempeño:** Reviste vital importancia en el sistema ya que permite al vendedor obtener de sus superiores lineamientos específicos de este proceso, al inicio de cada año, con respecto a tres factores clave: Hacia donde queremos llegar, como vamos a llegar y la forma en que se evaluará el recorrido y el resultado.
- **Evaluación del desempeño:** Un proceso que debe realizar cada año, en el cual el personal de dirección proporciona a los vendedores retroalimentación sobre su trabajo y en cuanto a sus actitudes, esta retroalimentación siempre debe brindarse al empleado como una oportunidad de mejora y no como un llamado de atención.
- **Revisión periódica del desempeño:** Una revisión del desempeño del empleado sobre la marcha, respondiendo a la pregunta “¿cómo lo estoy haciendo?” para encarrilar o prevenir acciones que no van acorde a lo esperado.

Estas etapas pueden en algún momento tener simultaneidad, pero se sugiere que la evaluación se ejecute al finalizar el año, la planeación al inicio del siguiente, tomando como base los resultados previos, y la revisión cada trimestre.

Factores de evaluación de desempeño.

A. Para la evaluación funcional.

Este apartado de la evaluación consiste en valorar el desempeño sobre las responsabilidades funcionales del cargo. Para ello se toma como base el descriptor de puestos para cada tipo, y se deberá valorar cada una de las funciones establecidas.

B. Para la evaluación conductual y de habilidades.

La evaluación conductual y de habilidades debe realizarse con base a las categorías establecidas de acuerdo con el puesto en el departamento de ventas y partiendo del diagnóstico elaborado.

1. Jefa del departamento de ventas:

1. Liderazgo
2. Enfoque estratégico
3. Orientación a los resultados
4. Trabajo en equipo
5. Administración de recursos
6. Responsabilidad
7. Resolución de conflictos
8. Relaciones de trabajo

2. Categoría de supervisor:

1. Liderazgo
2. Resolución de conflictos
3. Administración de recursos
4. Trabajo en equipo
5. Responsabilidad
6. Relaciones de trabajo

• Categoría de los vendedores:

1. Atención al cliente
2. Responsabilidad
3. Colaboración
4. Trabajo en equipo
5. Relaciones de trabajo

6. Habilidad para seguir instrucciones

5.2.3 Plan de capacitación.

Objetivo: Preparar al equipo de ventas para la ejecución de sus funciones y modificar sus actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando su motivación y haciéndolo receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

La capacitación se considera como un proceso planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de lograr mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Una de las grandes interrogantes que siempre aparecen cuando se habla de capacitación tiene que ver con su efectividad en el incremento del desempeño en las gestiones propias de cada uno de los cargos en la empresa. La búsqueda de nuevos y mejores métodos de capacitación lleva a procesos innovadores y novedosos que logran demostrar que vale la pena invertir en el mejoramiento de las habilidades y en el desarrollo de actitudes, cada vez más acordes con las necesidades que la empresa tiene. La capacitación tiene una dimensión estratégica, por cuanto su alcance va más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de entrenamiento, formación y desarrollo de las personas que integran cada uno de los equipos de trabajo, entendiendo una herramienta de orientación y acompañamiento, que debe replantearse año con año, de acuerdo con la realidad.

Aspectos para tomar en cuenta para la capacitación.

Debe tenerse en cuenta siempre que debe generarse una serie de condiciones que

aseguren la generación y apropiación de conocimientos en el personal sujeto a formación, de acuerdo con las posibilidades de la empresa, pero nunca en detrimento de lo esencial.

El equipo de vendedores requiere formación técnica y de habilidades para el trabajo, por tanto, el proceso de formación debe ir enfocado en esa vía. Con respecto a la formación técnica debe ser la jefatura de ventas quien guíe el proceso y establezca alianzas con los proveedores para ejecutar un proceso sistemático, y con respecto a las habilidades para el trabajo debe ser la dependencia de capacitaciones del departamento de Recursos Humanos la que seleccione las temáticas y los facilitadores con dominio de la temática dentro de la empresa o de ser necesario por medio de contrataciones externas.

La empresa debe garantizar las condiciones físicas y el equipo necesario para ejecutar las sesiones de capacitación para el personal.

Desarrollo del programa.

Es necesario que el primer año de implementación se desarrolle una capacitación correctiva basada en los resultados del estudio que precede a esta propuesta. Este tipo de capacitación está orientada a solucionar problemas de desempeño. Cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Duración:

Para vendedores de mostrador:

8 horas efectivas al inicio de cada año, para el desarrollo de habilidades y mejoramiento de actitudes, los vendedores podrían ser divididos en dos grupos, alternándose en cada sesión de manera que las sesiones se desarrollen en horas hábiles, y que la sala de ventas se mantenga funcionando, las áreas de formación se obtendrán del proceso de evaluación

de desempeño del año anterior, y el departamento de recursos humanos será el encargado de diseñar y ejecutar el proceso.

Para Jefe de Ventas y Supervisores:

El personal de dirección (jefe y supervisores) debe tener un proceso separado de capacitación, posterior al proceso de evaluación del desempeño, en las áreas que representen oportunidades de mejora. Cuya duración será determinada por el departamento de recursos humanos y de preferencia debe buscar formadores o empresas que faciliten las sesiones.

A partir del segundo año, la empresa debe enfocarse en un proceso de capacitación preventiva, orientada a prever los cambios que se producen en el personal, puesto que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y diversos factores pueden dejar obsoletos sus conocimientos.

Mensualmente debe obligatoriamente realizarse también un proceso de refuerzo de dos horas con todo el equipo, tomando en cuenta las áreas de formación e incluyendo, el estudio de los productos que la empresa distribuye, este quedará a cargo de la jefatura de ventas. Esto facilitará el fortalecimiento de la metodología de trabajo, el conocimiento de nuevos productos o la utilización de nuevos equipos.

Metodología.

La metodología de cada sesión quedará a discreción del facilitador, la cual debe ser compartida previamente para su revisión a un equipo conformado por un técnico de recursos humanos, jefe de ventas y supervisores, de manera que se asegure el objetivo propuesto. El cronograma de formación debe diseñarse también en conjunto.

Áreas que deben tomarse en cuenta.

Inicialmente, con base a los resultados del estudio desarrollado con el personal de ventas se sugiere tomar en cuenta las siguientes áreas de formación:

Para el equipo de dirección:

- Habilidades Gerenciales
- Técnicas de Venta
- Técnicas de Atención al cliente

Para el equipo de vendedores

- Habilidades personales y profesionales
- Habilidades de comunicación y persuasión
- Técnicas de ventas
- Productividad y gestión del tiempo
- Técnicas de Atención al cliente

Programa de capacitación para vendedores nuevos.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al personal de ventas inicia el proceso de capacitación de los vendedores, enfocado en un tipo de capacitación inductiva, orientado a facilitar la integración del nuevo empleado a su ambiente de trabajo y al puesto que ocupará.

Al no contar con un plan de inducción establecido y programa de entrenamiento en ventas, es importante que la empresa lo desarrolle para el próximo año, mientras tanto puede realizarse un proceso de adaptación del nuevo empleado a su puesto, asignándolo a un supervisor del área de ventas, para que durante la primera semana conozca su puesto de

trabajo y el funcionamiento de la empresa en general, y para que conozca todos los productos que la empresa maneja así como el sistema informático que utilizan para efectuar una venta. En la segunda semana el nuevo vendedor puede atender clientes en la sala con el acompañamiento de otro vendedor y a partir de la tercera semana puede hacerlo individualmente.

El departamento de recursos humanos además de entregarle su contrato de trabajo con todos los pormenores de su puesto debe socializar con la persona el descriptor de su puesto de trabajo, el organigrama de la empresa, normativas y políticas vigentes.

5.2.4 Sistema de fidelización de clientes.

Objetivo: Establecer una relación a largo plazo con los clientes enfocada en la retención, comunicación, continuidad de compra y satisfacción del cliente.

El primer paso para manejar un sistema de negocios a base de lealtad es identificar y fidelizar a los mejores clientes: los que produzcan flujos constantes de fondos y una ventaja en los años venideros sobre la inversión de la empresa, clientes cuya lealtad se pueda ganar y conservar.

La fidelización de clientes es el conjunto de estrategias, técnicas y acciones que la empresa debe llevar a cabo con el fin de retener los clientes y hacer que estos opten por comprar sus productos de forma habitual, esto implica un esfuerzo considerable a nivel de marketing, ventas y servicio al cliente. Sobre todo, porque esta tarea se debe enfocar en transformar la lealtad de los clientes en un canal de promoción para la empresa. Es importante entender la fidelidad de los clientes desde el momento en que estos se enteran de la existencia y los productos que se venden en la sala de ventas, pues es aquí donde se debe empezar a trabajar para lograr la fidelización requerida.

El objetivo del sistema de fidelización de clientes es bastante simple: establecer una relación a largo plazo con los clientes, esto implica que dicho objetivo radica en lograr la retención de los clientes, esta retención está encaminada a consolidar dos variables de comportamiento fundamentales entre los clientes:

- Hacer que los clientes continúen comprando de manera habitual los productos que ofrece la empresa MC El Brasil.
- Hacer que los clientes estén tan satisfechos con el servicio que se presta y los productos que se ofrecen, lograr que se conviertan en propios comerciales, recomendando la empresa a sus amigos y familiares.

Esto es de suma importancia y fundamental porque permitirá competir en el mercado de manera eficaz. Y además de eso, servirá para que la empresa MC El Brasil crezca a lo largo del tiempo de manera estable. A continuación, se presentan las estrategias de fidelización a implementar:

1. Contar con una base de datos de los clientes.
2. Gestionar la sala de ventas con honestidad. Una de las premisas básicas de cualquier negocio debe ser siempre la honestidad. La honestidad en la empresa tiene mucho que ver con la transparencia, que es la mejor forma de generar confianza en los clientes. Se debe proporcionar a los clientes una experiencia de compra honesta y evitar a toda costa que al cliente le llegue un producto en mal estado o que le surjan problemas con las devoluciones.
3. Ofrecer un servicio directo, personalizado y en el tiempo mínimo. Una de las mejores estrategias de fidelización de clientes consiste en optimizar los canales de servicio al cliente. Para ello, se debe tomar en cuenta dos factores:
4. Contacto directo y personalizado.

El cliente debe sentir que los vendedores de la sala se preocupan por él y que resuelven sus dudas, esto se debe hacer de manera personalizada y con vendedores que tengan dominio completo del producto que están ofreciendo.

5. Tiempo mínimo de respuesta.

El cliente debe percibir que el tiempo de espera cuando llega al almacén es el más corto posible, en este caso se debe asegurar que el tiempo nunca sobrepase los tres minutos, esto conlleva también a controlar el tiempo en el que un vendedor atiende al cliente una vez que llega su turno, para cumplir el tiempo máximo de espera del siguiente. Cuando se presente un problema por parte del cliente, el tiempo de respuesta debe ser inmediato, pues el cliente requiere que sus necesidades y requerimientos sean atendidos y solventados de una manera práctica y eficaz.

6. Cumplir las expectativas de los clientes.

Se debe fidelizar a los clientes con la ayuda de estrategias basadas para cumplir con las expectativas que ellos tienen, para ello debe realizarse mediciones periódicas de la satisfacción. Si las expectativas de los clientes son mayores al servicio que realmente se ofrece, no se podrá conseguir que ellos sigan realizando los pedidos de una manera constante.

7. Crear un programa de lealtad.

Un programa de lealtad para fidelizar clientes es una excelente manera de retenerlos. Mediante un programa de lealtad se otorgan a los clientes incentivos por su predilección por la empresa, fortaleciendo la relación con ellos. Una vez que los clientes decidan participar en el programa de lealtad, se deberán generar valores agregados, descuentos u

otras acciones que puedan ser percibidas como beneficios particulares y diferenciadores de la competencia.

8. No ignorar la opinión de los clientes.

La fidelización del cliente depende en gran medida de su satisfacción. Si los clientes no están satisfechos con el servicio que se les da, ¿por qué van a volver a comprar los productos de la empresa? Cada opinión que se recibe es como una pequeña encuesta de satisfacción, que debe tomarse en cuenta y generar una respuesta de parte de la administración, hay mejores resultados y se pueden sistematizar efectivamente cuando se brindan los medios para que estas opiniones puedan ser emitidas, se debe colocar un buzón de sugerencias en la sala de ventas y compartir un correo electrónico, que estén siempre a disposición de los clientes.

9. Apoyarse de las redes sociales.

Si los clientes olvidan, es difícil retenerlos, para evitar eso, la mejor forma de mantener presente la empresa y poder interactuar con los compradores, está en las redes sociales, es una manera fácil y rápida para mantenerse en la mente del cliente, las redes sociales utilizadas se deben convertir en parte de la experiencia de compra de las personas.

5.2.5 Sistema de control del área de ventas.

Objetivo: Controlar de manera eficiente el cumplimiento de las funciones del personal de ventas y el tiempo de espera de los clientes en el área de ventas de MC El Brasil.

En el estudio que se ha llevado a cabo se identificaron algunas debilidades que afectan la gestión del área de ventas y repercute en la atención al cliente, destacan entre ellas el tiempo de espera para ser atendido y el hecho de que los supervisores realizan, en la mayor parte del tiempo, actividades que le corresponden al vendedor, en detrimento de sus

funciones. Para corregir esta deficiencia de la sala de ventas se presentan las siguientes acciones:

- Los supervisores no deben atender pedidos e intervenir en conflictos con los clientes solo en casos en los cuales la solución no esté al alcance del vendedor. Los supervisores no pueden realizar sus funciones de seguimiento, ya sea por necesidad de atender a los clientes o por atribuirse la solución de problemas que bien podría resolver el vendedor.
- Controlar y reducir el tiempo de espera de los clientes. Para mejorar el tiempo de espera y que los vendedores puedan agilizar el proceso de atención al cliente se proponen las siguientes estrategias:
 1. Coloca un dispensador de números para los clientes que visiten la ferretería: Esta técnica es usada en muchas empresas para lograr establecer un orden en la espera. Consiste en instalar en el área de ventas un dispensador de números para que el cliente tome uno al momento de llegar, de este modo el cliente tiene una visión más clara del tiempo que debe esperar para ser atendido y el vendedor conoce con certeza a quien le corresponde atender, se evitan disgustos que en ocasiones surgen porque un cliente es atendido y antes de él hay otro cliente esperando aún para ser despachado. Esto no reduce precisamente el tiempo de espera directamente, pero ordena el proceso y el cliente lo percibe de manera positiva.
 2. Control del tiempo de toma de pedido y entrega: Cada vez que se abra un pedido en el sistema informático, puede instalarse un cronómetro en pantalla y establecer previamente con los vendedores un tiempo promedio, tres minutos de acuerdo con el estudio realizado, esto servirá para que el vendedor calcule su tiempo al atender al cliente y generará un registro para realizar valoraciones del desempeño diario

por los supervisores. Es importante mencionar que tres minutos no es el tiempo ideal para la toma de un pedido, puesto que este puede tener una duración variada generada por diversos factores, sino el tiempo de espera del cliente que será atendido después.

- Asignar a un empleado para atender a los clientes que llegan y esperan para ser atendidos. En ocasiones, por ejemplo, en las horas pico resulta difícil para los vendedores de la sala atender a los clientes en los tiempos establecidos, algunas empresas como un recurso suelen asignar a una persona en la entrada de la sala de ventas para que recibir al cliente y ofrecerle un vaso con agua o una taza de café mientras espera, esto genera en el cliente una buena experiencia y hace que su tiempo de espera sea menos hostil.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones.

- MC EL Brasil no cuenta con una estructura organizativa definida, tampoco existe un proceso de planeación estratégica, debido a ello la empresa no cuenta con un sistema de gestión del equipo de ventas, ni de su cartera de clientes. Existen esfuerzos aislados en cada área de la organización, pero carecen de un engranaje que permita enfocar sus acciones en una misma vía, la toma de decisiones se realiza de manera empírica, basada en criterios fuera de toda evaluación administrativa, lo que ha provocado que cada proceso que se realiza en el almacén se ejecute, pero no exista un propósito en común que permita a la empresa mejorar. Específicamente en el área de ventas, los procesos relacionados a la gestión del personal no son consistentes, la atención al cliente cuenta con una política, pero escasamente es utilizada en la práctica. de una manera adecuada.
- MC El Brasil no cuenta con métodos o técnicas para dar seguimiento a la satisfacción del cliente, tampoco existe un plan de capacitación para los empleados y la mayoría no cuentan con experiencia previa, esto se ve reflejado en el desempeño de sus funciones y en la percepción de las personas que visitan el almacén. La empresa no ha desarrollado acciones para fortalecer las relaciones con los clientes y tampoco un enfoque para garantizar la satisfacción. Agregado a esto, en la sala de ventas no existen procesos de controles efectivos, que generan dificultades de gestión de personal y de atención a los clientes, de manera recurrente.
- La empresa MC El Brasil no cuenta con un proceso, ni siquiera se presta atención al perfil del puesto, esto se traduce en un equipo de ventas que carece de formación en el área, dificultades de conducción y conflictos recurrentes. Los empleados

muestran disposición a mejorar con el apoyo adecuado, pues consideran la empresa como un buen lugar para trabajar.

6.2 Recomendaciones.

- A nivel general, la empresa debe elaborar un plan estratégico y proceso de planeación operativa anual que permita abarcar todas las áreas de la empresa, revisar, actualizar y estandarizar todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el almacén, garantizando su cumplimiento. En el área de ventas es necesaria la intervención de la gerencia general para replantear la forma de gestionar el personal desde el proceso de selección, así como también la actualización e implementación de una política que responda verdaderamente a mantener e incrementar la satisfacción del cliente. En la propuesta se plantea una serie de estrategias que pueden responder a las carencias identificadas en este departamento y que pueden ser tomadas en cuenta para iniciar un proceso de mejora permanente.
- Es necesario que se cree una cultura de servicio al cliente, impulsada por el personal de dirección del área, materializada por los vendedores y percibida por los clientes. La propuesta incluye un sistema de evaluación del desempeño sistemático y permanente para los empleados, y un plan de capacitación para fortalecer al equipo respecto a las oportunidades de mejora que se presenten, de manera que la satisfacción del cliente sea impactada de manera positiva. Por otra parte, y en consonancia con lo anterior, se propone también la implementación de un sistema de fidelización de clientes para desarrollar una relación a largo plazo, sostenible y efectiva. Finalmente ha sido necesario incluir también en la propuesta un sistema

de control de la sala de ventas para que el personal de dirección pueda garantizar cumplimiento de la política de atención al cliente que la empresa posee.

- Es urgente para la empresa implementar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, el cual está incluido en la propuesta para el área de ventas, esto permitirá contar con el personal que se ajuste a los perfiles de puesto y que cuente con las competencias mínimas para desarrollar sus funciones, lo que representa una reducción de la inversión en capacitación, disminución de la rotación de personal y mejoras en la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Aguilar, J., & Vargas, E. (2010). *Servicio al Cliente*. Oaxaca de Juárez: Conductitlan.
- Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*. Bogota : Legis.
- BENGOECHEA, B. P. (1999). *Diccionario de marketing /Cultural, S. A.* Barcelona:
Cultural.
- Hamel, P. (1989). The strategy process: concepts and cases. *Harverd Business Review*, 41-45.
- Kotler, P. (1987). *Fundamentos de Mercadotecnia*.
- Pride, W. (1982). *Mercadotecnia*. México: Interamericana.
- Stanton, W. (1988). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Thomas Batemal, S. (2005). *Administracion un nuevo panorama competitivo*. mexico d.f:
McGraw Hill.
- Wester Jr, F. (1974). *Curso de Mercadotecnia*. México: Tec-cien.
- William J. Stanton, M. j. (2003). *Fundamentos de Marketing*. MCGraw Hill.
- Tschohl, John (1994) “*Alcanzando la Excelencia mediante el servicio al cliente*” Madrid:
Díaz de santos
- Armstrong, Michael (1991) “*Gerencia de Recursos Humanos*”. Bogotá: Fondo.
- Dessler, Gary (1994) “*Administración de Personal*”. Naucalpan de Juárez: Hall-Hispanoamericana.

Mondy, Bandy (2010) *“Administración de Recursos Humanos”*. Naucalpan de Juarez: Prentice Hall.

Evans, James R (1995). *“Administración y Control de la Calidad”*. Cruz manca: Grupo Editorial Iberoamérica.

Malcolm, Peel (1993). *El Servicio al Cliente. Guía para Mejorar la Atención y la Asistencia*. Toledo: Ediciones Deusto.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a supervisores.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Objetivo: Analizar el perfil de los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa y su nivel de compromiso

Indicaciones: Solicitamos tu colaboración para llevar a cabo una investigación sobre la mejora a la atención al cliente por medio de la creación de un plan estratégico para la empresa, agradecemos su participación en el mismo. En esta oportunidad necesitamos valorar algunos aspectos éticos y de conocimiento del grupo de vendedores a su cargo. Por favor seleccione la opción que considere más adecuada, de acuerdo con cada aseveración.

N°	CRITERIOS OBSERVADOS EN EL GRUPO QUE SUPERVISA	FRECUENCIA			
		TODOS	CASI TODOS	ALGUNOS	NINGUNO
1	Muestran una conducta decorosa en las instalaciones de la empresa				
2	Cumplen con las funciones que su puesto demanda				
3	Cumplen con los compromisos que establecidos de manera institucional				
4	Cumplen con los compromisos que establece con sus clientes				
5	Son capaces de reconocer sus propios errores y tomar acciones de mejora				
6	Mantiene un trato con la misma calidad a los clientes.				
7	Comparten sus conocimientos con sus compañeros				
8	Aceptan y valoran sugerencias de manera profesional				
9	Son prestos a colaborar con otras tareas si se les solicita				
10	Mantienen una relación cordial y colaborativa con sus compañeros				

N°	CRITERIOS OBSERVADOS EN EL GRUPO QUE SUPERVISA	FRECUENCIA			
		TODOS	CASI TODOS	ALGUNOS	NINGUNO
11	Han pasado los vendedores por un proceso de capacitación				
12	Los vendedores dominan las características y formas de uso de los productos que ofrecen a los clientes				
13	Los vendedores siempre dan una respuesta satisfactoria a las consultas de los clientes con respecto a un producto de su área				
14	Los vendedores necesitan acompañamiento técnico para realizar efectivamente sus funciones				
15	Cuentan los empleados con acceso a documentación para resolver consultas sobre los productos que venden, que no pueden solventar con sus conocimientos.				

Anexo 2. Encuesta a vendedores.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Objetivo: Analizar el perfil de los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa y su nivel de compromiso

Indicaciones: Solicitamos tu colaboración para llevar a cabo una investigación sobre la mejora a la atención al cliente por medio de la creación de un plan estratégico para la empresa, agradecemos su participación en el mismo. En esta oportunidad necesitamos valorar algunos aspectos de los vendedores. Por favor seleccione la opción que considere más adecuada, de acuerdo con cada aseveración.

¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?

O menos de un año O entre 1 y 3 años O entre 3 y 5 años O más de 5 años

N°	Preguntas	Escala de valoración				
		Muy insatisfecho	insatisfecho	Me es indiferente	satisfecho	Muy satisfecho
1	¿Qué tan satisfecho está usted con MC El Brasil como un lugar para trabajar?					

N°	Preguntas	Escala de valoración				
		Definitivamente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Definitivamente de acuerdo
1	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?					
2	¿Dispone de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien su trabajo?					
3	En el trabajo, ¿tiene oportunidad de hacerlo mejor cada día?					
4	En los últimos 7 días, ¿se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?					
5	¿Su supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por usted como persona?					

6	¿Hay alguien en el trabajo que le anime a crecer profesionalmente?					
7	¿Le parece que tus opiniones cuentan?					
8	¿Los objetivos de la empresa hacen que su trabajo sea importante?					
9	¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?					
10	¿Tiene un buen amigo en el trabajo?					
11	En los últimos 6 meses, ¿alguien de su trabajo ha hablado con usted sobre tu progreso?					
12	En el último año, ¿ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?					

Anexo 3. Guía de observación a los vendedores.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de observación a los vendedores.

Objetivo: Observar el cumplimiento de las actitudes que se consignan en la Política de Atención al Cliente de la empresa MC El Brasil, de parte de los vendedores de mostrador hacia los clientes que visitan la sala de ventas.

N°	CRITERIOS OBSERVADOS	FRECUENCIA			
		TODOS	CASI TODOS	ALGUNOS	NINGUNO
1	Saludar con calidez				
2	Sonreír				
3	Trasmitir confianza y respaldo				
4	Ser amable y cortés				
5	Ser comprensivo				
6	Mantener contacto visual				
7	Dirigirse al cliente por su nombre				
8	Ofrecerle toda su atención				
9	Interpretar el lenguaje corporal del cliente				
10	Mostrar respeto hacia el cliente				
11	Mantener un tono de voz adecuado				
12	No adoptar la actitud “Esta no es mi responsabilidad”				

Anexo 4. Entrevista Jefa de ventas.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista a Jefe de Ventas

Objetivo: Diseñar un plan estratégico para mejorar la atención al cliente y fortalecer el equipo de ventas de casa matriz de MC el Brasil, Gefesa S.A de C.V.

Indicaciones: Nos dirigimos a usted en solicitud de su cooperación para llevar a cabo una investigación acerca del mejoramiento estratégico de la Atención al Cliente en GEFESA S.A. de C.V. específicamente en la sucursal MC El Brasil, su colaboración es de suma importancia para desarrollar este estudio y le agradecemos su participación en el mismo.

1. ¿Cómo está organizado el departamento de ventas?
2. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa con respecto a la atención al cliente?
3. Como se integra esta visión a los planes de la empresa a corto plazo
4. Como se integra esta visión a los planes de la empresa a largo plazo
5. ¿Cuál fue el proceso de construcción de las políticas de atención al cliente que posee la empresa? ¿Hace cuánto tiempo se elaboró? ¿Quiénes participaron?
6. ¿En qué momento y como es que se dan a conocer al empleado las políticas de atención al cliente? ¿Hay algún proceso de refuerzo?
7. ¿Considera que estas políticas están apegadas a la realidad?
8. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de los supervisores de ventas?
9. ¿Considera que los supervisores cuentan con el conocimiento de todos los productos que vende la empresa? ¿De qué forma lo aprendieron?

10. ¿Existe algún proceso continuo de formación para el personal de ventas específicamente para los puestos que desempeña?
11. ¿De forma miden el compromiso de los empleados para con la empresa?
12. ¿Qué considera que podría mejorarse con respecto a la visión que tiene la empresa con respecto a la atención al cliente?

Anexo 5. Entrevista a supervisores.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista a supervisores

Objetivo: Diseñar un plan estratégico para mejorar la atención al cliente y fortalecer el equipo de ventas de casa matriz de MC el Brasil, Gefesa S.A de C.V.

Indicaciones: Nos dirigimos a usted en solicitud de su cooperación para llevar a cabo una investigación acerca del mejoramiento estratégico de la Atención al Cliente en GEFESA S.A. de C.V. específicamente en la sucursal MC El Brasil, su colaboración es de suma importancia para desarrollar este estudio y le agradecemos su participación en el mismo.

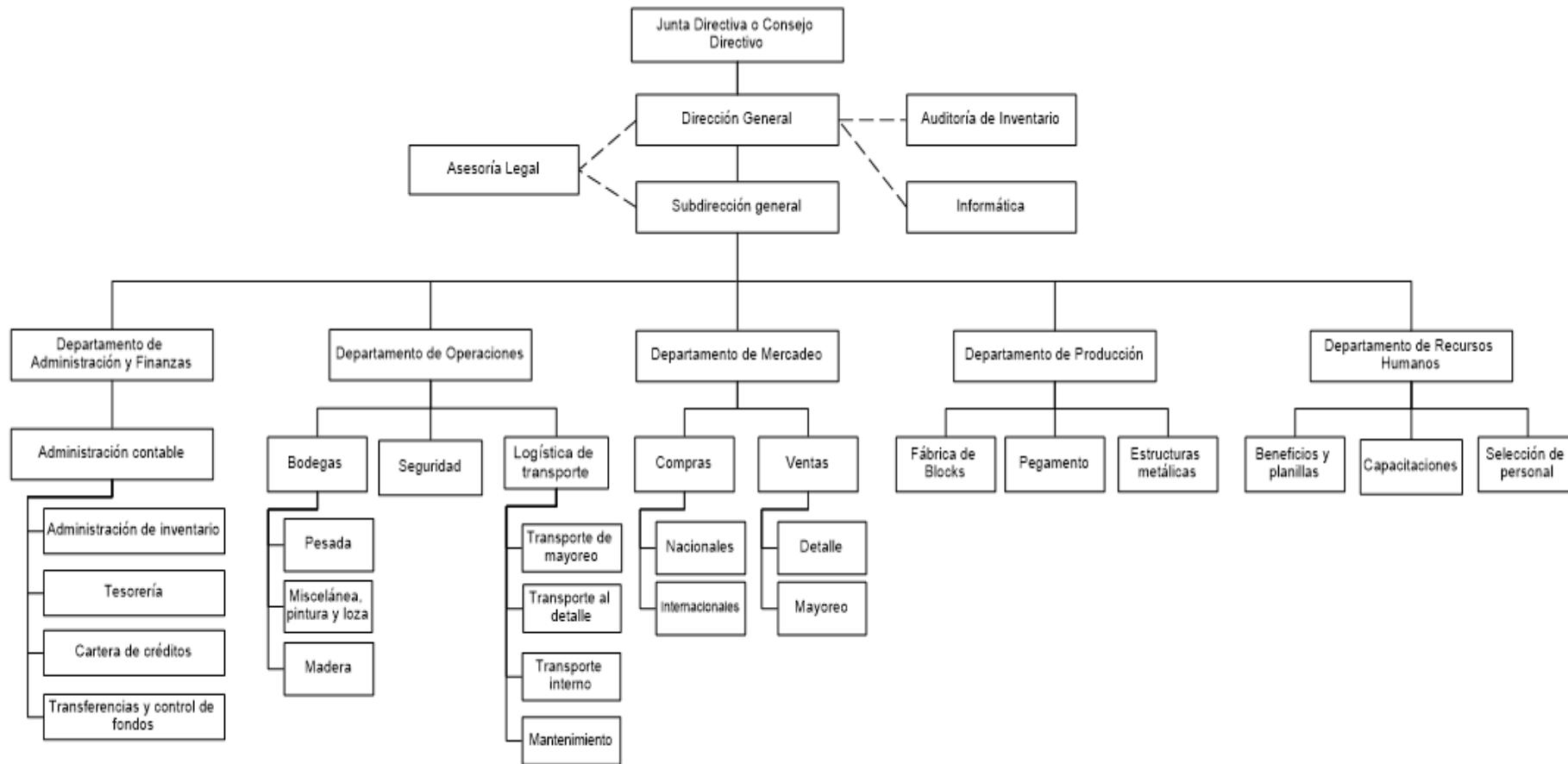
1. ¿Cómo percibe el cumplimiento de las políticas de atención al cliente por parte del equipo de ventas?
2. ¿De qué manera se da seguimiento al cumplimiento de las políticas?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal de ventas?
4. ¿De qué forma han aprendido los vendedores las características y forma uso de los productos que venden? Cuando entra un producto nuevo a su área ¿Cómo es que los empleados se apropian del conocimiento en cuento a este nuevo producto?
5. ¿De qué forma se da seguimiento al comportamiento de los empleados?
6. ¿La ética es una característica de su equipo de trabajo?
7. ¿Cuáles son los problemas laborales más recurrentes que se dan con los empleados de ventas?

8. ¿Cuáles son los problemas más recurrentes que se dan con respecto a los clientes en el área de ventas?
9. ¿Qué considera que podría mejorarse en el proceso de atención al cliente por parte de los empleados del área de ventas?

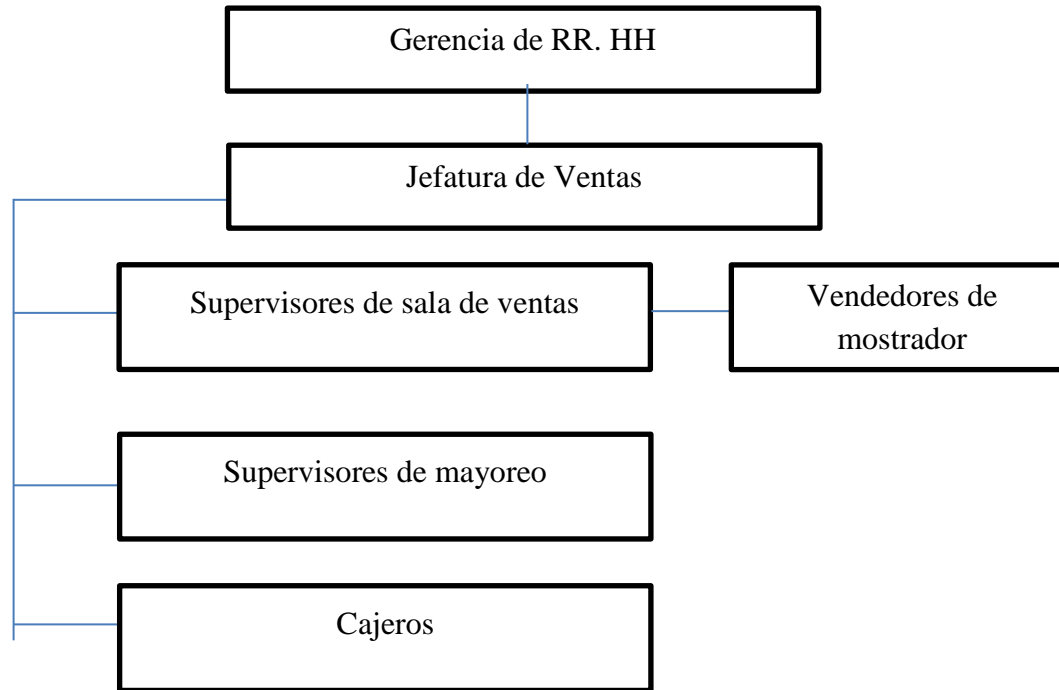
Anexo 6. Cronograma

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Estudio, es cogitación y delimitación del tema del trabajo de grado.																								
Reuniones con el Docente Asesor.																								
Inscripción del tema de Investigación en el Departamento de Ciencias Económicas, FMO.																								
Elaboración del Anteproyecto de Investigación para el Trabajo de Tesis.																								
Revisión de Anteproyecto por el Docente Asesor.																								
Presentación de Anteproyecto.																								
Elaboración de Capítulo I, el Marco de Referencia de la Investigación.																								
Revisión de Capítulo I por el Docente Asesor.																								
Elaboración de Capítulo II, Marco Teórico Conceptual de la Investigación.																								
Revisión de Capítulo II por el Docente Asesor.																								
Elaboración de Capítulo III, Marco Metodológico.																								
Revisión de Capítulo III por el Docente Asesor.																								
Elaboración de Capítulo IV, Diagnostico de la investigación, para obtener la información necesaria.																								
Revisión de Capítulo IV por el Docente Asesor.																								
Elaboración de Capítulo V, Propuestas de Solución.																								
Revisión de Capítulo V por el Docente Asesor.																								
Elaboración del Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones.																								
Revisión del Capítulo VI por el docente Asesor.																								
Entrega de documento final.																								
Exposición de Trabajo final.																								

Anexo 7. Organigrama, Gefesa S.A DE C.V



Anexo 8. Organización actual del departamento de ventas



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Aclaración.

Por las políticas que tiene la empresa no se podrán anexar todos los documentos utilizados para el presente trabajo, brindados por parte de Gefesa S. A de C.V, ya que cuentan con una estricta confidencialidad.

Algunos de los documentos utilizados son nombrados a continuación:

- Políticas de Servicio al cliente
- Perfiles de ventas
- Formato de Evaluación de desempeño.
- Organigrama

Cada uno de los antes mencionados fueron de suma importancia para poder desarrollar la presente investigación y poder obtener los resultados, ayudando a brindar una propuesta para el mejoramiento de la atención al cliente por parte del equipo de ventas de GEFESA S. A de C.V. del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.