

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de
construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Juan Pablo Reyes Orozco

Guatemala, octubre 2014

**El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de
construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Juan Pablo Reyes Orozco
Lic. Byron Ipiña (**Asesor**)
Licda. Matilde Escobar de Yonker (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2014

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice Rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

MSc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Examinadora

Licda. Olga Alicia Torres Palencia
Examinadora

Dr. Luis Roberto García Leiva
Examinador

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Asesor

Licda. Matilde Escobar de Yonker
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0053-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 06 DE OCTUBRE DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas tutor y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EL SERVICIO AL CLIENTE GENERA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN E HIDRÁULICA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por el estudiante Juan Pablo Reyes Orozco, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01185 de fecha 20 de septiembre del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 6 de septiembre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala”** presentada por el estudiante **Juan Pablo Reyes Orozco**, previo a optar el grado académico de **Licenciado en Administración de Empresas**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


Licda. ~~Matilde Escobar de Yonker~~
Revisora

Guatemala, 15 de agosto de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala”**, presentado por el estudiante Juan Pablo Reyes Orozco, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Colegiado activo No. 16,224
Asesor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1735.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Reyes Orozco, Juan Pablo con número de carné 201307346 aprobó con 88 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de septiembre del año dos mil catorce.

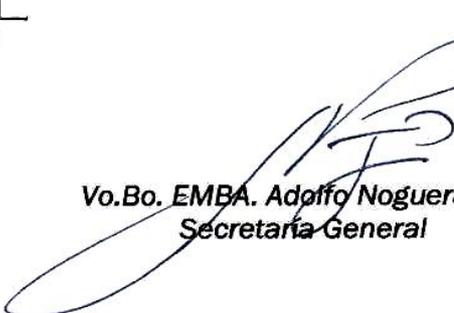
Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A DIOS:** Por iluminar mi camino hacia el éxito, por haberme brindado las fuerzas necesarias para sobresalir y sobre todo porque en todo momento me acompañó y me ayudó a culminar mi carrera, gracias Dios por tus bendiciones.
- A MI ESPOSA:** Claudia María gracias por ser mi fuerza, mis deseos, mi motivación, mi lucha y mi acompañante en desvelos y noches de trabajo para poder salir adelante, gracias por tu amor incondicional en esta meta alcanzada.
- A MI HIJO:** Nicolás Reyes Díaz por ser mi razón de lucha, de vida y de pasión, para brindarle una mejor vida y para enseñarle que con esfuerzo es posible salir adelante si se lo propone.
- A MIS PAPÁS:** Edwin Saúl Reyes y Miriam Lisseth Orozco gracias por su amor y apoyo en mi carrera universitaria, por darme el ejemplo de lucha y que todo se puede lograr con esfuerzo. Sobre todo por esperar de mí siempre lo mejor.
- A MIS AMIGOS:** Por sus palabras porque significaron mucho ánimo en lo personal ya que fueron vital para impulsar mi deseo para salir adelante.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera y por darme la oportunidad de ser un alumno egresado de una Universidad de alto prestigio en Guatemala.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.1.2 Actividad principal	2
1.1.3 Marco jurídico tributario	2
1.1.4 Estructura organizativa	3
1.1.5 Foda	4
1.1.6 Misión y visión	7
1.1.6.1 Misión	7
1.1.6.2 Visión	7
1.1.7 Sistema contable o financiero	8
Capítulo 2	9
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 El servicio	9
2.1.1.1 La satisfacción del cliente un factor a desvelar	9
2.1.1.2 Vamos a concentrarnos con el cliente	9
2.1.1.3 Las necesidades de retener a los clientes	10
2.1.1.4 El cliente es el rey	10
2.1.2 Más allá de la calidad en los servicios	11
2.1.2.1 ¿Por qué es tan importante conseguir la fidelidad del cliente?	11
2.1.2.2 Los beneficios de la fidelidad del cliente	11
2.1.3 Los principios fundamentales de un servicio fuera de serie	12
2.1.3.1 Conozca lo que es el servicio fuera de serie	12
2.1.3.2 Como organizarse: Los factores FATES	13
2.1.3.3 Administración de las promesas	13
2.1.3.4 Tres formas de hacer que el cliente tenga la razón	13
2.1.3.5 Como servir a clientes de edades diversas	14
2.1.4 El Proceso de comunicación con los clientes	15
2.1.4.1 Lenguaje verbal y lenguaje no verbal	16
2.1.4.2 La comunicación oral	16
2.1.4.3 La argumentación en relaciones directas	18
2.1.5 Departamento de ventas	18
2.1.5.1 Organización por zonas geográficas	18
2.1.5.2 Organización por productos	19
2.1.5.3 Organización por funciones	19
2.1.6 Comunicación	20
2.1.7 NPS (Net Promoter Score)	20
Capítulo 3	21
3.1 Planteamiento del problema	21
3.2 Justificación	22
3.3 Objetivos de la práctica realizada	22

3.3.1	Objetivo general	22
3.3.2	Objetivos específicos	22
3.4	Alcances y límites de la práctica	23
3.4.1	Alcances	23
3.4.2	Límites	23
3.5	Metodología aplicada en la práctica	23
3.5.1	Sujetos	23
3.5.2	Instrumentos	24
3.5.3	Procedimiento	26
3.6	Aportes	28
3.6.1	A la institución	28
3.6.2	A la universidad panamericana	28
3.6.3	Al futuro profesional	28
Capítulo 4		29
4.1	Presentación de resultados	29
4.2	Resultado cuestionario (Ilustración No.5)	30
Capítulo 5		44
5.1	Análisis e interpretación de resultados	44
5.2	El servicio	44
5.3	Más allá de la calidad de los servicios	44
5.4	La necesidad de retener a los clientes	45
5.5	Departamento de ventas	45
5.6	Organización por zonas geográficas	45
5.7	Organización por productos	46
5.8	Comunicación	46
Conclusiones		47
Propuesta		48
Referencias bibliográficas		73
Anexos		75
1.	Tabla de sujetos	
2.	Tabla de variables	
3.	Encuestas	

Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1: Esquema – organigrama de la empresa	3
Ilustración No. 2: Esquema FODA de la empresa Eq Guatemala	6
Ilustración No. 3: Comunicación, servicio al cliente	15
Ilustración No. 4: Dirección de ventas	19
Ilustración No. 5: Diagrama de Gantt	26
Ilustración No. 6: Gráfica No.1 indicador de recomendación de los clientes	30
Ilustración No. 7: Gráfica No.2 razones por las cuales recomendaría Eq Guatemala	31
Ilustración No. 8: Gráfica No.3 evaluación de aspectos de servicio	32
Ilustración No. 9: Gráfica No.4 productos que más vende Eq Guatemala	33
Ilustración No. 10: Gráfica No.5 evaluación de ventas de suplementos especiales	34
Ilustración No. 11: Gráfica No.6 cartera de clientes para la venta de equipos	35
Ilustración No. 12: Gráfica No.7 captación de clientes para la venta de los equipos	36
Ilustración No. 13: Gráfica No.8 evaluación de satisfacción de los clientes	37
Ilustración No. 14: Gráfica No.9 quejas frecuentes de parte de los clientes	38
Ilustración No. 15: Gráfica No.10 motivación para las ventas	39
Ilustración No. 16: Gráfica No.11 motivación para vender los equipos	40
Ilustración No. 17: Gráfica No.12 sugerencia para mejorar el servicio al cliente	41
Ilustración No. 18: Gráfica No.13 tabla matriz de sentido	42
Ilustración No. 19: Tabla de seguimiento de clientes	54
Ilustración No. 20: Tabla de clientes	55
Ilustración No. 21: Tabla calidad de visitas	55
Ilustración No. 22: Cronograma de implementación de CRM	57
Ilustración No. 23: Estado de resultados de proyección para los años 2015 y 2016	62

Ilustración No. 24: Tabla de costos de hardware y software	64
Ilustración No. 25: Tabla de inversión de la propuestas CRM	65
Ilustración No. 26: Tabla implementación de call center	70
Ilustración No. 27: Tabla de comparación de propuestas	71

Resumen

El presente plan de investigación la Práctica Empresarial Dirigida (PED), ha sido desarrollado en el área del servicio al cliente, el nombre de la empresa es ficticio por seguridad de la empresa, Eq Guatemala está ubicada en la ciudad de Guatemala, mediante la cual se investigó minuciosamente uno de los mayores problemas que atraviesa, en este caso se centra en la mala atención que se le brinda a los clientes en este mercado de la construcción e hidráulica.

Por lo que se propuso métodos como el diagrama de causa y efecto, debido a que ayuda a determinar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema sabiendo que el primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere y así identificar posibles soluciones de cómo poder brindarle un buen servicio.

Así también se evaluaron los mapas fodales de servicio al cliente donde se pueden observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee Eq Guatemala en la atención al comprador.

Se implementó un CRM (Customer Relationship Management), este programa ayuda a utilizar diversas herramientas tales como clientes potenciales, oportunidades de venta y establecer prioridades de acuerdo a las necesidades de la organización o empresa, así mismo ayuda a poder llevar un mejor control sobre lo que se les ha cotizado a los clientes, sobre las ventas que se han perdido, que se facturaron, también cuenta con una opción que se ingresa la fecha de cumpleaños del cliente y automáticamente le envía una carta de felicitación por parte de la empresa.

Se realizó una guía para el análisis del ciclo de servicio, la cual es una técnica que ayuda a graficar los momentos de contacto que Eq Guatemala tiene con los clientes y analizar la calidad que se tiene con cada uno de ellos. Sistemáticamente se analizan los contactos que el cliente tiene con la institución para localizar procesos o procedimientos que requieren mejorarse.

Introducción

No importa de qué tamaño sea la empresa, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre está sujeta a caer en una situación de desequilibrio, todo ello producto en muchos casos del mal servicio al cliente, pero en la mayoría de las oportunidades generadas por graves errores estratégicos o bien la acumulación de errores tanto comerciales, administrativos y operativos.

La actual situación dominante en el mundo caracterizada por una fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones generadora de fuertes cambios y en los gustos y preferencias de los consumidores, da lugar a que Eq Guatemala ejerza un monitoreo constante de su situación a manera de prevención en primer lugar, y como reacción eficaz en segunda instancia. Depende de qué tan rápidamente se detecte tal situación problemática, y por tanto de qué tan avanzado se encuentre la mala atención al cliente, serán las posibilidades de revertir la situación, y las medidas a tomar.

Como toda situación problemática su solución requiere de una metodología de trabajo concerniente a la resolución de problemas y toma de decisiones, aplicar metódicamente un sistema, adecuándolo a las características en caso particular la atención al servicio del cliente, lo cual ha de surgir del previo proceso de diagnóstico.

Es por ello, que Eq Guatemala debe determinar los factores como el FODA, que pueden favorecer sus fortalezas, oportunidades y obstaculizar sus debilidades y amenazas para lograr los objetivos en mejorar la atención al servicio al comprador y que se pueda posicionar la empresa en líder en el mercado. Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal por medio de un DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

Eq Guatemala nace en el año de 1997, como una iniciativa emprendedora, por mejorar la oferta de equipo y maquinaria para construcción en el mercado guatemalteco, con un nuevo sentido de servicio integral, ofreciendo venta, renta, asesoría, servicio y reparación de equipo para la construcción.

Su amplio crecimiento en el mercado constructor, como respuesta a la satisfacción de sus clientes, le permite aperturar una nueva sucursal ubicada en 2da ave. 5-11 de la zona 09, de Guatemala, esto para poder atender de mejor manera las necesidades del cliente de la ciudad. Sin embargo, Eq Guatemala logra identificar un potencial mercado para el sector sur occidente del país, y es de esa forma nace Eq Guatemala Quetzaltenango, basando sus políticas de atención especializada al cliente en ese sector del país.

El crecimiento integral de la empresa, de la mano con la satisfacción del cliente, permiten a Eq Guatemala mejorar, para ofrecer al mercado un espacio mucho más amplio y poder brindar una atención más personalizada al cliente industrial, consolidando el primer concepto de “Supermercado del Constructor” a nivel nacional, ofreciendo de esta forma una ventaja competitiva dentro del mercado constructor guatemalteco. Y es así como surge la sucursal central Eq Guatemala zona 12, ubicada en al final de la calzada Aguilar Batres de la ciudad de Guatemala.

Luego de 14 años de experiencia en atención y detección de las necesidades del cliente, hoy por hoy Eq Guatemala se consolida como una empresa líder en el mercado de equipo para la construcción y equipos de bombeo a nivel nacional, y persigue un nuevo sueño, que se basa en consolidar la marca a nivel regional y llevar su concepto de atención personalizada al cliente industrial. Es por tanto que consolida su sueño incursionando durante el año 2011 en su primera sucursal en el mercado panameño, llevando esta oferta de atención personalizada.

1.1.2 Actividad principal

Eq Guatemala tiene como actividad principal la venta directa de equipos de bombeo y maquinaria para la construcción, ofreciendo un respaldo en asesoría técnica por parte de sus vendedores, servicio las 24 horas del día y 365 días del año. Así mismo, también ofrece sus equipos en renta y con contratos anuales. Su mercado principal son las minas, hidroeléctricas, el campo de la construcción y los ingenios azucareros.

1.1.3 Marco jurídico y tributario

Eq Guatemala está inscrita ante el registro mercantil como una sociedad anónima y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento como:

Patente de comercio: La organización está inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala bajo el número de registro 34648, folio 278, libro 122 de empresas mercantiles, número de expediente 8431-1997.

Registro Tributario Unificado: La empresa se encuentra registrada en el Registro Tributario Unificado, se encuentra registrada toda la información como contribuyente.

ISR: Eq Guatemala es contribuyente del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Iva: Debido a las actividades de compra-venta de bienes o servicios en el territorio nacional, la empresa es contribuyente del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

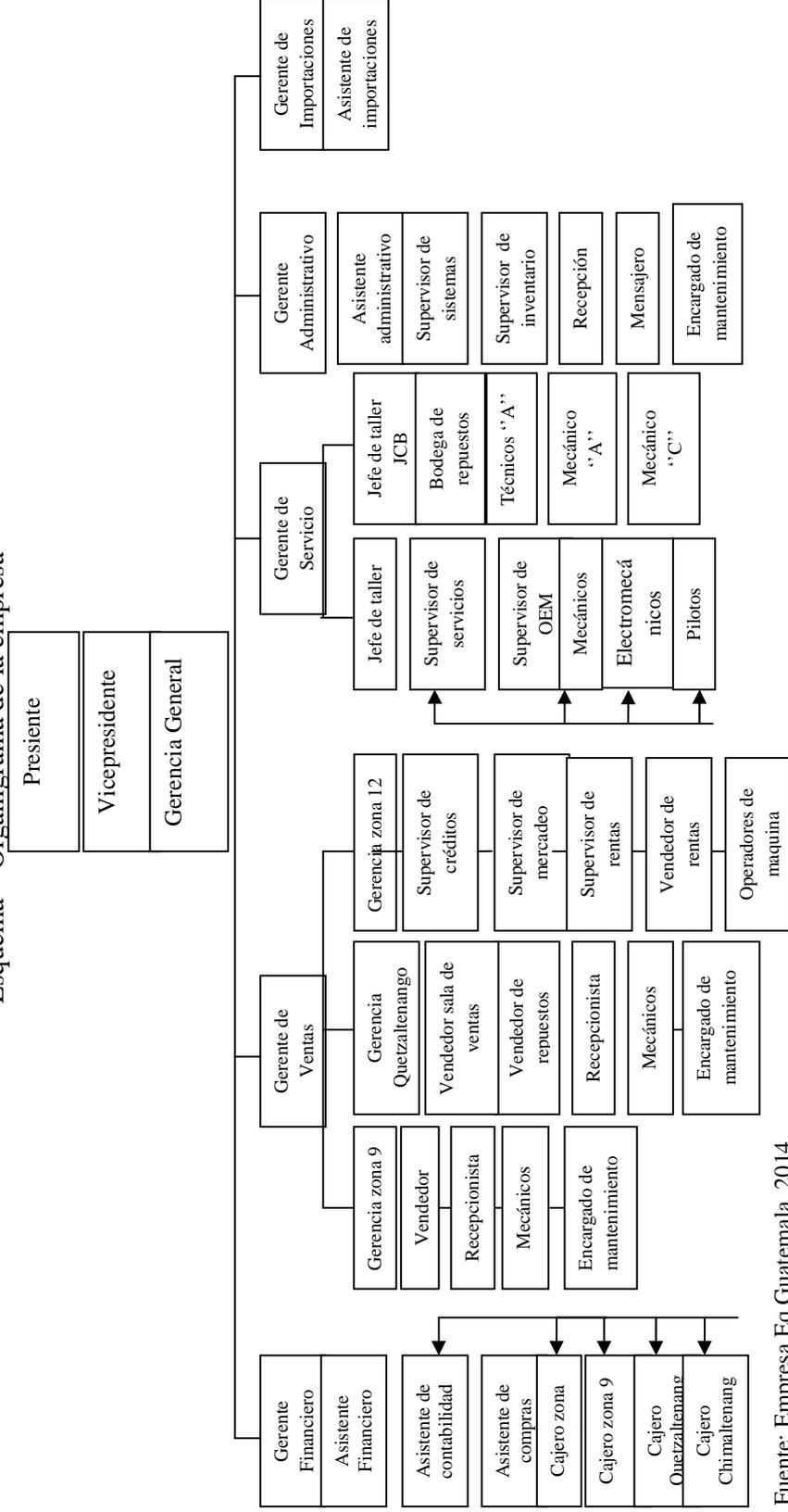
Libros de contabilidad y registros: La organización posee en orden los libros y registros referentes a las actividades y operaciones que se vinculan con la tributación.

Prestaciones de ley: Se cumple con todas las prestaciones laborales como bonificación incentivo, bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnización, IGSS.

Normativas: La institución se rige en relación a lo que establece el Código de Trabajo y la Constitución de la República de Guatemala, llevando a cabo cada una de las obligaciones que le corresponde.

1.1.4 Estructura organizativa

Ilustración No. 1
Esquema – Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa Eq Guatemala 2014.

Eq Guatemala está conformado por diferentes áreas que parten desde el área comercial hasta la operativa. Eq Guatemala tiene presidente y gerente general quien es una persona que comanda a la empresa y le traslada todas las órdenes a los diferentes canales tanto comerciales como operativos. Así mismo cuenta con personal altamente comprometido con sus labores como lo son los pilotos, mensajeros, técnicos etc.

La empresa sigue en crecimiento, esto significa que el organigrama seguirá en auge debido a que día a día siguen abriendo sucursales en los diferentes puntos del país hasta en el exterior, por lo tanto esto incluirá nuevo personal administrativo y operativo.

1.1.4 Foda

El análisis FODA es un método que permitirá a la empresa Eq Guatemala conformar una matriz de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Es a través del análisis FODA que se crea un panorama interno y externo de la situación actual de la empresa, pero de nada sirve el análisis si no se crean y aplican estrategias para resolver o fortalecer las necesidades empresariales.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se desarrolla toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Oportunidades

Existe un mercado muy amplio de oportunidades para esta empresa en la construcción debido a que día a día el país crece en infraestructura y se necesitan proyectos de construcción para poder tener un auge en el país, es así como la empresa aprovecha esta oportunidad para poder participar en la negociación de trabajar en distintos proyectos que benefician a la empresa, ya que cuenta con variedad de productos para satisfacer la necesidad del cliente tanto en el mercado de maquinaria pesada como equipos de bombeo.

Así mismo, aprovechar a jóvenes egresados de universidades que ya traigan sementado el buen servicio al cliente, junto con la tecnología que mueve la actualidad para poder tener nuevas formas en atender a los compradores.

Amenazas

La competencia puede desarrollar un modelo nuevo que incluya el ciclo del servicio al cliente, incluyendo la dinámica para la atención al mismo y teniendo en cuenta que el servicio que les brindan no solo pueda ser venta directa sino también interactuar con el cliente para que salga convencido de lo que le están ofreciendo y esto va amarrado con programas de capacitación externa que pueden recibir los empleados de la competencia.

Fortalezas

El poder contar con un programa de capacitación que pueda ser frecuente para poder mantener al día a los empleados sobre las nuevas novedades de los productos que han ingresado a la empresa y así poder mantener bien asesorado al cliente ya que podrá tener una mejor visión de la empresa y del asesor que lo atiende, esto con el fin de que lo ofrecido sea lo que realmente necesita el cliente. Así mismo, poder tomar en cuenta las observaciones y sugerencias que haga el cliente para poder tomar decisiones con respecto a cómo mejorar el servicio y poder tener productos de mejor calidad que la competencia, para poder diferenciar la empresa no solo por servicios sino también por calidad.

Debilidades

No se tienen definidos procedimientos para poder atender al cliente. Esto debilita la oportunidad de que el comprador se sienta satisfecho con el servicio que se le está prestando, esto va de la mano cuando muchas veces los empleados no se encuentran atentos cuando un usuario ingresa a la empresa para adquirir algún equipo, pues muchas veces el empleado esta distraído y no observa que el consumidor se encuentra en la sala de ventas.

Frecuentemente se comete el error de que no existe coordinación entre el área comercial y el área operativa y esto influye en un mal servicio porque el vendedor promete el tiempo de entrega puntualmente, pero como el área operativa tiene más proyectos no se comprometen y se atrasa la instalación de algún equipo y el cliente no queda satisfecho totalmente.

Ilustración No. 2

Esquema: FODA de la empresa Eq Guatemala

Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo de ciclo para atender con excelencia a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia podría desarrollar un modelo de ciclo de servicio al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes tienen variedad de productos para elegir ya sea para el área de bombeo o construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia podría contar con un comité que revise la calidad del servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes egresados capacitados en servicios al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia podría mantener la dinámica organizacional de servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para aprovechar la juventud y la tecnología de nuevos empleados para ofrecer mejor servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia podría adoptar programas para capacitación externa
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de un centro de documentación con información de los cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de evaluación y medición del servicio al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes para toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen definidos los procedimientos para la atención al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Se imparte capacitación para productos nuevos y trato con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe coordinación entre la línea de atención al cliente y el resto de la organización
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad del producto en relación con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza capacitación al cliente de los productos que se le vende.

Fuente: Eq Guatemala 01/02/2014.

1.1.5 Misión y visión

1.1.5.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la venta, renta y prestación de servicios para apoyar todos los proyectos en la construcción e industria en general, brindando atención personalizada de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, de la manera más eficaz y en el menor tiempo posible.

Eq Guatemala cree en los valores y en una cultura organizacional basada en el servicio, es por eso que se rigen actividades mediante diversos valores que permiten crear y servir al cliente industrial con esmero.

- **Servicio:** somos una empresa que se caracteriza por brindar un excelente servicio a todos nuestros clientes y a nuestros colaboradores, creando así una cultura organizacional basada en el servicio.
- **Calidad:** comprometiéndonos a ofrecer productos y servicios de calidad para la satisfacción completa de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** cumpliendo con nuestros clientes y nuestro equipo de trabajo de manera eficiente y eficaz en todas sus necesidades.
- **Amabilidad:** sabiendo que nuestros clientes son nuestros mejores socios, atendemos sus necesidades de la mejor manera, tratando de interactuar juntos para la resolución de sus problemas industriales.

1.1.5.2 Visión

Ser el proveedor líder a nivel regional de equipo y servicios para la construcción y equipos de bombeo industrial impulsando nuevas tecnologías que optimicen de manera eficiente los recursos de nuestros clientes, brindado además el mejor servicio, calidad y precio.

Con el apoyo de socios estratégicos que nos respaldan con sus marcas y experiencias de liderazgo en el mercado constructor a nivel internacional.

1.1.6 Sistema contable o financiero

Por medio de la evaluación de la información contable proporcionada por la Gerencia de Eq Guatemala, existen algunas debilidades en el área contable referente a la presentación correcta de los estados financieros y revelación de las cuentas. Esto puede provocar falta de integridad de los registros contables, valuación incorrecta e inexactitud administrativa de los registros, aumentando así el riesgo y fraude en el activo más importante de la entidad, el efectivo, disminuyendo la rentabilidad económica a largo plazo de la empresa Eq Guatemala.

Es por ello que este capítulo presenta una guía como marco de referencia para la reestructuración y/o reorganización de la estructura de los estados financieros.

Es importante mencionar que la empresa que se está analizando no es una entidad que se cotiza en mercados públicos, por ejemplo en la bolsa de valores, sin embargo, se recomienda que los estados financieros se presenten dirigidos hacia inversionistas actuales, potenciales y acreedores, con fines de reflejar la realidad económica financiera de la entidad como propósito de toma de decisiones.

Eq Guatemala ha mantenido en los últimos años una contabilidad tributaria, esto es que la información financiera se ha ajustado y reorganizado en base a los requisitos de la declaración de impuesto sobre la renta. Esta confusión es común en las empresas de Guatemala, sin embargo en entidades que actualmente poseen inversionistas o se espera obtener nuevo capital con nuevos inversionistas, la recomendación es preparar una contabilidad financiera y ésta debe ser base para presentar la declaración de impuesto sobre la renta.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

2.1.1 El servicio

Denton (2004) afirma:

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico que se está ofreciendo. Servicio no significa servilismo, aunque a veces se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica la actitud de ciertos vendedores de que se limitan únicamente a atender bien a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades. (p.5).

2.1.1.1 La satisfacción del cliente un factor a develar

Denton (2004) afirma:

La mayoría de los servicios requieren la participación de una persona. En este sentido, si el cliente expresa descontento se encontrará en una situación difícil que no sabrá cómo resolver. Es mucho más sencillo escribir una carta de reclamación acerca de una caja de cambios defectuosa, que sobre un camarero descortés o una azafata poco educada. (p.19).

2.1.1.2 Hay que concentrarse en el cliente

Denton (2004) afirma:

Ese silencio es tanto más grave para las empresas si se tiene en cuenta que en materia de servicios, el descontento puede llegar a su punto máximo. Un cliente al que no le satisface el primer contacto con la empresa es casi siempre un cliente perdido. (p.37).

“La experiencia muestra que de cada cien clientes insatisfechos solo cuatro expresan su insatisfacción de forma espontánea. Resulta pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción del cliente.” (Denton, 1991, P.38).

2.1.1.3 Las necesidades de retener a los clientes

“Generalmente las discusiones dentro de la empresa, se ha centrado más en las actividades antes de la venta y durante ella, que en las de postventa, se ha puesto más énfasis en las transacciones que en las relaciones.” (Denton, 2004, p.65).

Denton (2004) afirma:

Sin embargo actualmente la mayor parte de las empresas reconocen la importancia de retener a los clientes, la clave de ello reside en la satisfacción del cliente. Un cliente muy satisfecho.

- Permanece leal más tiempo.
- Habla en términos favorables de la empresa y de sus productos.
- Presta menos atención a las marcas competidoras y es menos sensible al cambio.
- Ofrece ideas sobre productos o servicios de la empresa.
- Es más barato atenderle a él que a nuevos clientes, ya que las transacciones se convierten en rutinarias. (p.69).

2.1.1.4 El cliente es el rey

Denton (2004) afirma:

Sin duda alguna, una empresa no puede existir si no es con sus clientes. Sin cliente no hay empresa. La opinión de muchos empresarios no es el cliente el que debe adaptarse a la empresa, sino la empresa la que debe adaptarse a este. Por cada céntimo invertido en atraer un nuevo cliente hay que preguntarse si sirve para satisfacer mejor a sus clientes. De no ser así se podría estar malgastando su dinero. Hay dos formas de alcanzar un segmento del mercado:

- Competir en precios
- Ofrecer una ventaja competitiva única y superior. (p.78).

2.1.2 Más allá de la calidad en los servicios

Pamies (2004) afirma:

Desde hace ya bastantes años el tema de la calidad ha adquirido un fuerte protagonismo, tanto desde un punto de vista académico como práctico. La calidad es considerada, tanto por las empresas industriales como por las empresas de servicios, como un arma estratégica para poder sobrevivir en el mercado y especialmente en entornos altamente competitivos. Pero no es suficiente con reconocer que la calidad es importante, sino que es necesario realizar los esfuerzos suficientes para poder convertirla en una fuente de ventaja competitiva. La calidad de servicio ofrecida por la empresa se traduce en la satisfacción de los clientes. Segunda equivalencia; la satisfacción se traduce en una mayor fidelización del cliente con la empresa. Tercera equivalencia, la fidelidad del cliente tiene un impacto positivo en los beneficios de la empresa. (p. 6).

2.1.2.1 ¿Por qué es tan importante conseguir la fidelidad del cliente?

Pamies (2004) sostiene:

Ante el lento crecimiento de la mayoría de los mercados y la fuerte competencia existente, las empresas buscarán como objetivo estratégico la fidelización de sus clientes, convirtiéndose ésta en la columna vertebral de los negocios. Pocos negocios pueden sobrevivir sin una base de clientes fieles. Se intentará crear en los clientes una adicción sana hacia los servicios ofrecidos por la empresa, es decir conseguir que el cliente no nos compre una sola vez sino repetidas veces. (p.8).

2.1.2.2 Los beneficios de la fidelidad del cliente

Pamies (2004) dice:

La fidelidad del cliente puede generar un incremento de los ingresos a través de las ventas de repetición.

Es decir la empresa puede ver mejorados sus ingresos cuando es capaz de conseguir que el cliente no le compre una sola vez sino repetidas veces a lo largo del tiempo, es decir que utilice los servicios de la empresa de una manera frecuente. (p.10).

2.1.3 Los principios fundamentales de un servicio fuera de serie

Bush (2006) opina:

El primer principio fundamental es comprender lo que es el buen servicio, desde el punto de vista de sus clientes. Lo que se hace, como se hace, saber lo bien que debe de hacerse y volverlo a hacer una y otra vez, también son principios fundamentales. Entregar un servicio fuera de serie significa crear una experiencia positiva y memorable en cada cliente. Significa buscar oportunidades para sorprender y deleitar a su cliente en formas únicas e inesperadas, el cliente que experimente todas estas cosas será su cliente. Una y otra vez. Cuando entrega un servicio fuera de serie, todos ganan: sus clientes, su empresa y usted. (p.1).

2.1.3.1 Conozca lo que es el servicio fuera de serie

Bush (2006) testimonia:

Los clientes son exigentes y tienen todo el derecho de serlo. Los clientes de hoy tienen más alternativa y menos tiempo que nunca. Si su organización no ofrece lo que desean o necesitan, si no interactúan con ellos de modo que llene o exceda sus expectativas y no lo hace con rapidez, sencillamente seguirán su camino. Si no tienes clientes no tienes trabajo, las empresas hoy en día dedican mucho tiempo y dinero observando a los clientes cuando compran, haciendo encuestas por correo, hablando con ellos por teléfono y reuniéndose con ellos en persona. Siendo un profesional en el servicio al cliente usted frecuentemente aprovecha los conocimientos que la empresa ha adquirido acerca de los clientes. (p.5).

2.1.3.2 **Como organizarse: los factores FATES**

Bush (2006) manifiesta:

Es útil tener un marco de trabajo que capte los factores de servicio que determinan la calidad y experiencia que el cliente tiene con la empresa. El marco de trabajo fue hallado para que el cliente evaluara la calidad del servicio basándose en lo siguiente.

- **Fiabilidad:** la capacidad de entregar el producto, de modo confiable y preciso.
- **Aplomo:** El conocimiento y cortesía que muestra a los clientes.
- **Tangibles:** Las instalaciones físicas y equipos, y su apariencia personal.
- **Empatía:** El grado de interés y atención individual que muestra a los clientes.
- **Sensibilidad:** La disposición de ayudar a los clientes oportunamente. (p.6).

2.1.3.3 **Administración de las promesas**

Bush (2006) confirma:

La promesa de servicio puede y debe gestionarse. Una vez que sepa lo que sus clientes esperan y no esperan, la promesa que quiere que usted haga, estará en posición de forjar las expectativas de los clientes según lo que en realidad puede hacer y hará por ellos. Cuando esto se hace bien el cliente estima que usted y su organización son fiables. (p.9).

2.1.3.4 **Tres formas de hacer que el cliente tenga la razón**

Bush (2006) enuncia:

- **Asuma que es inocente:** Ser culpable hasta que se demuestre su inocencia no es una filosofía que caiga bien a los clientes.
- **Busque oportunidades para enseñar:** ¿Qué información podría haberle sido útil al cliente antes de ocurrir el malentendido?
- **Créale al cliente:** El punto de brindar servicios fuera de serie es mantener intactas las relaciones con el cliente, dele siempre al cliente el beneficio de la duda. (p.10,11).

2.1.3.5 Como servir a clientes de edades diversas

“La capacidad de entrar en la mente de nuestros clientes es esencial para entregar un servicio memorable y lo es más aun cuando se atienden clientes que pertenecen a una generación diferente”. (Bush, 2006, p.14).

Bush (2006) atestigua:

Para asegurarse que los clientes de diversas edades y épocas reciban servicio a su manera se empieza por comprender las características y actitudes impactantes que lo definen para ayudarle con esa tarea. Estas preferencias y aversiones se designan como pautas generales, no como reglas inflexibles. Como todo en la vida habrá excepciones para cada regla. Así que permanezca flexible y adapte su estilo según las variaciones que perciba en cada generación. (p.15).

“El producto posee significados que reflejan la realidad subjetiva del consumidor como individuo y como miembro de un grupo social. Según Levitt todos los productos o servicios tienen cuatro dimensiones: genérica, esperada, aumentada y potencial.” (Couso, 2005, p.5).

Couso (2005) certifica:

- **Genérico:** Está formado por las características comunes, ejemplo un vehículo tiene 4 llantas ya es algo que no marca diferencia que sabemos que deben de tener.
- **Esperada:** Añade a la dimensión genérica todos los servicios tradicionales que espera el cliente como por ejemplo condiciones de pago que el cliente espera que sean cómodas.
- **Aumentada:** Esta añade a lo esperado una serie de ventajas que el cliente no espera, excede sus expectativas y por tanto puede producir muchas satisfacciones.
- **Potencial:** Es cuando los beneficios aumentados han perdido su poder de incrementar satisfacción, la empresa debe centrarse en el producto potencial, que incluye todas las cosas que podrían hacerse para atraer y mantener a los clientes y que en el futuro se convertirá en producto aumentado. (p. 5,6).

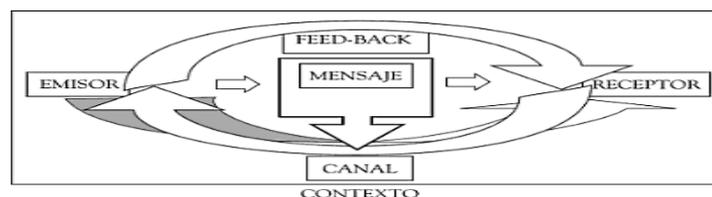
2.1.4 El proceso de comunicación con los clientes

Couso (2005) avala:

La comunicación tiene un papel fundamental dentro de la relación con el cliente, considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia. La vía más importante que la empresa utiliza para comunicarse con sus clientes es a través de su personal. Aunque estamos en la era de las telecomunicaciones, la mayor parte de los contactos se siguen dando en persona a través del teléfono, si bien es cierto que cada vez hay más empresas que añaden a estos canales. Cuando la empresa se comunica con sus clientes en persona, no solo transmite información concreta relativa a la situación y producto específico, sino además todos los valores y creencias que constituye la cultura de la empresa. El aspecto físico de la persona que nos atiende, es decir, su forma de vestir, su actitud todo ello es información valiosa sobre el tipo de empresa y el servicio que ofrecen sus clientes. (p.6, 7).

“El concepto de comunicación se basa en el siguiente modelo:

Ilustración No. 3



Fuente: Concepto de comunicación, servicio al cliente. (2005)

En esencia podemos decir que la comunicación es la transmisión de información entre dos o más seres humanos, por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones.” (Couso, 2005, p.8).

2.1.4.1 Lenguaje verbal y lenguaje no verbal

Couso (2005) afirma:

Cuando hablamos con nuestros clientes utilizamos el lenguaje verbal, pero además hay otros signos de comunicación verbal, cuya función consiste no sólo en rodear o contextualizar al vehículo principal que es la palabra, sino que también aportan autenticidad, es decir el receptor los percibe y procesa como palabras dichas en gritos. El receptor confirma con ellos la veracidad de lo que decimos, si es de verdad o se trata de algo fingido, todos sabemos lo que significa expresión sonrisa es decir una sonrisa insincera. (p.11).

2.1.4.2 La comunicación oral

Couso (2005) declara:

El concepto cliente analizado desde la perspectiva del servicio tiene distintas aceptaciones:

- El cliente que pertenece a nuestro público objetivo es aquel al que nos referimos cuando definimos nuestro mercado, a quien nos dirigimos cuando comunicamos o comercializamos nuestros productos.
- El cliente eventual y el cliente habitual comparten una característica que consiste en que ambos son compradores reales o actuales de la empresa. La diferencia entre ambos está en función de su frecuencia de compra. Es decir el primero no es un cliente fiel, mientras que sí lo es el segundo. Este es nuestro cliente ideal con lo que mantendremos una relación más estrecha y del que poseemos bastante información, no solo de sus hábitos de compra, productos que elige, etc. Es el tipo de cliente en que nos gustaría que se convirtiesen todos nuestros clientes eventuales. (p.21).

Couso (2005) enuncia:

Otra observación a considerar proviene de la diferenciación entre las siguientes figuras que juegan distintos papeles en el proceso de relación con clientes. Nuestro comportamiento de cara al cliente será distinto en función del análisis que realicemos del papel que esté jugando la persona que tenemos enfrente.

- Comprador: Es la persona que efectivamente, realiza la compra de un bien o servicio.
- Usuario: Es la persona que usa el bien adquirido, aunque puede no haberlo comprado.
- Prescriptor: Es la persona que influye en la decisión de compra, aunque no toma la decisión, actúa como experto del tema. Aportando información al que comprara el bien o servicio. (p.22).

Couso (2005) atestigua:

Cuando la empresa se relación con sus clientes, se generan dos niveles simultáneos de comunicación: personal y de negocios.

- Personal: Relacional.
- De negocios: Intercambio comercial puro.

Dado que las necesidades humanas deben satisfacerse a través de los objetivos de negocios, durante este proceso se producen sentimientos e interacciones entre ambas partes. La empresa debe reconocer esta interacción para que los clientes se sientan tratados como personas y no solamente como parte de una ecuación de negocios. Además, como sabemos el cliente tiene necesidades y sentimientos que sin ser parte de la negociación puede influir en la imagen que se forme de la empresa. (p.23).

2.1.4.3 La argumentación en relaciones directas

Couso (2005) certifica:

El contacto directo con los clientes es la clave del servicio al cliente. Es el mejor medio de intercambiar información, de sopesar a la otra parte de negociar, de resolver los problemas y de establecer relaciones duraderas. Aunque existen también otros medios como las cartas, los catálogos, y los teléfonos que pueden servirnos de ayuda. La mayor parte de las relaciones con los clientes se establecen en persona. Y si las relaciones persona-persona no funcionan incluso teniendo el mejor producto. Habrá pocas posibilidades de satisfacer al cliente; en cambio si los contactos cara a cara son buenos, un producto que puede no ser el mejor, será muy apreciado. (p.29).

2.1.5 Departamento de ventas

Escudero (2011) reitera:

El departamento de ventas es el que genera los ingresos de la empresa, su organización es muy importante para que se obtengan beneficios. La organización de este departamento será distinta según la actividad que ejerce la empresa, es decir, no será igual la organización comercial de una agencia de viajes, un supermercado o una fábrica de muebles. Una vez que la empresa ha estudiado la forma más rentable para que el producto llegue a los clientes potencial analizará las diferentes estrategias y aplicará la organización que resulte más eficaz con la que se consigna los máximos rendimientos. La organización puede ser por zonas geográficas, productos, clientes, funciones o un sistema mixto. (p.10).

2.1.5.1 Organización por zonas geográficas

“Consiste en dividir el territorio donde actúa la empresa en áreas y asignar cada vendedor una zona exclusiva, para que vendan todas las gamas de productos. Este sistema es el más adecuado cuando la línea de productos es homogénea”. (Escudero, 2011, p.11).

2.1.5.2 Organización por productos

“La organización por productos consiste en asignar a cada vendedor una línea de productos con características similares. Se utiliza cuando los productos son técnicamente complejos o las líneas de productos son excesivas y/o entre ellos no existe relación alguna”. (Escudero, 2011, p.11).

2.1.5.3 Organización por funciones

Escudero (2011) enuncia:

Consiste en organizar a los vendedores según la especialización que cada uno tiene en determinados aspectos de la venta, como: promoción, contacto, toma de pedidos, venta telefónica, venta directa etc. La utilización de medios tecnológicos como apoyo a la venta directa hace posible la coexistencia de los vendedores internos (teléfonos, correo) y externos como (visitadores de clientes). La ventaja principal es que los vendedores externos obtienen mayor rentabilidad cuando sus compañeros han concertado previamente la vista o cita con el cliente. El inconveniente se presenta cuando las actuaciones y comunicaciones entre ambos grupos de vendedores no se transmiten o no se hacen con la suficiente antelación. (p.12).



Fuente: Gestión comercial y servicio de atención al cliente, (2011).

2.1.6. Comunicación

“La fidelización se sustenta en una eficaz gestión de la comunicación empresa-cliente. La fidelización implica crear una fuerte connotación emocional con clientes, requiere ir más allá de la funcionalidad del producto. Es necesario, establecer vínculos emocionales con los clientes”. (Alcaide, 2005, p.21).

2.1.7. NPS (Net Promoter Score)

Hidalgo (2010) afirma:

Esta herramienta está basada en la pregunta ¿recomendaría usted nuestra marca/producto servicio a un colega? el (Net Promoter Score) ayuda a medir la calidad del servicio de la empresa hacia sus clientes y su fidelidad a la empresa. Su aplicación es muy sencilla, por lo que muchas empresas lo utilizan como indicador de la evolución del negocio ya que el NPS está íntimamente ligado al valor de la vida del cliente y su contribución a los beneficios. Es evidente que el papel que pueden tomar las redes sociales para mejorar el NPS es inmediato (p.167).

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La calidad en el servicio al cliente es considerado como uno de los temas más importantes en los negocios, debido a que el objetivo primordial para la empresa es cumplir con los requisitos del cliente y escucharlo para poder apoyarlo y resolver sus dudas. Tomar en cuenta que si los clientes están satisfechos con el servicio y el producto que se les ofrece van a retornar a la empresa varias veces para poder adquirir los productos que se venden.

Para poder ser competitivos en el mercado industrial se tiene que realizar despachos bien hechos y directos sin ningún margen de error para evitar que el cliente se sienta insatisfecho, por lo tanto se tiene que brindar bienes y servicios de alta calidad.

Un problema muy importante es tener en cuenta que no se tienen definidos procedimientos para poder atender al cliente, esto debilita la oportunidad de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le está prestando, esto va de la mano cuando muchas veces los empleados no se encuentran atentos cuando un cliente ingresa a la empresa para adquirir algún equipo y muchas veces el empleado no está atento a que el cliente se encuentra en la sala de ventas.

Se comete el error de que no existe coordinación entre el área comercial y el área operativa y esto influye en un mal servicio, pues muchas veces el vendedor promete un tiempo de entrega pero como el área operativa tiene más proyectos no se comprometen y se atrasa la instalación de algún equipo y el cliente no queda satisfecho totalmente.

A pesar que es una empresa con mucha experiencia, es importante impartir capacitaciones a los empleados para que puedan brindar el mejor servicio a los clientes.

¿Cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente?

Generaría la pérdida de clientes, habrá disminución de utilidades, la competencia incrementaría sus clientes y todo esto se resumiría en que no existiría crecimiento dentro de la empresa debido a que los costos se incrementarían y mantener la empresa sería insostenible.

3.2 Justificación

El principal problema en la presente investigación es detectar los principales errores que se tienen en la atención al cliente, para poder mejorar estos servicios en los departamentos que tengan contactos con el cliente. Este problema surge porque la empresa desconoce en su totalidad lo que el cliente piensa sobre el servicio que se les está brindando al momento que se les va a dejar un producto.

La información que proporcione el cliente es el punto de referencia más importante debido a que es el que recibe el servicio, es el que lo evalúa cómo fue recibido y cómo fue entregado el equipo y ya el dirá si el servicio le parece o no y que se puede cambiar para mejorar. Por estas razones surge la necesidad de realizar un proyecto de investigación que identifique las necesidades de los clientes acerca del servicio ofrecido por la empresa, con el fin de sugerir a la gerencia de la empresa qué cambios poder realizar.

3.3 Objetivos de la práctica realizada

3.3.1 Objetivo general

Investigar las causas por las cuales el servicio al cliente presenta deficiencia en sus servicios.

3.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar el proceso de atención al cliente.
- Investigar los controles administrativos de cada departamento para poder brindar un buen servicio.
- Determinar el procedimiento para evaluar el sistema de inventarios para entregar un producto.
- Determinar en porcentaje de recomendación de parte de los clientes para poder calcular el NPS (Net Promoter Score) indicador recomendación al cliente.

3.4 Alcances y límites de la práctica

3.4.1 Alcances

El estudio se realizó exclusivamente para el área de servicio al cliente, teniendo en cuenta que para la importancia de la investigación, el análisis se realizó en el área de ventas y servicio al cliente y por último se evaluó en el consumidor la percepción después de obtener algún servicio y las expectativas que se ofrecieron al comprador.

3.4.2 Límites

Las propuestas de mejoras no se implementaron en otras áreas, la investigación abarcó únicamente a las áreas de la empresa dedicadas a brindar servicios al cliente como asesoría, respaldo técnico, garantía, etc. Los datos obtenidos en la investigación no serán válidos para años posteriores.

3.5 Metodología aplicada en la práctica

El tipo de investigación que se desarrolló es cuantitativa debido a que se emplearon técnicas informáticas como lo es el CRM para poder tener un conteo de los clientes que posee la empresa y así mantenerse al día de lo que se les factura para ver qué productos tener en stock y cuáles son los que más movimiento tienen dentro de la industria.

3.5.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideran relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de servicio al cliente teniendo como enfoque principal entregar puntualmente el producto. El proceso de atención al cliente involucra que el nivel de satisfacción del cliente sea el óptimo, que se deriva de sucursales de ventas y personal de ventas que finalmente son quienes llevan el producto a manos del cliente.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente General, 1 persona que está encargado de toda la administración y comercialización de la empresa.
- Gerente de Venta, 1 persona involucrada con el liderazgo de la fuerza de ventas y administra las sucursales que dan servicio a ventas.
- Gerente de Servicio, 2 personas que están a cargo de los talleres y bodegas que administran el producto en las sucursales de ventas.
- Departamento de Servicio, una muestra de 10 personas a cargo de las bodegas que administran el producto en las sucursales de ventas.
- Departamento de Ventas, 6 personas responsables de la distribución al detalle del producto al punto de venta.
- Clientes, 240 personas que es el universo que se calculó que llegan mensualmente a los puntos de ventas de la empresa.

3.5.2 Instrumentos

- Cuestionario dirigido al departamento de ventas para dar un total de 16 personas, para poder evaluar el proceso de atención al cliente, examinar el procedimiento de entrega del producto final y así mismo poder calificar el nivel de satisfacción del cliente.
- Entrevista dirigido a Gerente General, Gerente de Ventas y Gerente de Servicio, un total de 3 personas, para identificar áreas de oportunidad y nivel de aceptación de los productos ofrecidos y ver desde el proceso hasta el despacho final, en los diferentes puntos de ventas.

- Estudio del proceso de atención al cliente desde la carga del producto hasta la entrega de producto. De una población de 240 personas que representa el promedio semestral de enero a junio del año 2014 de la empresa Eq Guatemala se calculó una muestra de 107 clientes, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 7%, asumiendo que la proporción de clientes en cada modelo representativo es del 50%; utilizando la fórmula:

N= 240 Personas K= 1.96 Nivel de confianza

E = Error muestral 7% p = 0.5 Proporción de individuos que poseen en la población la característica

q = 0.5 Proporción de individuos que no poseen en la población la característica

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(240)}{((0.07)^2 (240-1)) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{230}{2.13}$$

$$n = 107$$

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.5.3 Procedimiento

Ilustración No. 5

Diagrama de Gantt

No.	Actividad	Tiempo en meses											
		1				2				3			
		Tiempo en semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Planeación	■											
2	Selección de departamento	■	■										
3	Análisis FODA		■	■									
4	Elaboración de marco teórico				■	■							
5	Definición planteamiento del problema					■							
6	Elaboración de objetivos					■							
7	Desarrollo de encuestas						■						
8	Imprimir y distribuir encuestas						■	■					
9	Elaboración de gráficas								■				
10	Análisis de gráficas								■	■			
11	Elaboración de propuesta (CRM)									■	■	■	
12	Presentación de propuesta final												■

Fuente: elaboración propia, 2014.

Se consideró a Eq Guatemala para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante crecimiento y amplio negocio en el ámbito comercial que opera en un mercado altamente competitivo que el máximo reto es ofrecerle al cliente un excelente servicio, calidad y servicios las 24 horas en los 7 días de la semana.

El área seleccionada para la investigación fue el departamento de servicio al cliente, se eligió para poder ofrecer una buena atención y que amarra la relación comercial con los clientes y colaboradores, esto impidiendo que la competencia pueda quitar a los compradores potenciales con miras al futuro para que día a día la empresa pueda crecer y vincular lazos con los clientes. Así mismo ofrecerles un tiempo de entrega óptimo y acorde a las exigencias de los mismos.

Todo esto se logró con las encuestas que los amables clientes responderán con relación al servicio y efectividad en llevar el producto al punto de despacho, utilizando dentro de ese proceso a la fuerza de ventas y organización interna.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA, que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Se incluyó lo que es el CRM como herramienta principal para poder evaluar el servicio que se está ofreciendo al cliente, para ver el tema de quejas, de seguimiento de carteras, promociones especiales a ciertos clientes, colocación de oportunidades o amenazas de la competencia, todo esto con el fin de tener un mejor servicio y que el comprador se case con la empresa.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la investigación del servicio al cliente, se tomó en cuenta el riesgo que correría la empresa en ofrecer una mala atención. El ofrecer una mala atención al cliente involucra a todos los departamentos que abarca desde el área comercial hasta el área operativa porque al finalizar el ciclo no sólo es la venta sino el respaldo de una empresa como lo es estar con el cliente en el momento que él lo necesite y así poder lograr la excelencia en el servicio.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación.

La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora la cual será incluida en el informe final que se elaboró como requisito para el proceso de graduación correspondiente.

3.6 Aportes

3.6.1 A la institución

En esta investigación la finalidad del trabajo es dar varias opciones o vías para que tengan una amplitud de ideas y estrategias que se les brindó para que puedan mejorar sus líneas en el servicio al cliente, esperando haberles proporcionado la seguridad de que si se ofrece un buen servicio, el cliente se une a la empresa no importando el precio sino el servicio y la calidad que se ofrezca en los productos de bombeo y maquinaria industrial. Así poder penetrar el mercado industrial que día a día va en auge.

3.6.2 A la Universidad Panamericana

Lograr darle a la Universidad Panamericana una investigación que ofrezca un valor muy importante, aportando ideas, opciones para que día a día puedan adquirir sus estudiantes los conocimientos profesionales y así puedan ser valorados sus esfuerzos por medio de buenas y futuras tesis.

3.6.3 Al futuro profesional

Demostrar que todo es posible con esfuerzo, sacrificio y tiempo de dedicación no importando los obstáculos que se atravesasen en el camino, sabiendo que existe el respaldo de la familia y hay que luchar por salir adelante para dar el ejemplo a los futuros profesionales y poner en alto el nombre de la Universidad Panamericana.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de sustentar la investigación del modelo de distribución de la empresa Eq Guatemala siendo congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo información en función de una perspectiva basado en lo siguiente. La primera información se obtuvo de mano de los clientes involucrados con la empresa, habiéndosele presentado una encuesta con preguntas cerradas, seguido de las encuestas realizadas al departamento de ventas con preguntas directas y así se le brindó la entrevista con preguntas abiertas al gerente de ventas, gerentes de servicios y al gerente general.

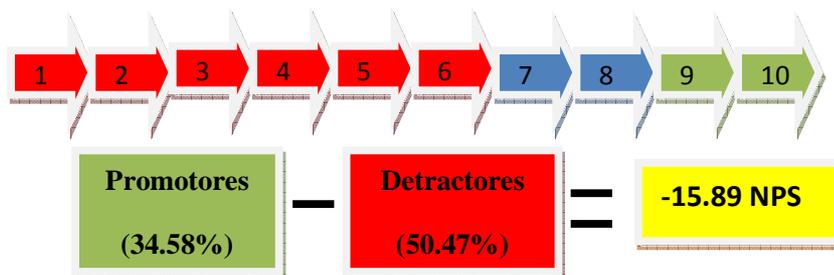
Las encuestas se les paso a los clientes en horario matutino y en diferentes días de la semana se cuando iban a comprar a la empresa, así mismo cuando se les visitó en alguna industria, en las visitas que se realizaron se les pasó la encuesta con preguntas abiertas para que fuera dinámico y así se puede sacar un dato real con lo que se refiere al NPS (Net Promoter Score). Se pasaron las encuestas al departamento de ventas las preguntas eran abiertas y cerradas para tener los datos que se necesitan para realizar los análisis de las gráficas, las encuestas se realizaron en las oficinas centrales y en las sedes que tiene la empresa en Guatemala.

Por último se les pasaron entrevistas con preguntas abiertas al gerente de ventas y al gerente general para ver cuales eran los puntos de vista con relación al servicio que ofrece la empresa. Estas entrevistas que pasaron en la sede central en la zona 12 donde se encuentra el gerente general y en la zona 9 donde se encuentra el gerente de ventas.

4.2 Resultados cuestionario

Ilustración No. 6

Gráfica 1: Indicador de recomendación de los clientes

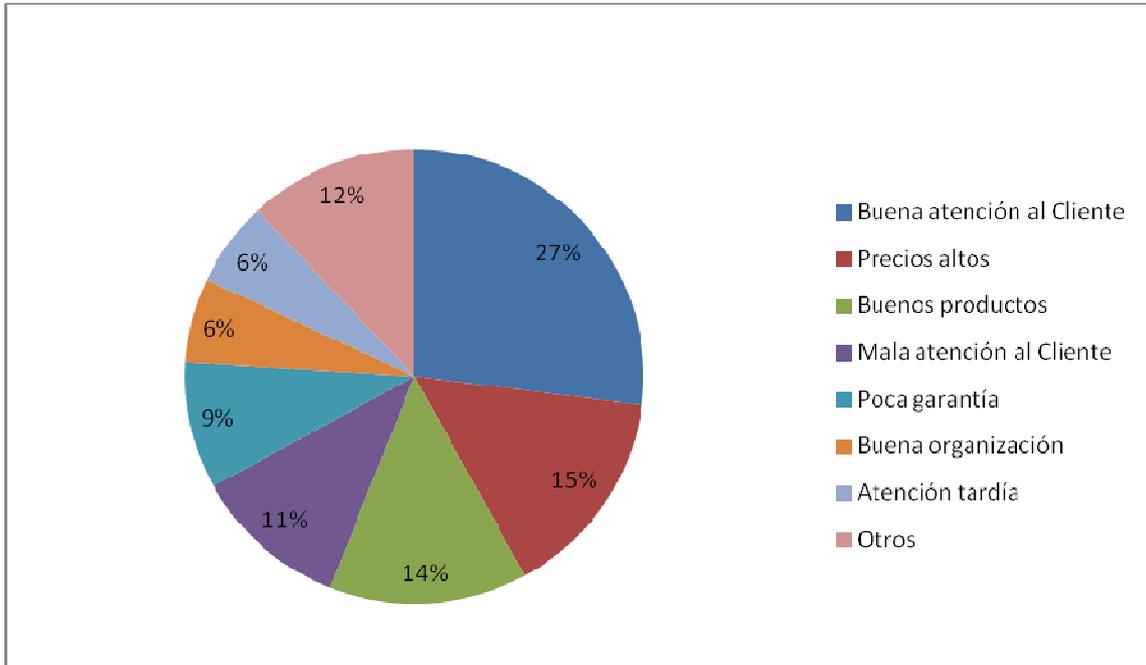


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

La información presentada en la ilustración No. 5 muestra que el indicador de recomendación de los clientes es negativo (-15.89%). Esto se debe principalmente a la falta de capacitación que se les brinda a los empleados para dar un buen servicio al cliente. Este resultado se considera crítico, que aunque no es un predictor de fracaso para la empresa, de alguna manera sí puede predecir que si este indicador fuera mejor, los resultados comerciales y financieros del negocio podrían ser superiores. Empresas de categoría mundial tienen cifras en este indicador que son superiores al 60%, por lo que se estima que el reto que tiene Eq Guatemala es bastante grande.

Ilustración No. 7

Gráfica 2: Razones por las cuales recomendaría a Eq Guatemala



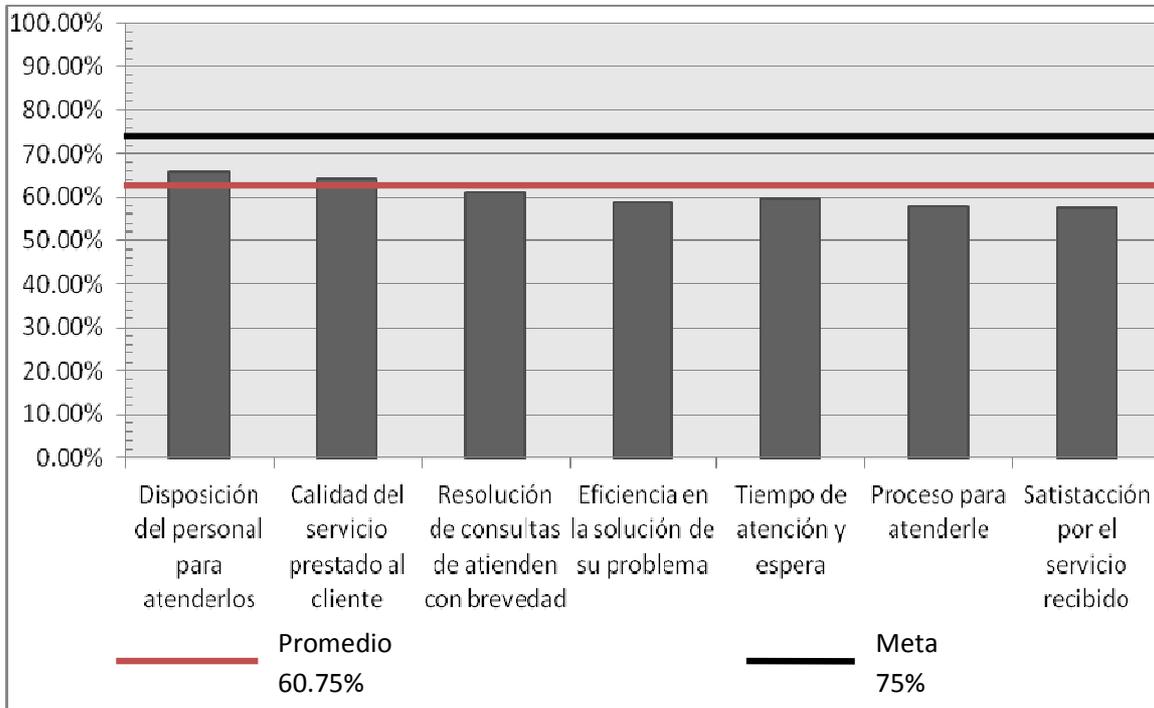
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Las razones por las cuales los clientes recomiendan positivamente la empresa, se concentran en tres, como son: Buena atención, buenos productos y buena organización. Sumadas estas tres razones representan un 47%, lo cual es muy positivo. Por otro lado, se observan razones negativas como son: Precios altos, mala atención, poca garantía y atención tardía, son razones que representan el 41%. Es de notar, que en el balance de las razones, el resultado positivo que queda es muy bajo, por lo que será importante analizar más a profundidad estos resultados para proponer planes de mejora que permitan obtener mejores recomendaciones de parte de los clientes.

A los clientes que participaron en la encuesta, se les pidió que calificaran algunos aspectos del servicio que Eq Guatemala les ha otorgado, resultados que se muestran en la ilustración No. 7.

Ilustración No. 8

Gráfica 3: Evaluación de aspectos de servicio



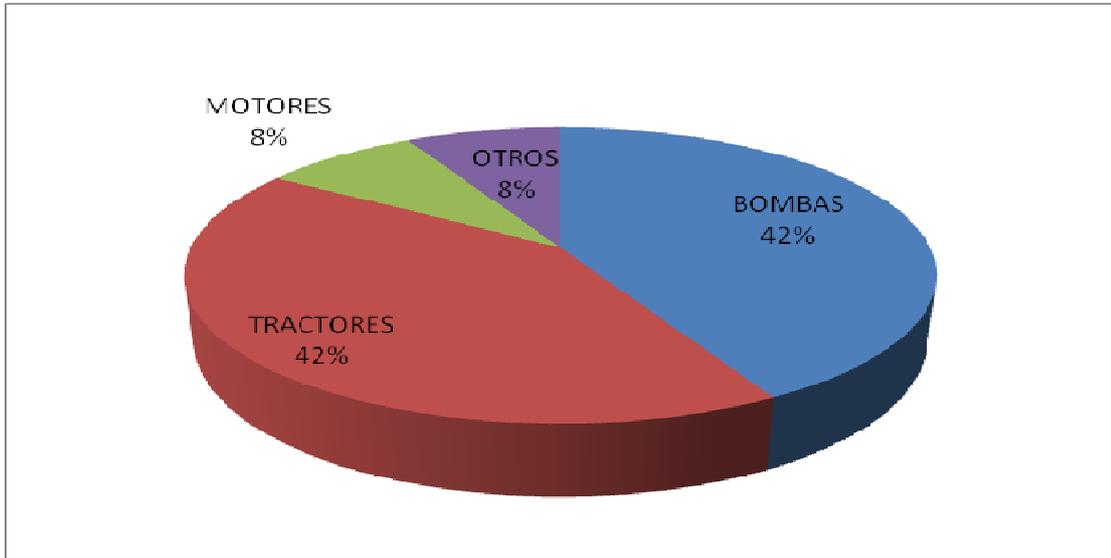
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

De la gráfica mostrada se puede deducir que los clientes están satisfechos con la disposición del personal para poder atenderlos, pues es el mayor porcentaje con relación al servicio que se le brinda al cliente. Es de notar que en la mayoría de los servicios no llegan al promedio de la evaluación, en la cual el promedio es del 60.75%. Esto quiere decir que el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio brindado por Eq Guatemala es bajo del nivel promedio.

La meta para que los clientes se sientan satisfechos sobre la calidad de los servicios prestados debería ser del 75%, este resultado se debe de llegar a cumplirse en un lapso corto de tiempo para evitar que los clientes se alejen y ya no compren en Eq Guatemala.

Ilustración No. 9

Gráfica 4: Productos que más vende Eq Guatemala



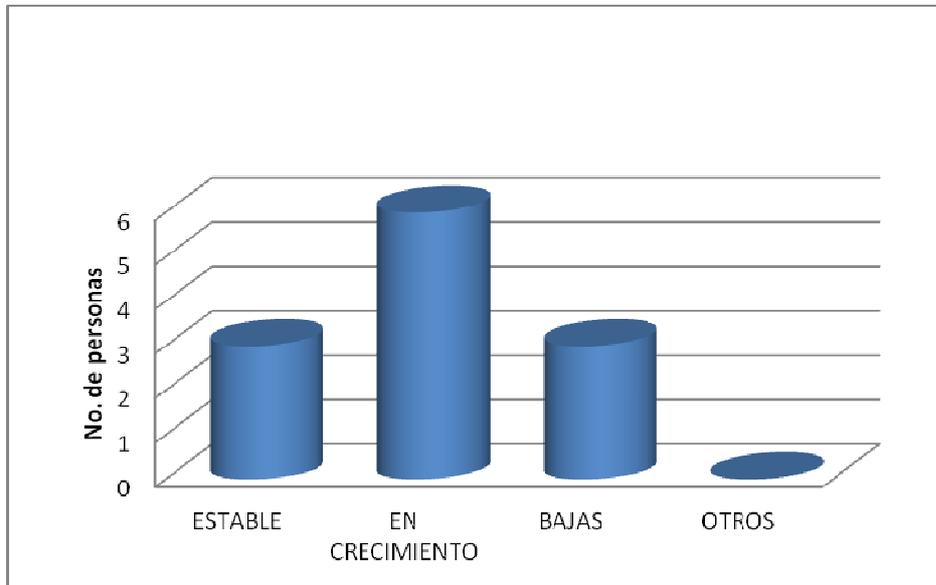
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Eq Guatemala cuenta con una amplia gama de productos para suplir las necesidades de los clientes, los cuales están relacionados según el porcentaje de ventas que se demuestran cada mes en la empresa. Esto se debe a que la cartera de clientes en su mayoría son industrias grandes, las cuales les interesan los productos industriales para realizar su trabajo de la mejor manera.

Este resultado es interesante sobre todo porque hay equipos como compactadoras, productos de piscina, etc, que predominan en el mercado a comparación de otros que son menos solicitados; pero dentro de la empresa existe la ventaja para los clientes de realizar ofertas, las cuales disminuyen los costos para tener un stock con variedad de productos dentro de las bodegas y así dar a conocer más productos al mercado.

Ilustración No. 10

Gráfica 5: Evaluación de venta de suplementos especiales

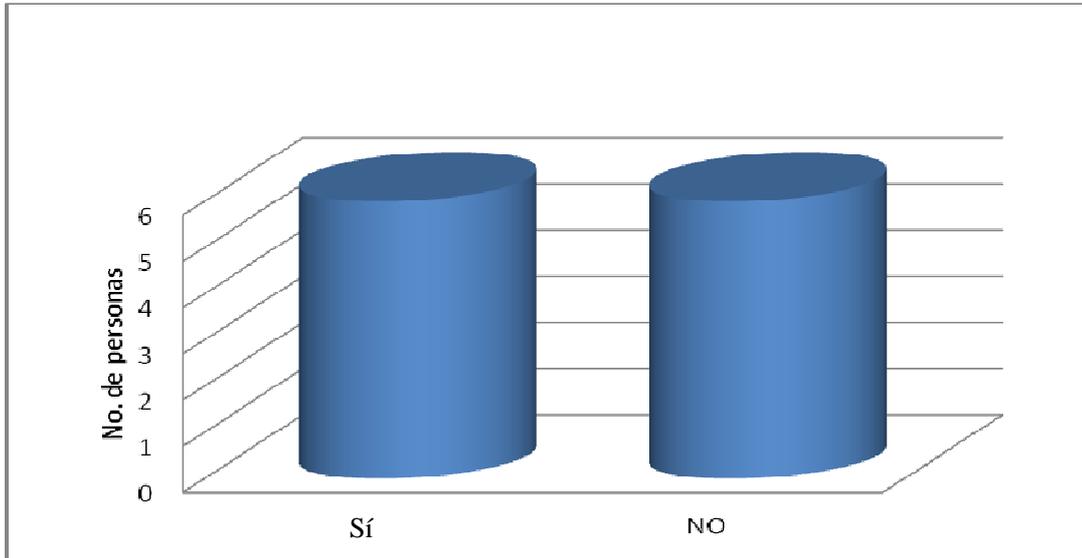


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Los gerentes de cada departamento tienen como propósito principal poner metas a sus asesores, los cuales tienen que encargarse de la venta de los suplementos especiales, ya que son de gran importancia para los clientes y para la empresa. Al finalizar cada mes el gerente tiene la responsabilidad de evaluar las ventas de los mismos y así poder analizar si el resultado fue satisfactorio o no. Gracias a estos análisis se ha podido comprobar que con el esfuerzo de los asesores, las ventas han ido satisfactoriamente, ya que van en crecimiento y se espera que cada mes se realicen más ventas.

Ilustración No. 11

Gráfica 6: Cartera de clientes para la venta de equipos



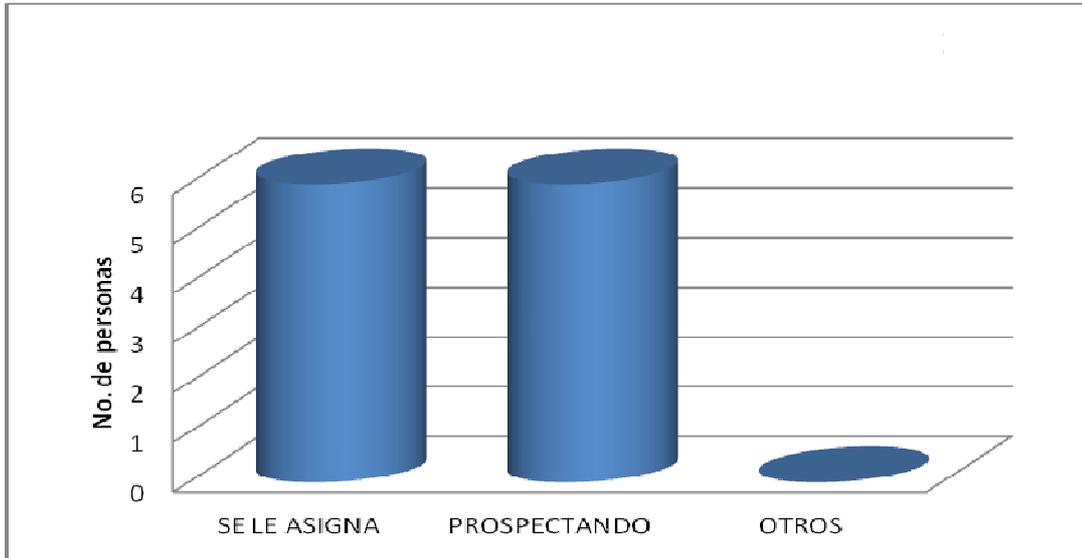
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

La empresa cuenta con gerentes capacitados para organizar de la mejor manera su departamento de trabajo y así poder brindar a sus empleados cada una de sus responsabilidades. Dentro de la empresa existe una ideología, la cual se basa en conocer el desempeño, personalidad y alcance de sus asesores y conforme a eso distribuir la cartera de clientes en fijos y alternativos. El propósito es mejorar y ampliar esa cartera, al igual que capacitar más a los asesores que no tienen mucha habilidad de vender, para darles la oportunidad de mejorar.

Otra de las razones por las cuales algunos asesores cuentan con más clientes es por la antigüedad que tienen dentro de la empresa, ya que ellos mismos amplían esa cartera, se dan a conocer y esto hace que los clientes confíen en ellos para hacer sus pedidos. Caso contrario con los vendedores que no tienen cartera fija porque son nuevos o porque los clientes no confían en su asesoría y se van con la competencia y tienen que buscar nuevos compradores.

Ilustración No. 12

Gráfica 7: Captación de clientes para la venta de los equipos



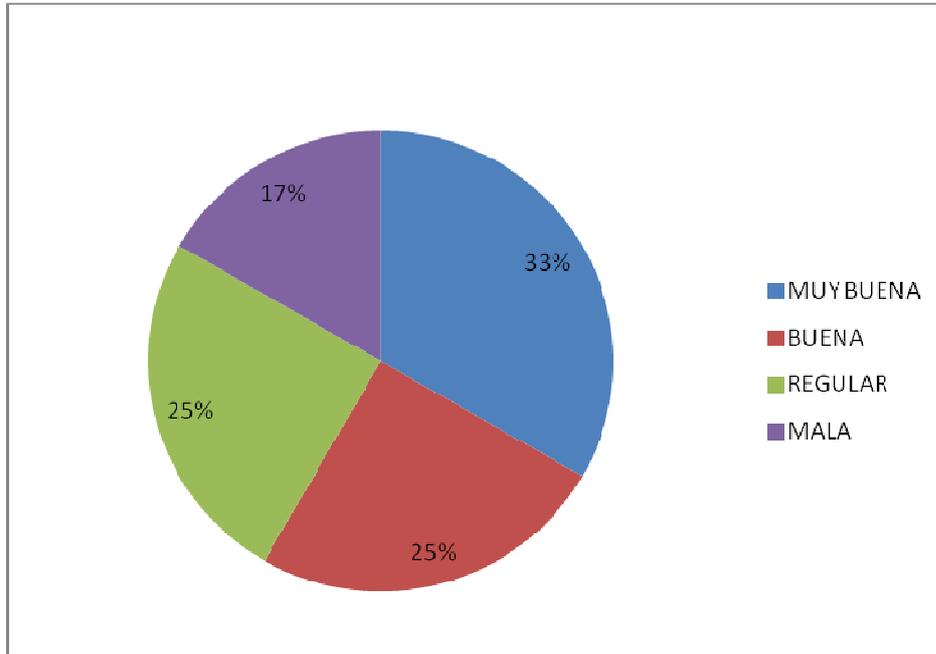
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Dentro del programa de capacitación que se les brinda a los asesores, se le da énfasis al proceso de vender y cómo tener el carisma y presentación para presentarse frente al cliente. Esto se realiza con el objetivo de que los asesores aprendan a ganar y prospectar más clientes para su cartera, lo cual no siempre se alcanza y el gerente del área tiene la responsabilidad de asignar clientes a los asesores que no alcancen esa meta y puedan continuar con la venta de sus equipos.

Otra de las claves más importantes que se les da a los asesores es que sean cordiales y puedan transmitir confianza a sus clientes día a día para dar el mejor servicio y asesoría, al igual que ser constantes para que sus clientes vean el interés que se tiene en ellos para el bienestar de su empresa.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: Evaluación de satisfacción de los clientes

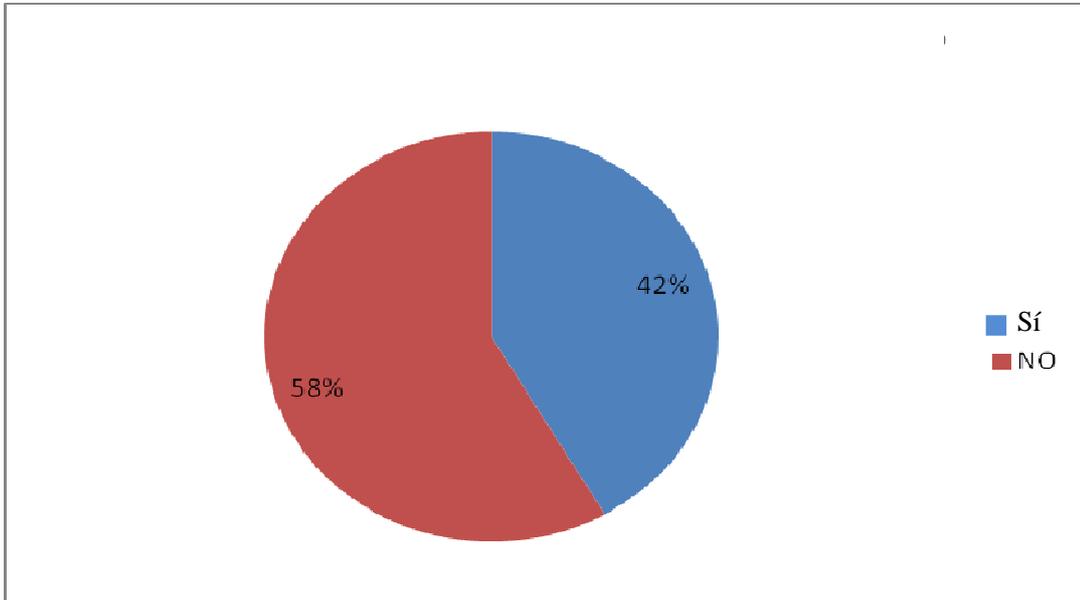


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Dentro de la empresa existe un método en el cual los asesores tienen la responsabilidad de entregar los pedidos que tienen a su cargo de la mejor manera posible para que el cliente quede satisfecho con lo que solicitó, esto se realiza con el propósito de cumplir con lo que el cliente desea y necesita, así como brindarle la mayor atención no importando si es grande o pequeño, al finalizar la entrega del producto el asesor debe de preguntar su opinión sobre cómo le pareció el servicio brindado. Esto se realiza con el propósito de ver si el cliente quedó satisfecho con su pedido, ya que para los asesores es difícil saber si fue satisfactoria su entrega. Al momento de analizar cada una de las respuestas de los clientes se puede concluir que la mayoría de ellos califica su satisfacción en relación con el servicio que recibe es muy bueno, al igual que en casos especiales, debido a fallos del producto o a la atención inmediata algunos clientes piensan que su satisfacción está en el rango de malo.

Ilustración No. 14

Gráfica 9: Quejas frecuentes de parte del los clientes

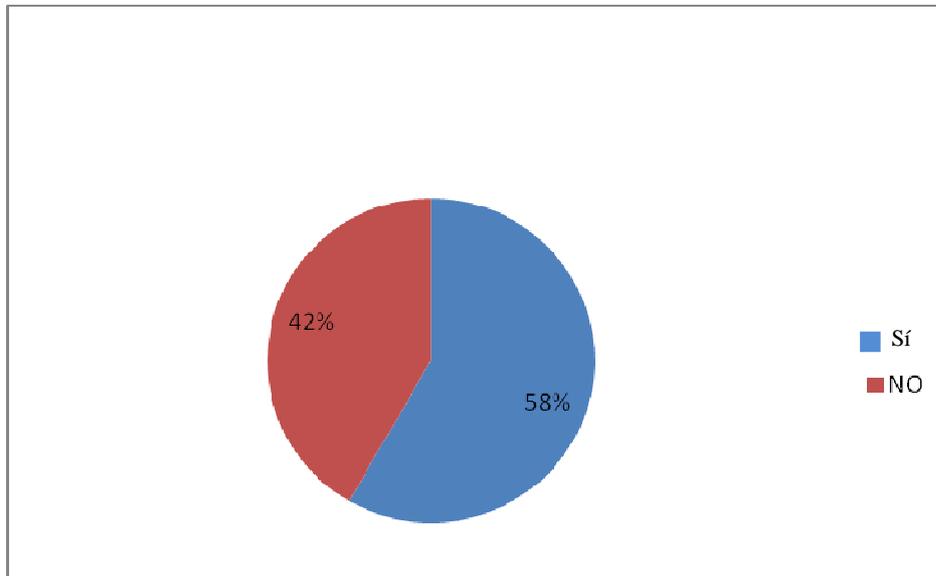


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Al finalizar cada mes, la empresa debe evaluar cada una de las ventas que se realizaron, para poder analizar si el cliente quedó satisfecho o no, al igual que evaluar si los clientes tuvieron quejas del servicio en general. Al evaluar si los clientes realizaron llamadas de quejas y valorar los comentarios de cada uno de ellos, se analizó que no se tienen quejas frecuentes. Este análisis se realiza con el propósito de hacer crecer a la empresa y a su personal, lo cual ayuda al crecimiento interno de la organización.

Ilustración No. 15

Gráfica 10: Motivación para las ventas

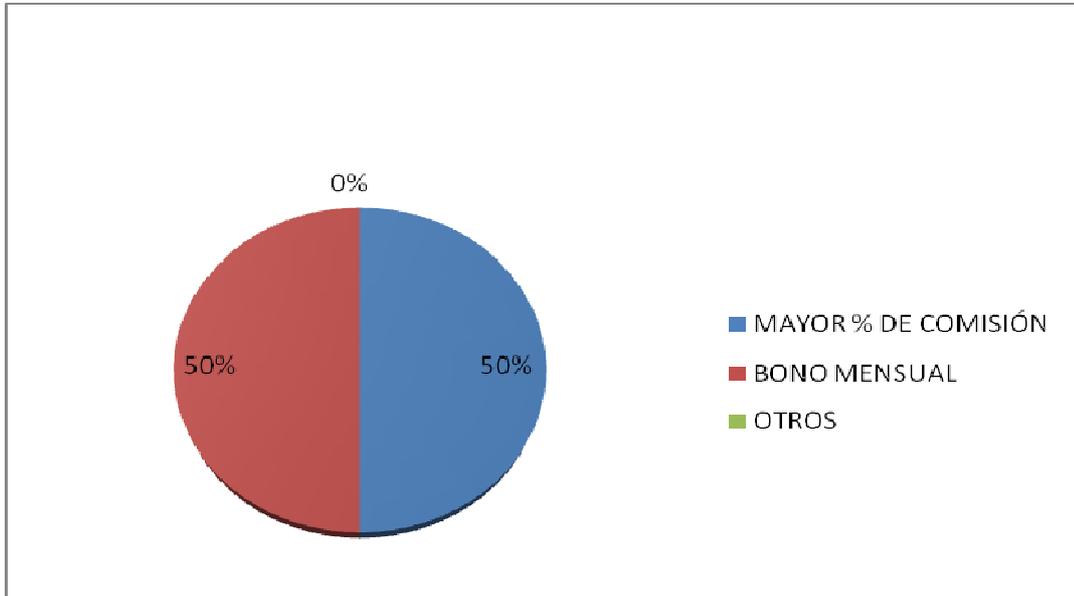


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Uno de los propósitos más importantes que tiene la empresa es velar por el bienestar de los empleados, tanto físico como mental, y como empresa se desea que cada día los asesores estén motivados para que puedan realizar sus ventas. Esto ayuda a que con esa motivación los empleados aumenten sus ventas día con día y que a la hora de evaluar al departamento de ventas se pueda observar el resultado de esa motivación. En toda empresa existen asesores que están conformes y otros que les hace falta más motivación y esto es un punto que se debe de evaluar a fondo, ya que la motivación es la principal fuente de las ventas, por lo que hay que ver cómo cambiar de pensamientos a los vendedores para que todos estén motivados y así la empresa pueda estar en crecimiento cada día.

Ilustración No. 16

Gráfica 11: Motivación para vender los equipos

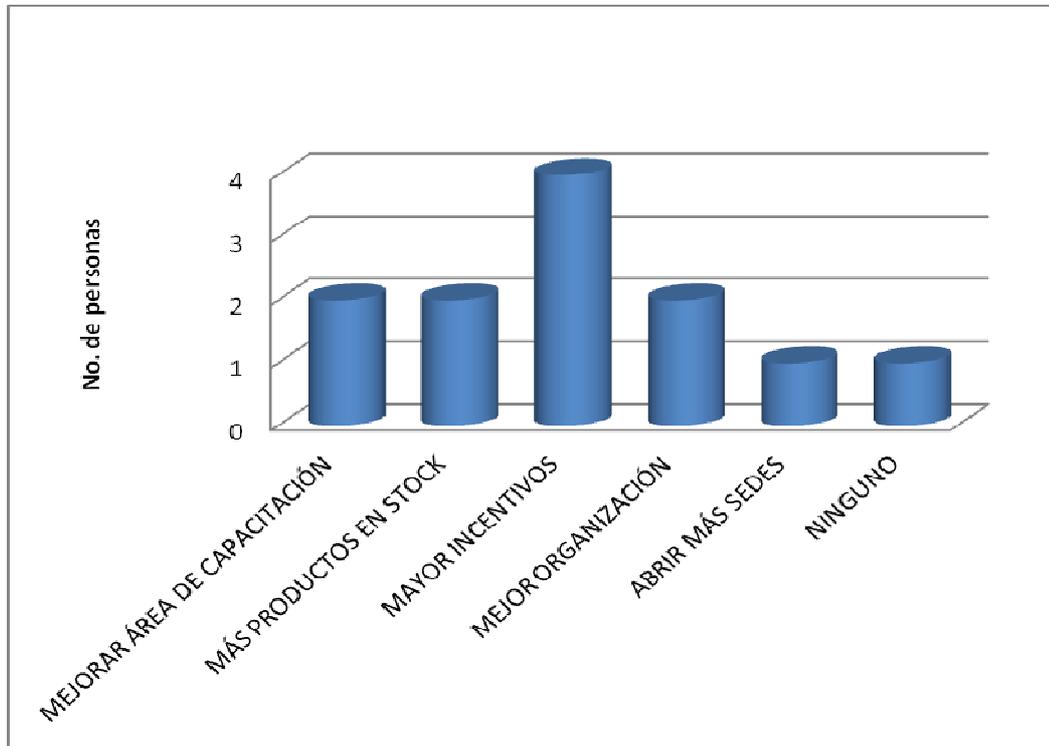


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Dentro de la capacitación a los asesores se trabaja con la motivación interna y externa, para que puedan entender los dos lados de la motivación y se ha analizado que existe un balance entre estos tipos de motivación. Los asesores demuestran que desearían contar con ciertos aspectos de la motivación extrínseca para que puedan mejorar sus ventas y así obtengan una remuneración económica, pero también demuestran la satisfacción que sienten al ver al cliente satisfecho tanto con el producto recibido y con la atención que se les brinda.

Ilustración No. 17

Gráfica 12: Sugerencias para mejorar el servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, 2014

Los asesores del departamento de ventas cuentan con programas de capacitación en relación con su departamento dentro de la empresa, pero en lo que más se hace énfasis es en el buen servicio al cliente que deben brindar, no sólo a la hora de entregar un pedido, sino desde la llamada que se les hace para saber de algún producto. Esto ha llevado a los gerentes de cada departamento a evaluar el desempeño de sus asesores y analizar que es lo que los motivaría a brindar un mejor servicio al cliente, y se ha podido concluir, gracias a los aportes de cada uno de ellos, que la motivación que necesitan es tener un mayor porcentaje de incentivos, ya que esto los ayudará a tener la motivación de cada día velando por el buen servicio al cliente.

Ilustración No. 18

Matriz de sentido: cuestionario al gerente general y gerente de ventas

		Preguntas	Gerente general	Gerente ventas	Análisis de resultados.
Diagnóstico y análisis de la gerencia general y la gerencia de ventas	1	¿Cuántas personas tienen a su cargo?	100 personas	12 personas	Se estableció, que el gerente general tiene a mayor personal a su cargo con relación al gerente de ventas.
	2	¿Usted motiva a los colaboradores para que realicen su mejor trabajo?	Sí	Sí	Si se motiva, pero es indispensable darles más incentivos como viajes, precios, etc.
	3	¿Considera que en el área se promueve el trabajo en equipo?	Sí	Sí	Esta parte es importante sin dejar al lado la importancia de respetar la cartera de clientes de cada vendedor.
	4	¿Considera que se provee a los empleados todas las herramientas necesarias para trabajar?	Sí	Sí	Es importante debido a que por esas herramientas los vendedores tendrán más capacidad técnica para poder vender.
	5	¿Cuentan con programas de capacitación?	Sí	Sí	Dentro de las estrategias, es bueno fomentar la capacitación para tener personal altamente calificado y preparado.
	6	¿Les lleva tiempo a los empleados aprender sobre los productos que se venden en la empresa?	No	Sí	Es claro que la curva de aprendizaje es un poco lenta debido al alto grado de dificultad que requiere aprender y calcular estos equipos.
	7	¿El proceso para darle seguimiento a las sugerencias o quejas de los clientes es largo?	Sí	No	No se evalúa el proceso en cómo lo hagan pero si se toman en cuenta las sugerencias para poder agilizar el tiempo de entrega.
	8	¿Está dentro de las posibilidades darles una comisión mayor a los empleados por sobrepasar las ventas?	Sí, todo depende del margen de ganancia de la empresa	Sí, pero solo si recupera un 80% de su cartera de clientes	Es importante que los asesores estén motivados tanto internamente como externamente, para que puedan mejorar sus ventas y cada departamento debe evaluar si es de beneficio para el área de ventas.

Fuente: elaboración propia, 2014.

En la presente matriz de sentido se puede observar una comparación de preguntas entre el gerente general y el gerente de ventas, ya que como gerentes tienen el objetivo de velar por la empresa y hacer que cada día esta crezca de la mejor manera. Esto muestra que los gerentes a pesar de tener sus responsabilidades cada uno en su área están conectados en el bienestar de la empresa, ya que ambos la mayoría de veces piensan de la mejor manera y se centran en la atención al cliente. Esto es de gran importancia para la organización, ya que no importa el departamento en donde se encuentren, sino que estén conectados en todos los ámbitos del trabajo. Los gerentes piensan que la mejor manera de motivar a los asesores es brindándoles una remuneración económica.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Es una fuente que sirve para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, en la cual se comparan los resultados obtenidos con los del marco teórico o fuentes bibliográficas.

5.2 El servicio

“el servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera por parte de la empresa además del producto o del servicio básico que se está ofreciendo”. (Denton, 1991, p.5). Por parte del asesor que lo esté atendiendo y su comparación con los resultados es una parte importante para que una empresa pueda tener éxito en el presente y en el futuro sabiendo que un cliente no solo se le vende sino que se tiene que crear lazos para que la relación crezca día a día y puedan recomendarse a otros mercados de la industria. Debido a la atención que se le brinda a los clientes, se pudo observar en el indicador de recomendación de los clientes (Net Promoter Score) es de -15.89%, este resultado muestra que la mayoría de los clientes no recomendarían a la empresa y esto hace que los clientes se alejen de Eq Guatemala y que las ventas disminuyan considerablemente.

5.3 Más allá de la calidad en los servicios

“la calidad de servicio ofrecida por la empresa se traduce en la satisfacción de los clientes. Por lo tanto la fidelidad del cliente tiene un impacto positivo en los beneficios de la empresa”. (Pamies, 2004, p. 6).

Se hace necesario saber que la calidad en el servicio es un aspecto que se tiene que mejorar para poder recuperar de nuevo a los clientes que se han perdido y así mismo poder atraer a nuevos clientes potenciales.

5.4 La necesidad de retener a los clientes

Denton (2004), afirma:

De acuerdo con la teoría analizada, tener una clara definición sobre qué significa retener a los clientes es importante para poder garantizar la efectividad en el servicio brindado y así poder contribuir con el logro de resultados y saber qué es más barato para la empresa mantener a los clientes y no a nuevo clientes, (p.65).

Según los resultados, en el proceso actual no se están reteniendo a los clientes y esto lo demuestra el indicador de recomendación de clientes, debido a que éstos se están yendo de la empresa porque no están satisfechos con los servicios que se les están ofreciendo.

5.5 Departamento de ventas

“el departamento de ventas es el que genera los ingresos de la empresa, esto crea que la organización resulte más eficaz en los resultados que se puedan obtener. La organización puede ser por zonas geográficas, clientes, mediante un sistema mixto”. (Escudero, 2010, p.10).

La existencia entonces de varios puntos no da el resultado que se desea debido a que según los clientes en las encuestas indicaron que el tiempo de atención y espera es muy lento y es deficiente para cumplir con sus expectativas y esto genera que el nivel de satisfacción del cliente no se esté cumpliendo.

5.6 Organización por zonas geográficas

“la organización por zonas consiste en dividir el territorio donde actúa la empresa en zonas y asignar a cada vendedor o equipo una zona en exclusiva. Este sistema es el más adecuado cuando la línea de productos es homogénea”. (Escudero, 2011, p.11). Según las respuesta brindadas por los clientes, la ubicación es uno de los factores que influyen mucho en la compra del cliente, debido a esto sería indispensable poder colocar más sucursales en otros puntos del país como lo son cerca de las minas o de los ingenios, pues allí hay clientes poderosos tanto económicamente como comercialmente por la marca.

5.7 Organización por productos

“la organización por productos consiste en asignar a cada vendedor una línea de productos, es necesario formar a los vendedores en el producto concreto que van a vender” (Escudero, 2011, p.11). Esto surge debido a que como los vendedores no están bien capacitados y no conocen realmente las características de cada producto, lo cual se ve reflejado en el indicador de recomendación de los clientes que muestra que la variedad de productos es deficiente, pero no es que sean deficientes, es debido a que los vendedores no conocen todo lo que la empresa tiene en sus bodegas y sólo se centran en lo que saben, por lo tanto, es muy importante formar a los vendedores para que sepan lo que están vendiendo.

5.8 Comunicación

“la fidelización se sustenta en una muy eficaz gestión de las comunicaciones empresa- cliente. Es necesario, imprescindible, establecer vínculos emocionales con los clientes”. (Alcaide, 2001, p.21). Esto es claramente contradictorio con los resultados que se obtuvieron por parte de los clientes en las encuestas, debido a que los resultados que se dieron en el indicador de recomendación (Net Promoter Score) son muy bajos. Esto quiere decir que no hay buena comunicación ni relación con el cliente.

Conclusiones

1. Los clientes no están satisfechos con la atención que se les brinda por parte de Eq Guatemala. Esto muestra el por qué no mejora el promedio de ventas y no se colabora a la mejora de la estructura de Eq Guatemala. Se observa que los encargados de las distintas áreas deben de estar mejor capacitados para poder involucrarse y brindar una mejor atención para lograr que los clientes se sientan confiados con sus productos y satisfechos con la solución a sus consultas.
2. Se analizó que cada departamento cuenta con un gerente del departamento, que es la persona encargada de velar por el bienestar de los empleados del área, al igual por el crecimiento del departamento, pero no cuentan con controles administrativos para mejorar la atención al cliente y por eso el servicio al cliente está en un rango debajo de lo normal.
3. Estas personas no están bien capacitadas para controlar los pedidos, ya que no son responsables por hacer el despacho del producto, esto es lo que causa que el cliente no reciba a tiempo su pedido y que por lo mismo no se le brinde una buena atención de parte de la empresa.
4. Al realizar el análisis sobre si los clientes recomendarían a Eq Guatemala, se pudo obtener un porcentaje de -15.89%, lo que claramente se observa como un resultado negativo a la pregunta, esto es preocupante para obtener clientes, Eq Guatemala debe mantener satisfechos a los que ya posee, para que se pueda tener una buena recomendación de parte de ellos.

Propuesta de implementación de CRM

Introducción

En la actualidad conocer y satisfacer la necesidades de los clientes se ha convertido en el objetivo fundamental en las empresas. Mantener a los clientes significa mayores ingresos para las mismas y disminuir costos.

El CRM (Customer Relationship Management), como sus siglas en inglés lo indican, es la gestión de administración de la relación con el cliente. El CRM tiene varias opciones para conocerlos, saber qué tipo de beneficios se les puede ofrecer y con estas prácticas logra mantenerlos y evitar que se marchen hacia la competencia.

Es mejor para una empresa mantener a sus clientes existentes, porque es bueno económicamente a buscar clientes nuevos ya que esto representa un mayor gasto debido a que se tiene que empezar a fomentar la buena relación con el cliente, en la cual el CRM es vital para lograr este objetivo manteniendo la relación empresa – cliente, logrando la lealtad del mismo hacia Eq Guatemala.

El CRM permite gestionar de mejor manera a los clientes, obteniendo información de sus necesidades, todo esto sirve para que sienta la preocupación de Eq Guatemala hacia él. Esto con el objetivo de lograr que el cliente se vuelva fiel a Eq Guatemala.

Hay que tener en cuenta que la tecnología que se implementa actualmente en las empresas no se maneja por sí sola hablando en el caso del CRM, hay que tener claro que si no existe pasión de parte del vendedor hacia el cliente o no existe interés por ofrecerles un buen servicio el CRM falla, porque no tendría ningún fin que se implemente el CRM.

Se debe comprender que la aplicación de un CRM exitoso sucederá por etapas, no de un día para otro. La finalidad de lograr la satisfacción del cliente traerá como consecuencia el crecimiento de Eq Guatemala.

Justificación

El CRM permitirá reducir el ciclo de venta, debido a que es un medio que ayuda a contar con la información a tiempo y saber sobre las últimas compras realizadas por parte de los clientes y la cantidad de productos que han comprado.

Se conocería qué quieren y qué necesitan los clientes, esto sería un éxito debido a que se anticiparía a lo que él quiera pedir y así poder incrementar las ventas.

La aplicación del CRM también da la opción de contar con un historial como lo son los correos electrónicos, llamadas, contactos, cuentas, etc.

Se puede observar de la misma manera los malos tratos que han recibido los clientes como lo son quejas, cotizaciones tardías, etc.

Alcance

Implementar el CRM dentro de la empresa Eq Guatemala, el CRM va dirigido a los clientes potenciales y no potenciales, sin importar si es cliente de una empresa privada o alguna persona individual. El CRM es una gran ayuda al control del servicio al cliente, la cual mejorará la relación con el mismo para que no se tengan más inconvenientes

Objetivos

General:

Elaborar una propuesta de implementación de un sistema del CRM (Customer Relationship Management), para el departamento de ventas en la empresa Eq Guatemala.

Específicos:

1. Determinar qué mejoras se obtendrán con la implementación del CRM.
2. Determinar la situación actual de Eq Guatemala con los clientes.
3. Implementar cursos de capacitación para el manejo del nuevo sistema.
4. Implementar una base de datos que registre los datos de todos los clientes.

Modelo CRM

El CRM ("Customer Relationship Management"), se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente que nace de dos conceptos del marketing: la satisfacción y retención de los clientes, por lo tanto, la relación con estos términos es obvia.

Se trata de un sistema, es decir, un software y hardware, redes, comunicaciones, usuarios cuyo objetivo es el manejo adecuado de la relación con el cliente, de tal manera de identificar, atraer, aumentar la lealtad de los clientes más rentables. Se preocupa, entonces, de la administración de todas las relaciones que una empresa puede establecer con ellos.

El CRM incluye cinco componentes, dentro de ellos los más importantes para el modelo de atención al cliente, son:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración.
2. El servicio y soporte al cliente.
3. El marketing.
4. La excelente sincronización de datos.
5. El servicio en el campo de ventas.

Todo esto con el objetivo de obtener la lealtad de los clientes. Para conseguir esta lealtad, es necesario el apoyo tecnológico (en la actualidad está muy presente el apoyo de Internet y sus capacidades) esto permite hacer lo que antiguamente se hacía en las tiendas de barrio, donde el dueño se preocupaba de conocer a cada uno de sus clientes y sus preferencias para así ofrecerles lo adecuado y más aún, anticiparse a sus necesidades.

En caso surgiera cualquier eventualidad que pudiera provocar la pérdida de información el CRM tiene la capacidad de guardar toda la información que se ha trabajado, otra de las ventajas es que la empresa ya cuenta con un servidor propio capaz de soportar el sistema como lo es el CRM.

Para llevar a cabo una feliz implementación de esta herramienta se deben tomar en cuenta una serie de factores. Es imprescindible conocer primero, cuál es la estrategia de la organización, de manera de comprobar que la decisión de un proyecto de esta naturaleza está realmente alineada con la estrategia del negocio, de forma que toda la organización, esté convencida, que todo esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión.

También es importante comprobar el verdadero apoyo y compromiso de la dirección, para poder tener el respaldo necesario a la hora de interactuar con todas las áreas de Eq Guatemala, como así también para realizar todas las inversiones o gastos que el proyecto requiera al momento correcto de manera de no sufrir demoras que atenten contra las expectativas o entusiasmo puesto en el proyecto.

Una vez que se cuente con el apoyo de la dirección, y al estar realmente alineado con la estrategia tecnológica, se está en condiciones de comenzar a planear el proyecto, cuya duración estimada sería de aproximadamente ocho meses, según las siguientes etapas:

1. Definir con la dirección el alcance esperado.
2. Definir la forma en que se evaluarán los resultados.
3. Nombrar a un responsable del proyecto.
4. Designar un equipo de trabajo con los miembros claves de Eq Guatemala, de manera de comprometer a los mejores.
5. Presentarle al equipo la herramienta.
6. Definir las bases de datos.
7. Desarrollar los procesos que se hayan elegido como críticos.
8. Definir la infraestructura de tecnología necesaria.
9. Realizar pruebas pilotos de los nuevos procesos desarrollados, para ver su efectividad.
10. Realizar los ajustes necesarios.
11. Hacer un prototipo (simulacro de la realidad) con la información real.

12. Entrenar en la herramienta a los involucrados, incluyendo clientes.
13. Hacer ver a toda la organización la filosofía de servicio al cliente, no sólo a ventas.
14. Lanzamiento gradual del sistema con los clientes que más hayan participado.

Es posible advertir la importancia de conocer con cierto grado de detalle el concepto de CRM, que juega un papel trascendental en la vida de la empresa, ya que sin clientes ésta no sería nada y por lo tanto, cabe reflexionar sobre los alcances de esta estrategia.

Propuesta 1 Implementar CRM de forma manual

La propuesta manual la realizará el vendedor al momento que visite al cliente, así podrá colocar en las tablas de Excel todo lo que se obtuvo de la visita que realizó.

Luego de haber llenado las tablas, el vendedor le podrá enviar el archivo por medio de Google Drive a su jefe o a varios usuarios para que se pueda revisar la calidad de las visitas y si hay que cotizar el jefe pueda apoyar de forma inmediata al vendedor. La ventaja de esta propuesta es que no tiene ningún costo y que se están utilizando tablas similares a los del CRM de software.

La otra propuesta es el CRM por medio de software, ésta es más formal debido a que es un programa que se compra con una licencia para que pueda ser utilizada por la empresa, esta propuesta tiene varias ventajas entre ellas cuando el vendedor no contesta el teléfono, se le manda un correo automático donde el vendedor podrá notar que tiene que contactar a un cliente que se puede perder. Por lo tanto ambas propuestas están relacionadas porque tienen formatos similares que el vendedor tiene que llenar.

De acuerdo a lo que se investigó, es importante contar con algunos datos de los clientes, para conocerlos mejor y darles un buen servicio. Estos datos son: cuenta, contacto o usuarios, sexo, puesto que ocupa, teléfono, fax, correo electrónico, NIT, fecha de fundación, dirección, zona, municipio, departamento, etc.

En esta propuesta se sugiere implementar un sistema de seguimiento de clientes (CRM) utilizando el Google Drive, esta es una aplicación gratuita en la cual cada usuario cuenta con 15 gigabytes de espacio gratuito para almacenar sus archivos, dispone de aplicaciones para Android que permiten editar documentos y hojas de cálculo.

El Google Drive aparte de tener mucho espacio disponible para subir documentos es una vía segura, debido a que si se utiliza una cuenta de correo electrónico es más fácil que su cuenta sea hackeada y puedan ver sus archivos, en caso de utilizar Google Drive no es así, debido a que todos los archivos que se guarden en Google Drive podrán ser enviados a varios usuarios que la persona seleccione y le va a enviar un link al destinatario para que pueda abrir el documento enviado.

El sistema de Google Drive permite mover y eliminar documentos de Google sin estar conectado a Internet. Google Drive refleja estos cambios en la nube. Incluso es posible recuperar documentos Google de la papelera del PC.

Los cuadros que serán utilizados serán los siguientes:

Ilustración No. 19

Tabla de seguimiento de clientes

Calendario	Pre-contactos	cuentas	contactos	oportunidades	productos	documentos	Incidencias

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la presente tabla hay varias columnas donde el vendedor tiene que colocar todos los datos de los clientes, por ejemplo en la opción calendario podrá observar cuándo agendó nuevamente reunirse con el cliente y así sucesivamente con todos los datos siguientes que se presentan en la misma.

Ilustración No. 20

Tabla de clientes

Empresa	Área	Ubicación	Contactos	Teléfono	Correo	Citas	Incidencias

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Luego de colocar todos los datos de los clientes que se visitó, hay que enfocarse en un cliente, estando dentro de la cuenta del cliente se tiene que colocar toda la información que corresponda por ejemplo cuantas áreas se visitaron, los contactos de cada área y así sucesivamente hasta llenar la tabla.

Ilustración No. 21

Tabla calidad de visitas

Historial de eventos	Calidad de la visita	Satisfacción de la visita

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Luego de ingresar todos los datos en las tablas se llevara, una tabla donde indique el historial de eventos pendientes de cotizar, así mismo la calidad de las visitas que se realizó al cliente y en la columna de satisfacción de la visita debe de indicar cómo la califica el vendedor.

En esta propuesta manual, se puede aprovechar la oportunidad de que es una aplicación que no requiere de ningún tipo de inversión debido a que el Google Drive se puede descargar de forma gratuita teniendo disponible hasta 15 gigabytes, en el caso que se quiera tener más almacenamiento hasta los 30 gigabytes, si es necesario comprar esta aplicación.

En el caso de la implementación del CRM manual, no es necesario tener demasiado almacenamiento debido a que no es mucha información la que se va a compartir.

Por lo tanto se recomienda utilizar esta propuesta es una forma de empezar a controlar mejor la atención a los clientes, aprovechando la tecnología.

Propuesta 2

Implementar CRM por medio de software

Para iniciar el plan de trabajo primeramente se debe elegir qué tipo de software se utilizará, se recomienda el que trae Microsoft en su paquete es el Access, debido a que es una plataforma fácil de manejar para el programador, dando como facilidad poder modificar la base de datos para implementar mejoras que se necesiten más adelante.

Vale la pena mencionar que es un software totalmente compatible con el sistema operativo que se utiliza en Eq Guatemala es el Windows 8.

Es importante resaltar que el CRM por medio de software permite almacenar toda la información de los clientes actuales y los clientes que se han marchado a la competencia con el fin de tratar de recuperarlos por medio de estrategias de recuperación de clientes.

A continuación se detalla el tiempo que tomará el desarrollo del sistema.

Cronograma de actividades del desarrollo del CRM:

Ilustración No. 22

Cronograma de implementación de CRM

Actividades	Semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Determinar las necesidades de la empresa	■							
Recopilación de información	■	■	■					
Estrategia de negocio			■					
Estructura de la organización			■	■				
Prioridades de implementación				■	■			
Ingreso de datos y pruebas preliminares					■	■		
Plan de implementación y capacitación						■	■	■

Fuente: Elaboración CRM, 2014.

El propósito del sistema de CRM es proporcionarle a la gerencia y al departamento de ventas datos de los distintos clientes y así dar un trato personalizado a cada uno, esto con el fin de crear los niveles de lealtad que tanto se puede enfocar en el CRM.

Implantación del CRM:

Es importante hacer mención que CRM no es un proyecto exclusivo del área comercial o de marketing, ni de la de sistemas, sino un proyecto que involucra a toda la organización que deberá de realizarse con un carácter multifuncional.

Se debe tomar en cuenta diversos factores importantes al momento de realizar una implantación de CRM como lo son:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando los puntos que se tienen de contacto de los clientes, con qué información es la que se cuenta y cuál es la que se quiere obtener de los clientes

- Tener una definición clara del alcance del proyecto de CRM y los objetivos por los que se realiza.
- No se responsabiliza totalmente la implantación del CRM al departamento de informática. Este tipo de proyecto exige la participación de todos los departamentos de Eq Guatemala y su director general debe de estar al frente del mismo.
- Informar y proporcionar capacitación a todos los empleados de la organización de la nueva estrategia de la organización.

Selección del equipo de trabajo para la instalación

Equipo de hardware: En el departamento de ventas de Eq Guatemala actualmente los gerentes de ventas de todos los departamentos, así como los vendedores cuentan con computadoras portátiles, existe también la necesidad de adquirir cuatro computadoras de escritorio ya que se desea que todas las secretarias tengan acceso al sistema y no necesiten utilizar la computadora de algún vendedor.

Para disminuir costos se puede solicitar el traslado de departamentos donde se tengan otras computadoras que no sean utilizadas, para que puedan ser usadas por las secretarias y no tener que comprar computadoras nuevas.

Las computadoras portátiles que utilizarán los gerentes de ventas y los vendedores deberán cumplir con ciertas características para que el hardware que les será instalado funcione, no solo para este proyecto, sino también para otras aplicaciones dentro de la empresa, estas características son:

Equipo de hardware:

- Procesador Core i3 o Core i5 (utilizando el procesador Core i3 el costo sería muchos más bajo al momento de comprar la computadora).
- 512 MB de memoria RAM.

- Disco duro de 50 GB.
- Puertos USB
- Contar con un sitio web para alojamiento
- Se debe de configurar el virtual host
- Monitor 15 o 17 pulgadas
- Mouse y teclados.

Equipo de software: Todo el equipo de cómputo existente en la empresa, tiene instalado el sistema operativo Windows 8 (contando con la licencia correspondiente), lo cual facilita la instalación del CRM, la instalación se puede realizar en el navegador favorito.

En caso que las computadoras sean nuevas, se tendrá que adquirir la licencia correspondiente para poder utilizar el CRM, ahora las computadoras que se encuentran en Eq Guatemala y ya cuentan con la licencia, no deberá incurrir en este gasto de comprar la licencia.

Personal operativo

El sistema será utilizado por varias personas dentro de Eq Guatemala. A continuación se detalla las actividades que se realizarán en la base de datos:

- **Gerentes:** Podrán visualizar la información, modificar la base de datos, agregar o eliminar datos, claves de seguridad o de acceso.
- **Asesores técnicos comerciales:** Los asesores serán designados por la gerencia para que puedan ingresar datos, tendrán una clave de acceso al CRM, ver cuentas, crear oportunidades, realizar todas las actividades correspondientes al servicio al cliente.
- **Secretarias:** Solo podrá visualizar la información existente ejecutando la base de datos, no se les permitirá modificar, agregar o eliminar datos.

Es importante mencionar que para poder modificar y dar mantenimiento a las base de datos, deberán tener conocimientos de programación en Access. Para este caso Eq Guatemala cuenta con un departamento de informática que puede realizar esta labor de modificar la base de datos.

Capacitación al personal

La capacitación únicamente irá dirigida a los gerentes de cada departamento, la capacitación será un poco larga ya que tienen que abarcar todos los temas del funcionamiento del CRM.

Se explicará la forma en la cual se desarrolló el CRM, para facilitar el mantenimiento de la misma, así como la implementación de mejoras y propuestas que ofrezcan los gerentes de cada departamento.

En la capacitación se ofrecerá distintas formas de ordenar a los clientes ya sea por fecha de nacimiento, aniversario de la empresa, etc. Así mismo, se llevará a cabo prácticas en la computadora para que sea más fácil su entendimiento.

Se buscará la mejor fecha para la realización de la capacitación para no afectar las actividades laborales de los gerentes y personal informático.

Presupuesto

La decisión de invertir en el CRM es una tarea un poco complicada para la empresa, ya que se desconocen los beneficios financieros y su rentabilidad y esto conlleva a ver esta inversión como un gasto para Eq Guatemala. Vale la pena mencionar que no todo es un gasto, se tiene que tener en cuenta que un gasto bien invertido genera ingresos.

Según casos anteriores empresas que invierten en el CRM, han obtenido aumento en sus ventas de un 5 a 10% luego de su primer año en ejecución. En Guatemala se pondrá como meta un aumento de sus ventas en un 4% en el primer año.

Los beneficios intangibles que traería consigo la implementación es la mejora en la atención a los clientes, adquisición de nuevos clientes, flexibilidad del sistema, ahorro de tiempo en los procesos, mejor toma de decisiones. Estos beneficios son difíciles de cuantificar porque no generan ingresos directamente.

Partiendo de la idea de que se cuenta con un equipo apto para el funcionamiento del Vtiger CRM, el precio estimado en el mercado asciende a unos Q64,960.00

Los Q64,960.00 de inversión se desglosa de la siguiente forma:

Costo por licencia del CRM:

- Q200.00 mensual por cada usuario. El total de usuarios que utilizaran el CRM son 100 personas. Total de Q20,000.00
- Q.80.00 mensual por 1GB adicional. Se requieren 30GB en total serían Q2,400.00
- Q560.00 para tener más de 10,000 correos por mes disponibles, esto es por dispositivo Android o PC. Total de Q560.00

Costo por capacitaciones:

- Q1600.00 por 4 horas de capacitación. Lo indispensable son 40 horas de capacitación, total Q16,000.00.

Costo en la compra de cuatro computadoras:

- Q26,000.00 en la compra de cuatro computadoras con procesador Corei3 y licencia de software.

El CRM incluye lo siguiente:

- Almacenamiento (por organización) 5 GB
- Teléfono, correo electrónico, y soporte chat
- Backups
- Automatizado bi-mensual actualizaciones
- Ventas y marketing

Ilustración No. 23

Estado de resultados de enero a diciembre, con proyección para los años 2015 y 2016.

Descripción	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas	Q. 40,657,987.36	Q. 41,796,359.89	Q. 43,326,124.36	Q. 49,645,232.23
Costo de ventas	Q. 5,425,000.79	Q. 6,011,326.74	Q. 6,825,369.45	Q. 7,536,482.49
Utilidad bruta	Q.35,232,986.57	Q. 35,785,033.15	Q. 36,500,754.91	Q. 42,108,749.74
Gastos operativos	Q. 14,236,456.56	Q. 16,096,869.19	Q. 15,236,948.61	Q. 15,975,236.09
Utilidad operativa	Q. 20,996,530.01	Q. 19,688,163.96	Q. 21,263,806.30	Q. 26,133,513.65
Gastos administrativos	Q. 9,829,897.79	Q. 10,023,326.99	Q. 10,895,421.26	Q. 11,984,726.03
Utilidades antes de intereses e impuestos	Q. 11,166,632.22	Q. 9,664,836.97	Q. 10,368,385.04	Q. 14,148,787.62
Gastos por pago de intereses	Q. 124,375.63	Q. 112,498.36	Q. 165,329.56	Q. 132,587.25
Utilidad antes de impuestos	Q. 11,042,256.59	Q. 9,552,338.61	Q. 10,203,055.48	Q. 14,016,200.37
Impuesto sobre la renta	Q. 3,423,099.54	Q. 2,961,224.97	Q. 3,162,947.20	Q. 4,345,022.11
Utilidad después de impuestos	Q. 7,619,157.05	Q. 6,591,113.64	Q. 7,040,108.28	Q. 9,671,178.26
Incremento a utilidades retenidas	Q. 7,619,157.05	Q. 6,591,113.64	Q. 7,040,108.28	Q. 9,671,178.26

Fuente: Estado de resultados Eq Guatemala 2014.

Nota: Los valores presentados no son reales por motivos de seguridad de la empresa.

En el presente estado de resultados se puede observar en la tabla que a finales del año 2014 existe cierta disminución en el incremento de las utilidades retenidas debido a la implementación del supuesto CRM. A finales del año 2015 se puede observar un aumento de ventas netas derivado del uso del CRM y así sucesivamente para el año 2016 aumentarán más sus porcentajes ya que se ha tenido más tiempo el sistema.

A finales del año 2014 se registrará un aumento de ventas netas del 3.8% respecto al año anterior.

Para finales del año 2015 se empieza a notar un aumento del 14% en las ventas.

Otro factor que marcará la diferencia para Eq Guatemala luego de implementar el CRM serán los beneficios que trae al momento de implementarlo, como lo es la mejora en toma de decisiones, reducción de tiempos en los procesos, mejor atención a los clientes, retención de los existentes y creación de nuevos compradores.

Todos estos beneficios son los que pueden motivar a los altos ejecutivos de Eq Guatemala a tomar la decisión de implementar un CRM.

Este software es un poco caro y no cualquier empresa puede realizar una inversión como esta. Aunque en la propuesta actual se basa en desarrollar una solución CRM, es factible y funcional para una empresa de la envergadura de Eq Guatemala.

Para el desarrollo de este proyecto, es necesario tomar en cuenta los siguientes costos, el precio del software y el precio del hardware para las computadoras portátiles que necesitan para que el sistema CRM funcione.

Análisis de software:

Si las computadoras provienen de otros departamentos, no deberán invertir en software debido a que ya vienen con sistema operativo Windows 8, así como de Office.

En el caso de los gerentes o vendedores, cada uno es responsable de tener su computadora portátil y cada uno es el encargado de comprar la licencia de Office. Este precio oscila entre los Q1,500.00 por computadora, inversión que tiene que realizar cada empleado.

Análisis de hardware:

Anteriormente se mencionó que se contaría con cuatro computadoras de escritorio, que serán utilizadas por las secretarias. Se constató que dentro de Eq Guatemala hay computadoras que no han sido utilizadas, para poder solicitar el traslado respectivo. En caso contrario se deberá hacer la compra de nuevo equipo.

Los precios de las computadoras oscilan entre los Q4,500.00 y Q5,000.00 con procesador Core i3, con un procesador Core i5 el precio oscila entre Q5,500.00 a Q6,500.00 y con procesador Core i7 tiene un precio de Q7,000.00 a Q9,000.00.

En total, la inversión requerida, en lo que a hardware y software se refiere, se muestra en la siguiente tabla:

Ilustración No. 24

Tabla costos de hardware y software

Origen de las computadoras	Costo todo en Quetzales				
	Hardware		Software	Total a invertir (Hardware + Software)	
	Core i3	Core i5		Core i3	Core i5
Cuatro computadoras nuevas de marca	Q. 20,000.00	Q. 26,000.00	Q. 6,000.00	Q. 26,000.00	Q. 32,000.00
Computadoras existentes en la empresa sin licencia de software	0	0	Q. 6,000.00	Q. 6,000.00	
Existente en la empresa con licencia de software	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se sugiere al departamento de ventas, buscar la manera de adquirir las computadoras de otros departamentos que no las utilicen, para evitar así gastar tanto en equipo nuevo, como en licencias de software.

Ilustración No. 25

Tabla de inversión de la propuesta CRM

		Inversión Inicial	Inversión sin compra de computadora	Inversión Mensual
Licencia para instalar CRM (100 personas)	Costo por licencia CRM	Q20,000.00	Q20,000.00	Q20,000.00
	30GB para el CRM	Q2,400.00	Q2,400.00	Q2,400.00
	10,000 correos disponibles	Q560.00	Q560.00	Q560.00
Costo por capacitación	40 horas de capacitación	Q16,000.00	Q16,000.00	0
Compra de cuatro computadoras nuevas	Computadora Corei3	Q26,000.00	0	0
INVERSIÓN TOTAL		Q64,960.00	Q38,960.00	Q22,960.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la presente tabla se puede apreciar que la inversión inicial es de Q64,960.00 tomando en cuenta que se va a comprar cuatro computadoras en caso que no se puedan conseguir adentro de la empresa para no realizar esa inversión. Luego muestra la inversión total sin realizar la compra de las computadoras con un monto de Q38,960.00 este caso sería que la empresa le sobre computadoras y se puedan utilizar y la inversión mensual será de Q22,960.00 este monto será a partir del segundo mes hasta cuando dure la licencia.

Resultados esperados

Prueba piloto:

Algo muy importante dentro de la realización de este proyecto, es realizar una prueba piloto a partir de este momento se partirá en ver los resultados que dará su funcionamiento.

Ya con los datos de los clientes ingresados al sistema se procederá a efectuar una primera prueba del funcionamiento del sistema, tanto con los gerentes, asesores técnicos y jefes de área.

En principio se trabajará con los asesores técnicos que tengan a los clientes con más valor para la empresa que por ventas se refiere.

También se tomarán en cuenta aquellos asesores técnicos que tengan clientes con eventos cercanos como lo son: cumpleaños, aniversario de la empresa o en ciertas épocas del año, que requiere una buena característica para agradar al cliente.

Por lo tanto se buscó un proyecto que funcionara en un periodo mínimo de seis meses y no mayor de 2 años, ya que es imposible conseguir resultados en un periodo menor a seis meses.

Es importante recalcar que el fin del proyecto para implementar el CRM es cumplir con los cuatro pasos del proceso de implementación del CRM las cuales son: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar el trato con los clientes debido a que no se puede tratar de la misma manera a un cliente que compra Q100,000.00 al mes a uno que compra Q1,000.00 al mes.

Plan de acción en entrega de producto

Eq Guatemala cuenta con una pequeña flota de camiones para la entrega de sus productos, pero en principio estos no eran para el reparto de mercaderías, eran solamente para el servicio de los equipos que estaban en mantenimiento o en servicio en los proyectos.

Se llegó a un acuerdo con los departamentos de logística, producción y ventas para poder entregar la mercadería de ciertos clientes, esto dependiendo de la cantidad de productos que se hayan vendido.

Claro está que el cliente aceptó que se le entregara sus productos hasta el punto donde lo necesiten, aunque su precio suba por el costo de transporte que esto implica.

Establecimiento de objetivos a corto y largo plazo

Dentro de los objetivos que pueden trazarse tras la elaboración de este proyecto, se pueden tener objetivos a corto, mediano y largo plazo, debido a que deben de ser realistas y alcanzables.

Estos objetivos podrían trazarse para darle seguimiento al proyecto para la implementación del CRM, ya que esta integra a todos los departamentos de la empresa.

Los objetivos a corto plazo:

- Mejora en los procesos de relaciones con los clientes de Eq Guatemala.
- Fomentar la fidelización en lo que el cliente valora y ofrecer algo que la competencia no ofrece y Eq Guatemala si lo ofrece.

Los objetivos a mediano plazo:

- Utilización de la información para brindar un mejor servicio y producto, lo que provocará el aumento de ventas.
- Detección de nuevas oportunidades de ventas de los productos de Eq Guatemala, derivadas de los conocimientos de cada cliente.
- Reducción de costos asociados a campañas de venta y marketing.
- Aumento en la eficiencia del personal de Eq Guatemala, ya que tienen acceso permanente a información actualizada de los clientes, sus gustos y necesidades.

Otras de las mejoras si se implementa este sistema propuesto, será conocer no solo a una o dos personas que pudiesen ser contactos entre los clientes y Eq Guatemala, ya que muchas veces la buena relación no solo depende de una persona sino que depende de más personas, siendo esta otra función que ofrece el CRM.

Una propuesta de CRM tiene como objetivo conocer mejor a sus clientes. Ya que se puede tener más información del cliente dentro del CRM como lo es conocer el puesto que ocupa cada persona, el propietario de la empresa, gerente de ventas y saber los proyectos que están en proceso.

El sistema también solicitará ingresar datos personales, pero también depende de que estos datos se obtengan, ya que para el cliente puede ser muy molesto que se esté preguntando estos datos sin que el cliente sepa para qué serán estos datos.

Otro aspecto importante, es el conocer qué cuenta o cliente tiene cada vendedor para no duplicar datos y evitar que dos vendedores atiendan al mismo cliente.

Análisis de mejoras:

Solamente escuchando a los usuarios, se sabrá qué mejoras se pueden implementar en un proceso.

Durante el proceso de control, se pueden realizar entrevistas a los usuarios para determinar qué mejoras se pueden implementar en el sistema.

Los gerentes, jefes y asesores técnicos de área tendrán que proponer mejoras correspondientes, ya que ellos son los que utilizarían más el sistema. Debido a sus posición dentro de la empresa, la toma de decisiones sobre descuentos, regalos o tratos que ha ellos se les ocurra dar a los clientes. Esto sirve para poder llevar un historial del cliente y ver si es factible hacerle más descuentos.

Dentro de las estrategias para mejorar la atención al cliente se encuentran las siguientes:

Estrategia de atracción: esta estrategia se da por medios electrónicos la cual la función es atraer la atención de nuevos clientes.

Estrategia de retención: esta estrategia se dará por medio del seguimiento del call center a los clientes.

Estrategia de recuperación: son acciones que buscan recuperar clientes que se han marchado, esta estrategia se da por medio de accesos electrónicos a la operación y ejecutivos de cuenta para atención personalizada.

Estrategia de fidelización: son estrategias a ejecutivos exclusivos que incluyen tarjetas V.I.P o tarifas preferenciales.

Propuesta 3

Implementar call center

La evolución de las tecnologías de la comunicación ha permitido poner a disposición de los operarios bases de datos y aplicaciones que permiten una rápida gestión de la información y tratamiento de los problemas que plantean los usuarios, en tiempo real.

Esta rápida transformación deriva no sólo del interés de las propias compañías por mejorar la atención a los clientes, sino de la demanda de estos últimos, que exigen a sus compañías, como la accesibilidad a la información del cliente.

Tener claro que la implementación de un call center podría resultar rentable, bien porque permite fidelizar clientes y conseguir más ventas a medio y largo plazo, o porque permite solucionar problemas aportando o complementando información, sin necesidad de poner en marcha mecanismos administrativos, se propone evaluar la posibilidad de implementar un call center, el cual hoy en día está al alcance de cualquier empresa.

Entre las ventajas de su implementación están:

- Mejorar su imagen de la empresa en cuanto a la atención
- Aumentar la capacidad de relación con el mercado
- Fidelizar a los clientes

- Buscar nuevas oportunidades de negocio
- Ahorrar tiempo
- Reducir costos
- Fortalecer la gestión de relaciones con el cliente
- Recepción y gestión de pedidos
- Seguimiento comercial
- Gestión de devoluciones y reclamos

La implementación del call center no debe ser directa, es decir, la empresa puede contratar de manera externa los servicios por un outsourcing. El valor promedio al año es variable, pues el call center contratado debe evaluar la cantidad de atención y servicios que requiere la empresa, y con base en esto establecer el valor.

Ilustración No. 26

Tabla implementación de call center

Salario mensual tres empleados	escritorio	tres computadoras	tres sillas	tres regletas	tres audífonos	tres teléfonos	Inversión inicial
Q15,000.00	Q2,400.00	Q15,000.00	Q1,500.00	Q1,050.00	Q1,000.00	Q1,200.00	Q37,150.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La implementación de un call center para mejorar el servicio al cliente requiere de una inversión inicial de Q37,150.00, tomando en cuenta que el salario de dos empleados es de Q8,000.00 y el salario del jefe de call center es de Q7,000.00 sumando un total de Q15,000.00 los empleados de call center no tendrán prestaciones debido a que estarán facturando, porque es un departamento nuevo y se estará haciendo pruebas para ver si es efectivo implementar este departamento. Este resultado es tomando en cuenta todas las necesidades básicas para poner a funcionar un departamento de call center para mejorar el servicio al cliente en la empresa Eq Guatemala.

Comparación de propuestas:

Ilustración No. 27

Tabla de comparaciones de propuestas

	Inversión inicial	Gasto Mensual	Inversión Anual
Propuesta 1 CRM manual	0	0	0
Propuesta 2 CRM software	Q37,150.00	Q15,000.00	Q217,150.00
Propuesta 3 call center	Q64,960.00	Q22,960.00	Q340,480.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la presente tabla se puede mostrar las distintas comparaciones entre las propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Eq Guatemala. Como se indicó anteriormente la propuesta manual del CRM no requiere de ningún tipo de inversión debido a que el uso de tecnología utilizando Google Drive es gratuito, ya que se puede descargar este programa para poder compartir los archivos con otros usuarios, la descarga de este programa para poder compartir los archivos con otros usuarios, seguido de la propuesta de call center que requiere de una inversión inicial de Q37,150.00 debido a la implementación de todo el equipo para poder instalar al personal de call center, teniendo una gasto mensual de Q15,000.00 00 los empleados de call center no tendrán prestaciones debido a que estarán facturando. Finalmente la propuesta del CRM software requiere una inversión inicial de Q64,960.00 en la cual esta inversión es la recomendada debido a la calidad de servicio que se puede ofrecer al momento de implementar este programa de CRM. Se requiere de una inversión mensual de Q22,960 la cual se deriva del costo de la licencia del programa de CRM, esto suma un total de Q340,480.00 anuales, la cual es un costo accesible en comparación a los ingresos que la empresa está estimando.

Comentario Final

El comentario final es que las tres propuestas que se espera implementar son viables según los ingresos de la empresa Eq Guatemala, la diferencia entre las propuestas oscila por la inversión que se tiene que realizar en cada una, sabiendo que las tres propuestas están dirigidas hacia un mismo objetivo que es mejorar el servicio al cliente y tratar que los clientes sean fieles con la empresa para que no se marchen a la competencia.

Se espera que la propuesta del CRM por medio de un software sea implementada debido al éxito que varias empresas han tenido con este CRM. Ya que se tiene un mejor control de los clientes, se lleva un historial de los clientes que no han sido atendidos como debería de ser, para tratar de recuperarlos y que vuelvan a confiar en la empresa Eq Guatemala.

Como se sabe el CRM es un programa que sirve para mejorar la relación cliente – empresa y ese es el objetivo de Eq Guatemala por lo tanto la inversión que se realizará implementando el programa de CRM se recuperará en un plazo corto de tiempo, sabiendo que la recuperación de esta inversión se dará porque existirán más clientes que compren en la empresa.

Referencias Bibliográfica

Alcaide, Juan Carlos, (2010). *Fidelización de clientes*, ed. Esic, Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Bush John, (2006). *¡Wow deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie!*, ed 4ta, Estados Unidos.

Couso, Renata Paz, (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*, ed. Ideas propias S.L. España.

Denton D. Keith, (2004). *La calidad en el servicio a los clientes*, ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.

Dolors Seto Pamies, (2004). *La calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Alarcon (Madrid). Ed. Sic

Escudero MJ, (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*, ed. 2011, Madrid, España.

Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED, 2013

Manual de estilo de trabajos académicos, UPANA, 2006

Nuchera, Antonio Hidalgo. (2010). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía social*, escrito por fundación EOI, Madrid, 2010.

Vilanova Rafael. Martínez. (2005). *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables*, ed. Esic, Pozuelo de Alarcón Madrid, España.

ANEXOS



Tesis: El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de Construcción e Hidráulica en la ciudad de Guatemala

Nombre: Juan Pablo Reyes Orozco

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumento	No. De instrumentos
Evaluar el proceso de atención al cliente	Gerente General	1 persona	1 persona	Entrevista	1
	Gerente de ventas	1 persona	1 persona	Entrevista	
	Cientes	240 personas	107 personas	Cuestionario	
Investigar los controles administrativos de cada departamento para poder brindar un buen servicio al cliente	Gerente General	1 persona	1 persona	Entrevista	1
	Gerente Ventas	1 persona	1 persona	Entrevista	
	Depto. ventas	6 personas	6 personas	Cuestionario	
Evaluar el procedimiento de entrega del producto	Gerente de servicio	1 persona	1 persona	Entrevista	2
	Cientes	240 personas	107 personas	Cuestionario	
Evaluar el nivel de satisfacción del cliente	Gerente de ventas	1 persona	1 persona	Entrevista	1
	Depto. de ventas	6 personas	6 personas	Cuestionario	
	Cientes	240 personas	107 personas	Cuestionario	



Nombre del estudiante: Juan Pablo Reyes Orozco

Nombre de la Tesis: El servicio al cliente genera la Fidelización del cliente en el mercado de Construcción e Hidráulica en la ciudad de Guatemala.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Despachos lentos en área de bodega	Servicio al cliente	Proceso atención al cliente	¿Cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente?	Determinar cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente	1. Evaluar el proceso de atención al cliente	1. ¿Se prestan buenos servicios al cliente? 2. ¿Se satisfacen las necesidades del cliente? 3. ¿Tendrá alguna influencia el precio? 4. ¿Evaluar cada área de la empresa para brindar el mejor servicio a nuestros clientes?	Clientes, Gerencia General
No existe coordinación entre el área comercial y el departamento operativo		Controles administrativos			2. Investigar los controles administrativos de cada departamento para poder brindar un buen servicio	1. ¿Se respeta la cartera de clientes que se le asigno a cada asesor? 2. ¿Los gerentes darán el ejemplo a los asesores para prestar un buen servicio? 3. ¿Se capacita a cada departamento para brindar un buen servicio en su área específica? 4. ¿Estará bien definido cada departamento?	
No se toman en cuenta las sugerencias de los clientes para toma de decisiones.	Servicio al cliente	Entrega de productos	¿Cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente?	Determinar cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente	3. Evaluar el procedimiento de entregar de producto	1. ¿Existen vehículos apropiados para el transporte de los equipos? 2. ¿Se contrata a los pilotos adecuados para la excelente entrega de los productos? 3. ¿Se tiene un buen cuidado del producto durante la entrega? 4. ¿Se entrega el producto con empatía?	Clientes, Gerencia General
Desorganización al momento de ir a entregar un equipo al proyecto					Servicio al cliente	4. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente	
No se imparte capacitación para productos nuevos y trato con clientes	Servicio al cliente	Satisfacción del cliente	¿Cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente?	Determinar cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente	4. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente	1. ¿Demuestra energía, cordialidad y entusiasmo en atender al cliente? 2. ¿Cómo es su actitud frente al cliente? 3. ¿Su aspecto físico es el adecuado para recibir al cliente? 4. ¿Analiza el estado de ánimo del cliente?	Clientes, Gerencia General
Cientes insatisfechos							
Respetar las carteras de los clientes	Servicio al cliente	Satisfacción del cliente	¿Cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente?	Determinar cuál es el riesgo que generaría una mala atención al cliente	4. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente	1. ¿Demuestra energía, cordialidad y entusiasmo en atender al cliente? 2. ¿Cómo es su actitud frente al cliente? 3. ¿Su aspecto físico es el adecuado para recibir al cliente? 4. ¿Analiza el estado de ánimo del cliente?	Clientes, Gerencia General
Pérdida de clientes por falta de atención							



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala

ENTREVISTA DIRIGIDA GERENTE GENERAL

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de la comunicación interna y la influencia que tiene en el servicio al usuario, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
 2. ¿Cómo motiva a sus colaboradores para que brinden un mejor servicio al cliente?
 3. ¿Considera que en su área se promueve el trabajo en equipo y cómo se impulsa?
 4. ¿Considera que se provee a los empleados las herramientas necesarias de equipo y capacitación para atender a los clientes?
 5. ¿Cuentan con programas de capacitación, cuáles son y con qué frecuencia se realizan?
 6. ¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes en la empresa?
Excelente Bueno Malo
- ¿Por qué? _____
7. ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las sugerencias o quejas de sus empleados?
 8. ¿Está dentro de las posibilidades darles una comisión mayor a los empleados por brindar un excelente servicio al cliente, incluyendo sobrepasar ventas y expectativas?

¡Muchas gracias!



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala

ENTREVISTA DIRIGIDA GERENTE DE VENTAS

Los datos del siguiente cuestionario tienen como objetivo ayudar a mejorar las ventas de los suplementos especiales y servirá como una herramienta administrativa para el mejoramiento de los procesos de ventas, esta información será únicamente para fines académicos.

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cómo evalúa las ventas de los equipos de bomba y máquinas?

2. ¿Qué factores considera están afectando la venta de los equipos de bombeo y máquinas?

3. ¿Han realizado una evaluación de la situación actual por la baja en ventas de los equipos de bombeo y las máquinas?

4. ¿Cómo evalúa el proceso que utilizan para la venta de los equipos de bombeo y máquinas?

5. ¿Cómo captan clientes nuevos para las ventas de equipos de bombeo y máquinas?

6. ¿Existe algún tipo de incentivo por la venta de los equipos de bombeo y máquinas? ¿Cuáles son?

7. ¿Considera que los precios de las bombas y máquinas son competitivos?

8. ¿Considera que se necesita de un rediseño y planteamiento de las bombas y máquinas?

9. ¿Considera importante una mayor circulación de las bombas y máquinas para su comercialización? _____

¡Muchas gracias!



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala

Entrevistador _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO LA ATENCION DE LOS CLIENTES

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir el Net Promoter Score, con el objetivo de poder brindarle un mejor servicio, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas.

- 1) En una escala de uno (1) al diez (10). ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende algún producto de la empresa a un amigo o colega?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

- 2) ¿Por que dio esa calificación?

- 3) Por favor marque con una “X” en la casilla que corresponda.

Área	Excelente	Muy bueno	Bueno	Satisfactorio	Deficiente
Disposición del personal para atenderlos					
Calidad del servicio prestado al cliente					
Resolución de consultas se atienden con brevedad					
Eficiencia en la solución de su problema					
Tiempo de atención y espera					
Proceso para atenderle					
Satisfacción por el servicio recibido					

¡Muchas gracias!



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala

ENTREVISTA DIRIGIDA GERENTE DE SERVICIO

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de la comunicación interna y la influencia que tiene en el servicio al usuario, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Cómo motiva a los técnicos para que realicen el mejor trabajo posible en el mantenimiento de los equipos?
3. ¿Considera que en el área de servicio se promueve el trabajo en equipo?
4. ¿Considera que se provee a los empleados todas las herramientas, incluyendo, materiales para reparar, espacio, comodidad para reparar los equipos de los clientes?
5. ¿Cada cuánto capacitan a sus técnicos?
6. ¿Cuánto tiempo les lleva a los técnicos aprender a reparar la variedad de equipos que se tienen en la empresa?
7. ¿Cuánto es el tiempo máximo para poder entregar un equipo que está en reparación?
8. ¿Cuando algún equipo no es entregado a tiempo al cliente, quién toma la responsabilidad por el retraso en la entrega?

¡Muchas gracias!



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: El servicio al cliente genera la fidelización del cliente en el mercado de construcción e hidráulica en la ciudad de Guatemala

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DEPARTAMENTO DE VENTAS

Los datos del siguiente cuestionario tienen como objetivo ayudar a mejorar el proceso de ventas de bombas y máquinas de construcción como una herramienta administrativa para el mejoramiento de las ventas.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas a continuación marcando con una X la opción que considere adecuada y escriba sus comentarios cuando le sean requeridos.

1. ¿Qué producto es el que más vende? (indicar del 1 al 4, siendo 4 la cantidad que más vende)
Bombas _____ Tractores _____ Motores _____ Otros _____
2. ¿Cómo evalúa la venta de los suplementos especiales entre sus ventas?
Estable _____ En crecimiento _____ Bajas _____ Otros _____
3. ¿Tiene una cartera de clientes fijos para la venta de los equipos?
Sí _____ No _____
4. ¿Cómo capta clientes nuevos para la venta de los equipos?
Se le asigna _____ Prospectando _____ Otros _____
5. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente?
Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
6. ¿Tiene quejas frecuentes por parte del cliente?
Sí _____ No _____
7. ¿Se siente motivado para vender los equipos de la empresa?
Sí _____ No _____

8. ¿Qué incentivos le motivaría a vender los equipos?

Mayor % de comisión_____ Bono mensual_____ Otros_____

9. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el servicio al cliente?

_____ ¡Muchas gracias!