

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa



**“Propuesta de un Plan de Marketing Integral como herramienta  
para corregir las ventas, en la modalidad de renta, para  
Representaciones Júpiter”**  
(Tesis de Maestría)

Fernando Enrique Mansilla de Guise

Guatemala, febrero 2014

**“Propuesta de un Plan de Marketing Integral como herramienta  
para corregir las ventas, en la modalidad de renta, para  
Representaciones Júpiter”**

(Tesis de Maestría)

Lic. Fernando Enrique Mansilla de Guise

Doctor Luis Roberto García Leiva (Asesor)

Licda. Ingrid de Núñez (Revisor)

Guatemala, febrero 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica y Secretaria General

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Rolando Antonio Girón**  
Vice Decano

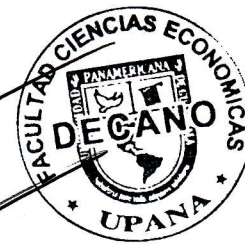
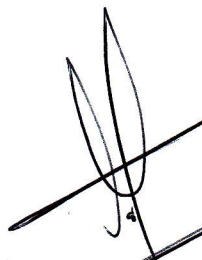
**Licda. Ana Rosa Arroyo G.**  
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0011-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 28 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, asesor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA CORREGIR LAS VENTAS, EN LA MODALIDAD DE RENTA, PARA REPRESENTACIONES JÚPITER", elaborada por el licenciado Fernando Enrique Mansilla de Guise, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



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

Guatemala, 10 de diciembre de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de Tesis del tema: **“Propuesta de un Plan de Marketing Integral como herramienta para corregir las ventas, en la modalidad de renta, para Representaciones Júpiter”** elaborado por el estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, **Fernando Enrique Mansilla de Guise**

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Asesor

Guatemala,  
16 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de un Plan de Marketing Integral como herramienta para corregir las ventas, en la modalidad de renta, para Representaciones Júpiter”**, presentado por el estudiante **Fernando Enrique Mansilla de Guise**, previo a optar al grado Académico de **“Magister en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small hook.

Licenciada Ingrid de Núñez  
Revisora  
Colegiado No. 10,652

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1. Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	15
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	28
3.2 Objetivos de la investigación	29
3.3. Alcances y límites de la investigación	29
3.4. Metodología aplicada	30
3.4.1. Sujetos	30
3.4.2 Instrumentos	31
3.4.3 Procedimiento	32
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	34
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	35
<b>Conclusiones</b>	41
<b>Propuesta</b>	43
Introducción	44
Justificación	46
Objetivos	46
Estrategia para aumentar el nivel de Identificación de Marca	46
Grupo Objetivo	47
Programa de promoción del Nivel de Identificación	47
Desarrollo del Valor de Diferenciación	49
Desarrollo del Modelo de Interacción	52
Fortalecimiento del seguimiento al equipo de ventas	55
Cronograma de Implementación	60
Presupuesto de Implementación	62
<b>Referencias bibliográficas</b>	64
<b>Anexos</b>	66

## Resumen

La empresa Representaciones Júpiter se dedica a la renta de equipo de copiado. Desde hace dos años experimenta una crisis de crecimiento en ventas. Esta crisis podría tener su origen en el diseño de su programa de mercadeo por lo que, a lo largo de esta tesis, se procurará identificar oportunidades de mejora a través de la evaluación de un plan integral de marketing.

Para determinar el origen del problema, el presente trabajo inicia determinando el nivel de identificación de Representaciones Júpiter dentro de su grupo objetivo. Es lógico pensar que si alguien no conoce la empresa será poco probable que decida cotizar o trabajar con ella, por tanto, la primera etapa consistirá en evaluar cuán conocida es Representaciones Júpiter dentro de posibles clientes potenciales.

Para ello, en conjunto con las diferentes gerencias, se ha determinado el grupo objetivo de la empresa y se ha diseñado un instrumento de entrevista telefónica para que, a través de correrlo entre los clientes potenciales NUNCA atendidos, se logre determinar cuántos en efecto conocen la empresa y pueden identificar alguna fortaleza y/o debilidad en ella.

No solo es importante saber cuántas empresas conocen Representaciones Júpiter, también es necesario determinar si estas empresas conocen la razón por la que Representaciones Júpiter es diferente y mejor que las demás, es decir, las razones por las que vale la pena hacer negocios con esta empresa sobre cualquier otra. Sin un valor de diferenciación posicionado, la única base de toma de decisión es el precio.

Para ello se ha desarrollado 3 instrumentos que nos ayudarán a determinar el valor actual de Representaciones Júpiter en la mente de los clientes, las variables de posicionamiento de la competencia, el potencial interno en opinión de las gerencias y los valores que los clientes reconocen como importantes para ellos.

De esta forma, se tendrá la oportunidad de desarrollar o identificar, un valor diferenciador valioso para el cliente, diferente a la competencia e internamente viable. Este valor se utilizará



en todas las comunicaciones y puntos de contacto de la empresa con los clientes y se promocionará junto con el programa de conocimiento de marca.

A partir de este nivel de comunicación, el cliente interesado en la propuesta de valor contactará a Representaciones Júpiter para hacer uso del valor y buscará validarlo. La empresa deberá fortalecer su operación interna para reaccionar de acuerdo con su oferta de valor. Para evaluar como Representaciones Júpiter mide y promociona valor a través de su equipo de trabajo se han diseñado dos formatos de entrevista personal: uno para gerencias y otro para el personal con la intención de contrastar ambos resultados.

Finalmente se trabajará el programa de contacto directo, a través de asesores y equipo de telemarketing, para ello será necesario evaluar su desempeño actual y entender las razones que justifican el desempeño y la forma de corregirlas o impulsarlas. Para ello se ha creado un instrumento para la gerencia de ventas/jefatura de ventas y otro para los asesores y equipo de telemarketing, con el fin de contrastar ambas respuestas y obtener información que nos permita hacer y proponer cambios.

## Introducción

La empresa Representaciones Júpiter tiene 58 años en el mercado de copadoras y equipos de oficina. Actualmente representan marcas importantes como Toshiba, Ricoh y Lexmark lo que les da una oportunidad muy grande para desarrollarse y penetrar el mercado con opciones nuevas y hechas a la medida de los clientes. Hace algunos años iniciaron con el proyecto de rentar equipo como estrategia de venta, hoy la competencia hace lo mismo y Representaciones Júpiter se ve en la necesidad de ajustar sus estrategias para incrementar las ventas.

En la presente tesis se evaluarán cuatro áreas del proceso de mercadeo para establecer la estrategia de trabajo a seguir. Estas cuatro áreas bien administradas producirán resultados inequívocamente, dado su nivel de relación y consecuencia, estas áreas son:

1. Nivel de Identificación de la empresa dentro del grupo objetivo
2. Estrategia de posicionamiento actual de Representaciones Júpiter vrs. La de la competencia
3. Programa interno de validación de la propuesta de valor
4. Desarrollo del equipo de asesores a través de evaluación, seguimiento y monitoreo.

Una empresa con bajos niveles de identificación o reconocimiento dentro de su grupo objetivo está condenada a vivir únicamente del trabajo de los asesores en la visita en frío. Esto significa alto estrés administrativo, nivel de venta erráticos y poco predecibles, alto desgaste del equipo de vendedores con poco ingreso, alta rotación, etc.

Por el otro lado, la falta de una estrategia de posicionamiento hará muy sensible la empresa a precios más bajos. Esto se basa en que el comprador al percibir dos productos como iguales, es decir, sin diferencias significativas, considerará el precio como la única herramienta de toma de decisión. Por el otro lado, un valor de diferenciación claro, generará clientes nuevos, una estructura comprometida y baja sensibilidad al precio, dando opciones para mejores márgenes y resultados.

Una campaña de valor implica que la empresa debe desarrollar estrategias internas que motiven al personal a vivir el valor a través de todas sus acciones. Esta vivencia del valor será necesaria cuando el cliente contacte para recibir el valor que promocionamos. Una falta de validación acabaría con la confianza del cliente, mientras que una confirmación crear altos niveles de lealtad y un nuevo cliente.

La campaña de valor generará nuevos contactos que mejorarán las posibilidades de venta de los asesores los cuales deben desempeñarse adecuadamente si queremos capitalizar esta nueva opción de negocios. Para ello a través de esta tesis evaluaremos el desempeño actual de los asesores y se propondrán opciones de mejora al formato de administración actual para garantizar que convertimos las intenciones de compra en compras reales que resuelvan el problema de ventas de Representaciones Júpiter, en la modalidad de renta.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

Representaciones Júpiter fue fundada en el año 1955, por Fernando García y Carlos García quienes iniciaron con representaciones de distintas casas comerciales especialmente de Inglaterra, Alemania y Estados Unidos incursionando en los mercados de: duplicación y copiado, textiles, artículos de promoción, hogar, sector industrial y automotriz.

Tuvo un crecimiento importante al innovar en el mercado guatemalteco con productos innovadores, especialmente en lo que a reproducción de documentos se trata, siendo los primeros en introducir los mimeógrafos y duplicadores a Guatemala, emprendimiento que les valió el 70% del nicho de educación por más de 50 años.

Todas las líneas que se incorporaban tenían la característica de ser de primera calidad, el fundador decía que no importa que cosa hiciera uno en la vida, si lo hacía mejor que nadie, no habría competencia que pudiera ganarle un cliente. Gracias a esta búsqueda de la excelencia y de una empresa fundamentada en valores fue que se llevaron a cabo muchos emprendimientos exitosos. Entre ellos, una franquicia de pizzas que en 1988 dio vida a una nueva empresa que con el tiempo se convirtió en el mayor emprendimiento de la familia García. De la cadena de pizzas surgió una empresa dedicada a la distribución y mantenimiento de motocicletas y una empresa para la comercialización de harinas y pre mezclas para panaderías. Estas empresas tuvieron un impacto en Representaciones Júpiter porque los emprendimientos y las nuevas generaciones enfocaron, como es natural, su energía en los nuevos y prósperos negocios y se desarrolló un modelo administrativo muy exitoso que los llevó a expandirse regionalmente.

Para principios de los años 90, la empresa contaba con líneas de distribución en básicamente 4 segmentos:

### Segmento industrial y automotriz

- Rema TIP TOP Stahlgrüber, Alemania,
- Rockland, Shakespeare, Estados Unidos de América,
- Nu-Swift Fire Extinguishers, Reino Unido,
- Pem-All Fire Equipment, Estados Unidos de América

### Segmento de impresión, copiado y encuadernación

- TASHIN, Estados Unidos de América
- Gestetner (Ricoh y Mita), Reino Unido
- MBM, Estados Unidos de América
- Triumph Addler, Reino Unido
- VeloBind, Estados Unidos de América

### Segmento de hogar

- Tri-Chem, Estados Unidos

### Estudios Relacionados

En esta empresa, y en cualquier otra, la base de los posibles negocios parte de que los compradores potenciales conozcan o hayan sido expuestos a la marca, el producto, la empresa o el asesor. Digamos que nadie compra algo que no sabe que existe. (Bornmark, 2005) Hay dos tipos de comportamiento del consumidor: el cognitivo y el orientado por la experiencia. Los consumidores que tienen un comportamiento cognitivo son racionales y lógicos mientras que los consumidores orientados por la experiencia tienen más razones emocionales para decidir la compra de un producto. Sin embargo, continúa la tesis de (Bornmark, 2005), otro autor Linde (2002), explica que hay 4 tipos de comportamiento del consumidor: racional, inconsciente, aprendido y comportamiento social.

Si los consumidores tienen comportamiento racional iniciarán por obtener información del producto y de la competencia antes de hacerse de una idea sobre el producto que lo mueva a la acción, por ejemplo, en la compra de un auto.

Si el cliente tiene comportamiento inconsciente, generalmente empezará con una actitud preconcebida hacia el producto y esta actitud tiene su origen en emociones y sentimientos. De las actitudes propias y de otros obtienen información y finalmente toman acción, por ejemplo en el caso de un voto político.

Si el cliente tiene un comportamiento aprendido, escogerá un producto por hábito no reflexiona ni medita sobre sus opciones, por ejemplo, en el caso de compra de un diario.

Finalmente los consumidores con un comportamiento social, escogen productos basados en el ambiente social en el que viven: su status y estilo de vida influyen su decisión, por ejemplo, la compra de zapatos.

En la misma tesis, (Bornmark, 2005), explican que, según (Kotler P. &, 2004), el proceso de compra tiene los siguientes pasos:

- Reconocimiento de la necesidad
- Búsqueda de la información
- Evaluación de alternativas
- Decisión de compra
- Comportamiento post compra

De acuerdo con (Tapia Frade, 2009) en la tesis: “Determinación del posicionamiento analítico de marcas de automóviles en la Comunidad de Madrid: incidencia de la antigüedad de permiso de conducción de los jóvenes universitarios”, en la que indica que según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la marca es una “señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia.” Así mismo se define la marca de fábrica como “distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente”.

De la definición se obtiene que la marca es una señal, cuya función principal es la distinción respecto a otra cosa, o la señalización de que ésta tiene determinada calidad o pertenece a

alguien o algo, que como se verá guarda relación con la dada por la *American Marketing Association*.

Ya en el ámbito del marketing, la *American Marketing Association*, define marca como “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores”.

Es importante asegurar un adecuado posicionamiento de la marca, porque explica la razón por la que la empresa es diferente a la competencia y, más importante aún, la razón por la que vale la pena hacer negocios con ella. Una empresa que no tiene un valor de posicionamiento diferenciado con respecto a su competencia solo puede competir por precio.

Por ello, continúa diciendo (Tapia Frade, 2009), un nombre comercial que desee posicionarse debería:

- Ser fácil de aprender y recordar. Resulta una ayuda si es poco usual, interesante, con significado, emocional, pronunciable, deletreable y/o implica una imagen visual.
- Sugerir la clase de producto para que el recuerdo del nombre sea alto, y, al mismo tiempo, compatible con el potencial uso futuro del mismo.
- Soportar un símbolo o slogan.
- Sugerir asociaciones deseadas sin ser aburrido o trivial.
- No sugerir asociaciones no deseadas: debería ser auténtico, creíble, fácil y no levantar falsas expectativas.
- Ser distinto. No se debería confundir con el nombre de los competidores.
- Ser obtenible y protegible legalmente.
- Por último, resulta interesante que sea eufónico.
- También se ha recomendado no usar un nombre genérico como nombre de una marca.
- Según, (Murillo Jaller, 2004) explican que dentro de cualquier organización, es de vital importancia contar con un sistema de indicadores de gestión que alimente a las directivas

con información verídica y oportuna, que les permita ejecutar el proceso de toma de decisiones basado en datos medibles, que eliminen la necesidad de utilizar la experiencia y la intuición de los funcionarios para generar soluciones efectivas a los problemas que se presentan en la aplicación de un proyecto estratégico.

El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. El papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; pueden jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico en el análisis de la realidad (con base en indicadores externos, punto crucial para la adecuación del entorno).

Los resultados del proceso de toma de decisiones de la Gerencia Comercial respecto a sus clientes preferenciales, tiene alto impacto sobre la rentabilidad de la organización y el posicionamiento de la empresa frente al cliente y a la competencia. De esta manera, diseñar un sistema de control de gestión le permite a la Gerencia Comercial medir cómo y en qué grado sus planes de acción se alinean a sus planes estratégicos.

### Situación actual

A principios de la década del 2,000, los señores García heredaron la administración de la empresa a la siguiente generación y a partir del año 2,000 la gerencia comercial y de operaciones está en manos de los nietos de Don Fernando García, mientras que la gerencia general, sigue en manos del hijo, Don Enrique García.

El modelo de administración se ha deteriorado con los años y se ha incorporado personal a su planilla con sistemas pobres de supervisión, pobre seguimiento a resultados y con poco talento; lo cual ha complicado que la gerencia controle el rumbo de la empresa.

Por otro lado, las líneas de producto que fueron exitosas en su momento han tenido que enfrentar a la competencia y, con un modelo sin dirección, no han podido reaccionar



adecuadamente al mercado, lo que ha significado pérdidas de clientes, poca capacidad para generar nuevos negocios y pérdida de posición en el mercado.

Bajo la responsabilidad de las nuevas generaciones y, con la supervisión de Don Enrique, se decidió re estructurar las líneas del negocio: cambiar algunas e incorporar otras. De esta cuenta para inicio del año 2010 las líneas de productos habían cambiado considerablemente y se encontraban distribuidas en 3 unidades de negocio: Equipo de duplicación y copiado, equipo industrial, suministros e insumos de oficina.

Las marcas que representaban eran las siguientes:

- Kimberly Clark, distribuidor industrial, para consumibles industriales (papel, anteojos, guantes y cascos)
- ANSUL, equipo de seguridad industrial de México
- REMA TIP TOP, sistemas de reparación de llantas y bandas transportadoras.
- Ricoh, Gestetner, Toshiba y Lexmark en la parte de duplicación de documentos
- Docuware, sistemas y software para el diseño de *paperless-office*

Estas marcas se encuentran distribuidas, para fines estratégicos, en 3 unidades de negocio.

## Seguridad industrial

La división de seguridad industrial inició a principios de la década de los 70 con la representación comercial de Nu-Swift, una fábrica Inglesa de fabricación de extinguidores. Sus características los hacían únicos en el mundo y exigían de la empresa una venta consultiva con altos niveles técnicos. Estos extinguidores costaban 10 veces más que los equipos de la competencia pero, en vez de revisarse cada mes, se revisaban cada 10 años y no se recargaban nunca (por mantenimiento) en comparación con las alternativas, que requerían recarga anual.

Esta marca dejó de comercializarse porque las empresas buscaban equipos con menos costo inicial aun cuando se necesitara una inversión anual de por vida. Interesantemente la fábrica cerró sus operaciones en América Latina a principios de la década del 2,000.

Actualmente se comercializan los siguientes productos y servicios:

- Equipo de extinción contra incendio empresarial, residencial y vehicular para distribuidores, no se vende equipo al detalle.
- Venta de equipo de seguridad industrial tales como: guantes, cascos, botas y trajes de todo tipo, mascarillas, entre otros.

### Sistemas de reparación de llantas y bandas transportadoras

A mediados de la década de los sesenta el Sr. Fernando García trajo, luego de una feria en Alemania, la distribución de los sistemas de reparación de llantas Tip Top, por mucho los parches más avanzados de su época. Vulcanizaban en frío y una vez aplicados no era posible retirarlos del tubo donde se aplicaban, posteriormente desarrollaron la tecnología para atender llantas tubulares y el sistema para reparación de bandas transportadoras y aplicaciones de caucho industrial.

Actualmente se distribuyen las líneas de aplicación automotriz e industrial en Guatemala de la marca Tip Top, sin haber sido superados en calidad y eficacia.

El segmento de equipos de duplicado se divide en dos nichos, por un lado los duplicadores digitales y por el otro el de las copadoras digitales

### Equipos de duplicación y copiado

Representaciones Júpiter tiene una participación del 70% del mercado educativo nacional con las duplicadoras. Éstas tienen su origen en el famoso Mimeógrafo Gestetner, introducido por Representaciones Júpiter en la década de los sesenta, según comenta Don Enrique García.

Este tipo de equipo es una magnífica opción gracias a sus costos de impresión de hasta Q0.01 por copia los cuales son posibles por la utilización de matrices y tinta en el proceso de copiado. Este equipo tiene una velocidad de impresión de hasta 130 copias por minuto, lo que los convierte en el equipo más veloz de la industria. Más de 50 años en el mercado convierten a Representaciones Júpiter en el distribuidor de duplicadores con más experiencia en el país.

## Fotocopiadoras digitales

Representaciones Júpiter inició en el negocio de copadoras digitales de la mano de Gestetner y ha ampliado sus representaciones comerciales para ofrecer una amplia gama de opciones para atender las diferentes necesidades de volumen de impresión, calidad y color. De esta cuenta hoy han incorporado a marcas como Ricoh (la fotocopiadora más vendida en el mundo), Sharp, Lexmark, entre otras.

Las nuevas fotocopiadoras son conectables a la red y por ende a computadoras, tienen opciones de fax, impresión en línea y escáner. Han reducido notablemente sus costos por copia y se adaptan fácilmente a las necesidades de cada cliente en función de su volumen y especificaciones.

Desde hace aproximadamente 8 años Representaciones Júpiter a través del gerente comercial, el licenciado José Antonio García, ha desarrollado un modelo de negocio que inicia por la identificación de las necesidades de los clientes y una auditoría a las condiciones actuales de la empresa.

A partir de este trabajo, condensado en un documento llamado “*Total Document Volume*” (TDV), se realiza una propuesta que logran cuatro resultados para el cliente: se centralizan las impresiones y fotocopias de la empresa en un solo equipo, se reducen los costos de impresión al sustituir las impresoras de escritorio (que usan cartuchos de tinta con altos costos de impresión) a la vez que incrementa el volumen de copias e impresiones para reducir el costo por unidad de las copias, finalmente, se mejora la calidad de la impresión y de los servicios para los usuarios

y se obtienen estadísticas de consumo por usuario que permiten reducir el consumo promoviendo la eficiencia.

Las fotocopiadoras digitales Gestetner se ofrecen con tres modalidades: venta, leasing y renta. Actualmente los equipos instalados por Representaciones Júpiter reproducen un promedio de 810, 000,000 de documentos anuales.

## Misión y visión

### Visión

Buscamos servir a Dios, como el incentivo a todas nuestras acciones en el trabajo diario. Queremos que los clientes encuentren en nosotros, la solución que se adapte a sus necesidades particulares, haciendo más eficientes sus procesos y mejorando sus costos de operación.

Buscamos servir a nuestros clientes con un equipo profesional de colaboradores, que identificando, comunicando y resolviendo sus necesidades, les presenten soluciones innovadoras y actualizadas. Competimos en el mercado haciendo nuestro trabajo con pasión, exactitud y disciplina, entregando a nuestros clientes, más de lo que se espera. Satisfacer las necesidades del cliente, es nuestro mercado.

### Misión

Medir nuestro desempeño en todos los procesos para lograr el 100% de eficiencia. Identificar las necesidades particulares de nuestros clientes, para hacer más eficientes sus procesos y mejorar sus costos de operación, a través de ofrecer productos y servicios de última tecnología, con la mejor relación: solución – inversión. Los clientes deberán quedar satisfechos al 100%, recibiendo los productos o servicios adecuados a sus necesidades y en el tiempo ofrecido. Cada colaborador desde su área o departamento, deberá buscar incrementar el volumen de ventas de productos y servicios a un mayor número de clientes, asegurando prestar un excelente seguimiento post-venta. "La Disciplina tarde o temprano vencerá a la Inteligencia. El secreto del éxito es la Disciplina."

## Principios y valores

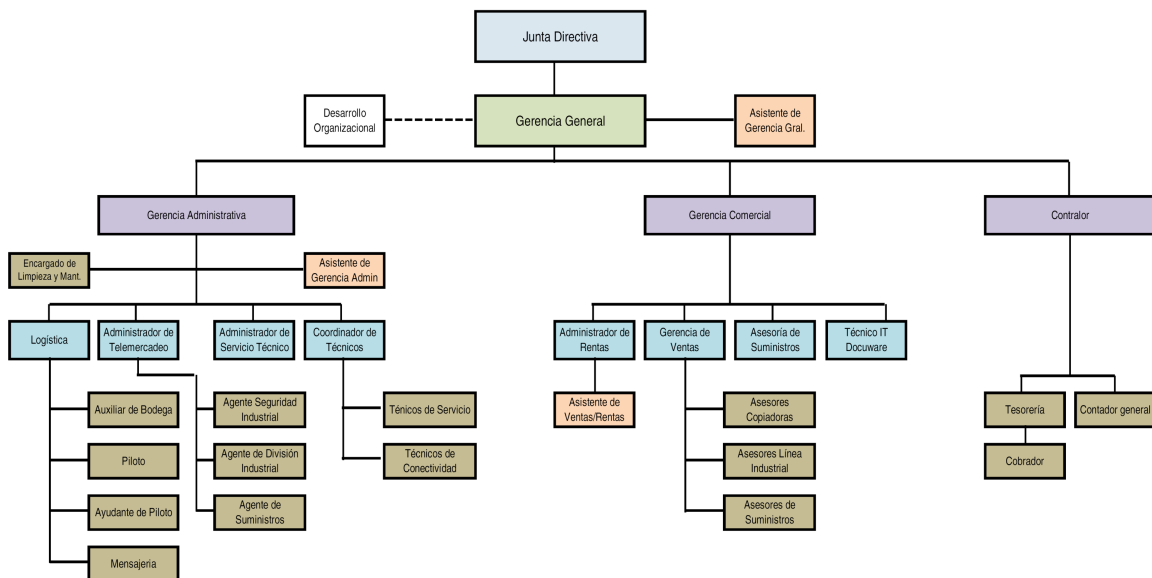
- Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.
- Respetar a las personas y sus valores, la comunidad y el medio ambiente.
- Servir y vender con calidad nos ayuda a ganar clientes y sobresalir entre nuestros competidores.
- Somos responsables de que el producto y el servicio que ofrecemos funcione correctamente, porque somos una empresa formal.
- Somos leales y nos esforzamos por que nuestros clientes queden satisfechos con nuestro trabajo, confiamos en que la lealtad será mutua y que siempre regresarán por más.

A continuación presentamos la estructura organizativa de la empresa para poder entender el flujo de autoridad y la responsabilidad de las distintas gerencias en la coordinación de los procesos para la generación de resultados:

### Ilustración No. 1

Gráfica 1: Organigrama empresa Representaciones Júpiter

Ilustración 1 Organigrama empresa Representaciones Júpiter



Fuente: Manual de Inducción de Nuevos Empleados, Representaciones Júpiter, revisado 2012.

La empresa se encuentra dirigida por Don Enrique García y se han estructurado 3 gerencias que responden y reportan a la gerencia general: la administrativa, la comercial y la financiera.

La administrativa se encarga de los procesos de soporte al departamento comercial y ve la logística de importación y administración de bodega, el programa de telemercadeo y el servicio técnico y taller.

La gerencia comercial coordina a los asesores de venta de todas las líneas de producto de la empresa y es responsable de lanzar y administrar los programas de mercadeo de la empresa.

Finalmente, la gerencia financiera se encarga de la parte contable, legal y fiscal de la empresa. La estructura actual cuenta con 36 personas de la cuales únicamente 6 son vendedores y 4 son telemercadeo, el resto son personal administrativo.

En la presente propuesta consideraremos básicamente al área comercial ya que concentra todas las variables del programa de mercadeo: el equipo de ventas, el diseño de programa de valor, la comunicación, los puntos de contacto con el cliente, etc. Se incluirán las opiniones y aportes de las demás secciones de la empresa en la medida que aporten y ayuden al entendimiento y solución del problema en cuestión.

## Matriz FODA

La matriz FODA o DAFO, es un metodología de estudio de la situación de la empresa o proyecto en la que se analizan dos ambientes: Por un lado el interno, es decir, sus fortalezas y debilidades, y el externo a través de las oportunidades y amenazas. El análisis FODA es una herramienta para conocer l situación real de una empresa y planificar la estrategia a futuro.

El presente análisis FODA fuè realizado por medio de una sesión participativa en la que el gerente general, el gerente administrativo y el gerente comercial participaron y acordaron cada una de las variables que a continuación presentamos.

Las oportunidades de Representaciones Júpiter se centran en dos variables: la primera en un cambio en la tendencia del mercado que privilegia aquellas tecnologías y soluciones que contribuyen a reducir los costos y a producir empresas más “verdes” o ecológicamente responsables. Por el otro lado, en que la posibilidad estratégica de proponer un modelo de negocio nuevo gracias a un mercado con poca comunicación masiva por parte de las empresas competidoras.

Adicionalmente hay una creciente necesidad de los clientes de visitas de vendedores en la modalidad de asesoría de modo que puedan proveerse soluciones específicas a clientes basadas en sus necesidades actuales y planes futuros. Estas variables dan, a Representaciones Júpiter, una oportunidad de atender el mercado.

Para lograrlo es necesario que aprovechen el modelo de negocio que han desarrollado, su nivel de flexibilidad y su posición en la industria. Todo esto es posible, si y solo sí, cambian su forma de administrar el negocio y disciplinan la empresa para seguir reportes y tomar acciones que corrijan el rumbo. Para ello los gerentes deben trabajar en sus debilidades para trabajar en conjunto y resolver sus procesos internos basados básicamente en falta de disciplina y control.

A continuación se encuentra la matriz FODA para el análisis de las condiciones de empresa y mercado de modo que, entendiendo la situación, puedan tomarse las acciones correctivas necesarias y aprovechar las oportunidades con base en las fortalezas.

## Ilustración No. 2

Esquema 1: FODA empresa Representaciones Júpiter

Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Conciencia social y empresarial del uso de equipo "verde"	Competencia fuerte y bien establecida, con recursos para invertir

	Altos costos de impresión de impresoras de escritorio hacen susceptible el mercado de nuevas tecnologías y opciones	Bajas barreras de entrada podría permitir que los competidores actuales entren al negocio de rentas
	Mercado en expansión con empresas nacionales e internacionales nuevas en el país provee nuevas opciones de clientes	Infraestructura de la competencia con cobertura regional y/o nacional
	Poca o ninguna publicidad masiva en torno al tema de renta de equipo de copiado e impresión como una opción para las empresas	Cada vez los costos de los equipos portátiles son más eficientes debido a procesos de globalización y acceso a otras tecnologías
	Las crisis económicas de los últimos años ha generado conciencia en la correcta administración de los costos	Compra en línea a través de múltiples plataformas hace más fácil y barato comprar equipo nuevo en propiedad
	Empresas mal asesoradas por la competencia son un banco de oportunidades para un asesor nuevo en la industria	
	Nuevas tecnologías en el mundo permiten innovar el mercado con nuevos productos y servicios	
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Se ha desarrollado un modelo interesante y potencialmente exitoso para la comercialización de equipo de duplicación	Plan de Marketing mal estructurado, poco control del proceso de ventas y del equipo de asesores. Falta de visión y trabajo en equipo de los principales gerentes y socios de la empresa
	Debido a los muchos años en el mercado se cuenta con un importante nombre comercial	Falta de disciplina administrativa para el cumplimiento de los resultados, seguimiento a políticas y normas y retención de clientes



	Los hijos de los socios cuentan con las capacidades para llevar a cabo tareas diferenciadas de comercialización y taller de servicio	Falta de una Gerencia de Ventas que genere reportes de ejecución y seguimiento al equipo de asesores. El gerente de ventas invierte mucho tiempo en atender clientes, negocios y cotizando.
	Se cuenta con opciones de financiamiento para invertir en la empresa	El CRM no está estandarizado en la empresa y no se da seguimiento adecuado a los procesos que se establecen, tampoco se tiene información de profundidad de los clientes y las razones por las que compran o no compran.
	El personal en la empresa es estable y se ha especializado en su área de trabajo	Únicamente se tienen asesores atendiendo la ciudad de Guatemala, el interior no está siendo atendido
	Al ser una empresa pequeña le da más agilidad para responder a las necesidades y demandas de clientes.	Precios poco competitivos resultado de las negociación con los proveedores
	Apertura a nuevas opciones de productos y enfoques de negocio y abiertos al cambio.	La falta de una campaña de comunicación, seria y estructurada, que posicione la empresa y el servicio en la mente de los potenciales consumidores, redundan en que la empresa sea poco conocida y por ende con un bajo tráfico de llamadas y visitas a la sala de ventas
	Alianza con empresa de contratación externa (out sourcing) para atender el mercado nacional.	Las metas de ventas no se han cumplido, los asesores no cumplen con su programa de trabajo ni con los protocolos de atención a clientes establecidos lo cual se traduce en ventas inestables, altos niveles de stress y resultados impredecibles todos los meses.

Fuente: Jose A. García, gerente comercial, 2013.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Las ventas son el resultado de una adecuada ejecución del programa de marketing, es decir, que hay una estrecha relación entre las diferentes variables de marketing y el nivel de intención de compra que finalmente se convierte en ventas. Si las empresas no están claras de las relaciones entre las variables del marketing y su relación con las ventas resulta extremadamente difícil identificar un posible origen a un problema de ventas y, por consecuencia, la estrategia de solución adecuada.

En otras palabras, para entender un “problema de ventas” es necesario poder evaluar las variables de marketing que sirven como detonantes de la intención de compra del cliente. El programa de mercadeo debe estructurarse alrededor de corregir, diseñar o fortalecer cada una de las variables, a esto se le llama: “Plan Integral de Marketing”.

La gráfica a continuación muestra, no solo la relación entre las variables del marketing (Conocimiento de marca –Brand Awareness-, Posicionamiento – Top Of Mind, Valor diferencial-, Interacción y validación del concepto, labor de ventas y atención al cliente) sino la forma en la que debe desarrollarse y evaluarse un programa de comunicación de modo que, con el correcto balance, se logren los resultados de ventas deseados.

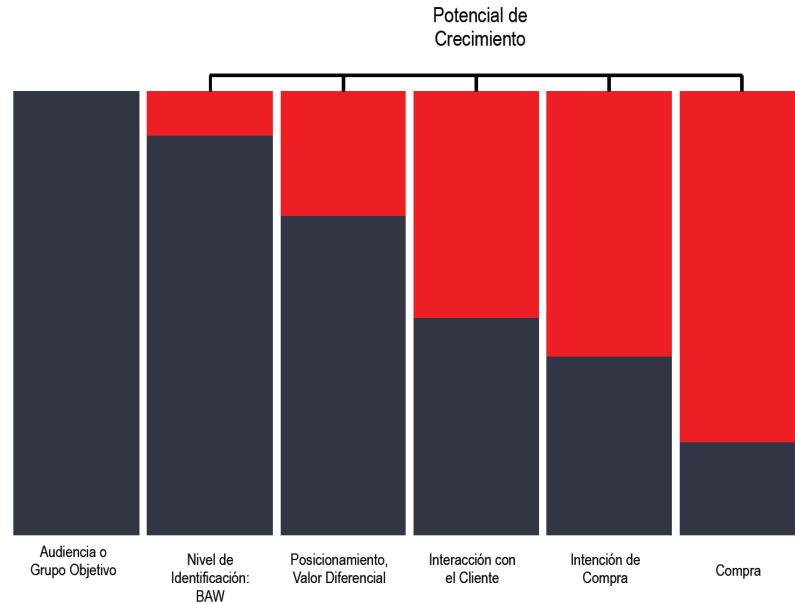
Es importante notar que este esfuerzo debe llevar al cliente a querer comprar (intención de compra) pero que depende, en última instancia, de el mismo cliente el tomar la decisión de compra.

Un mal trabajo de ventas redundará en una NO compra, por lo que el marketing por si solo no garantiza el éxito. El trabajo del marketing es llevar hasta la empresa clientes potenciales dispuestos a comprar, el de los asesores de ventas es el de concretar esa intención de compra en un negocio.

### Ilustración No. 3

Grafica 2: Impacto del Plan de Marketing en las Ventas

Impacto del Plan de Marketing en las Ventas



Fuente: Elaboración propia, 2013

Para entender mejor las variables que serán evaluadas, se hace necesario presentarlas desde la óptica de diversos autores que han abordado previamente el tema. Este estudio permitirá entender con claridad la relación que existe entre el marketing y las ventas de modo que, a través de descomponer el problema en sus distintas variables, pueda ser analizado y tener una idea más clara de la forma adecuada de resolver un posible problema de ventas.

“El desarrollo (del marco teórico) es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación” (Yedigis y Weinbach, 2005), citado por (Hernández Sampieri, 2010)

Para desarrollar el marco teórico se propone iniciar por la importancia de una correcta identificación del grupo objetivo, luego se aborda la importancia del reconocimiento de marca, el valor del posicionamiento como ventaja diferencial y el diseño de un programa de interacción

con clientes el cual deberá ser monitoreado con la intención de asegurar niveles óptimos de atención a los clientes.

### La importancia de identificar al grupo objetivo

Las empresas deben tener claro el grupo de personas que están en posición de comprar o adoptar sus productos o servicios de lo contrario, “se arriesgan a gastar inútilmente enormes recursos, ya que pagan por la emisión de mensajes promocionales a clientes que es probable que no compren lo que la empresas tiene para venderles”. (Orville, 2005)

Entender a quién deben dirigirse los esfuerzos, hará más eficiente la inversión en medios y dará una idea más clara al momento de tomar decisiones de precio, productos, promociones, plaza, etc. Esta identificación de clientes objetivo es conocido como segmentación del mercado, es decir, identificar una porción del mercado al que se atenderá principalmente.

“La segmentación del mercado es el proceso por el cual un mercado se divide en distintos subconjuntos de cliente con necesidades y características semejantes que los llevan a responder de maneras similares a un ofrecimiento de producto y un programa de marketing particular” (Orville, 2005)

### La importancia de la identificación de la marca

Para poder comercializar cualquier cosa es necesario que las personas a las que se quiere vender reconozcan la existencia de la empresa y que conozcan las razones por las que es mejor y diferente a los competidores. Para ello es necesario, no solo estar conscientes de quien es el grupo al que se quieren dirigir los esfuerzos, sino de qué forma se quiere posicionar en su mente. Todos estos valores, características y atributos deben ser asociados a un nombre: La Marca.

## Qué es una marca?

“Una marca es un producto con valor agregado. En general se suele utilizar los términos producto y marca como si fueran sinónimos; y no lo son en absoluto.

El desarrollo de un producto es sólo una parte del desarrollo de una marca. El producto es la parte tangible del bien. La marca incluye al producto, sumándole a este el valor agregado de la publicidad, las promociones, el merchandising, etc.

Un producto puede ser limitado, y en algunos casos hasta con un buen resultado en un *blind test*, mientras que una marca es algo único, inimitable. Por ejemplo, esto puede ser observable en el mercado de gaseosas, en el cual, independientemente de la performance del sabor de cada una según el test a ciegas, la elección es estará regida por el producto en sí mismo sino por la identidad de la marca.” (Bonta, 2002, pág. 21)

“Una marca consiste en un juego de percepciones que sirven para diferenciar el producto de la competencia. Para mejorar la fortaleza de la marca los administradores necesitan dar forma a este juego de percepciones para que el grupo objetivo piense en términos positivos sobre nuestra marca” (Aaker 1996, citado por (Johansson, 2010))

De acuerdo con Chernatony y Riley (1997), citado por (Johansson, 2010), parece que desde el punto de vista del administrador, la marca es un nombre que debe ser explotado para satisfacer las necesidades de ventas y metas de corto plazo. Pero para el consumidor, el consumo de una marca está relacionado con el significado que esa marca tiene para el cliente.

Termina anotando (Heilbrun, 1996) citado por (Johansson, 2010) “Una marca puede ser vista no solo como un signo agregado a los productos para diferenciarles de la competencia, sino como un motor simbiótico cuya función es la de producir significado y valor constantemente”

## La identidad de la marca

“La identidad de una marca resulta más clara y fuerte cuando todos los aspectos son coherentes y coinciden entre sí. Si estos aspectos no chocan unos con otros y contribuyen a formar un conjunto lógico y coherente, el producto es más que un simple producto. El todo es más que la suma de sus partes.

La elección entre distintas marcas depende de la impresión total que cause y de la identidad que se tiene de cada una de ellas. La identidad es un atributo discriminante. Es la personalidad de la marca. Una marca existe a partir de una identidad, y no solo en el deseo del fabricante de ponerle nombre al producto que fabrica.

Una identidad es un discriminador emocional para una marca cuando no existen discriminadores funcionales con las marcas competitivas. El marketing más eficaz es el que agrega valor a una marca, *added value*.” (Bonta, 2002, pág. 22)

“Hay sin embargo, una relación estrecha entre el conocimiento de la marca y el posicionamiento de la marca. Para que una marca sea exitosa no es suficiente alcanzar el reconocimiento (del grupo objetivo), la marca debe ocupar una predominante posición (de primera recordación o recordación dominante) en la mente del cliente” (Elliot, 2007)

Es decir, que si el primer paso en el proceso de generar resultado es que el grupo objetivo reconozca la existencia del producto o servicio, el siguiente requisito es que el mismo grupo objetivo reconozca las razones por las que la marca es diferente y mejor que las de la competencia, de modo que quede clara la razón por la que esta marca resuelve, mejor que nadie, un problema específico.

## El Posicionamiento

“El posicionamiento busca que la marca ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor. En un enunciado de posición podemos decir que los beneficios que una marca

ofrece a un grupo objetivo específico son para satisfacer una necesidad particular. El posicionamiento de una marca puede ser visto como el elemento que le dice a un cliente potencial lo que la marca es, para quien es y qué ofrece” (Kotler P. , 2003)

Los padres del posicionamiento son sin duda, Al Ries y Jack Trout, y en su libro Posicionamiento: La batalla por su mente” (Ries, 2005), hacen referencia a que “el enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes”

En otras palabras, lo que se puede decir de un producto, servicio, marca y empresa debe buscar anclar las ideas que ya se encuentran en la mente del cliente a sus experiencias en vez de buscar construir nuevas ideas y experiencias.

“La esencia de la idea de posicionamiento consiste en aceptar que las percepciones son reales y, luego, reestructurarlas para crear la posición de que uno desea” (Ries, 2005, págs. 10-11), es decir, trabajar el manejo de las ideas y conceptos a partir de las percepciones que el cliente ya tiene en su cabeza. Esto sin duda es mucho más fácil que tratar de proponer una nueva idea y luego esperar que el consumidor la asuma.

De acuerdo con (Ries, 2005) las características de un mensaje de posicionamiento deben ser: súper simplificados, presentar la propuesta de valor, resolver un problema real del grupo objetivo y no estar siendo utilizado como valor de posicionamiento por nadie más.

Como se ha mencionado antes, al hablar de posicionamiento también estamos hablando de diferenciación, es decir, que el valor que debemos posicionar, tiene por naturaleza el propósito de explicar que se es diferente.

“La diferenciación es un poderoso tema en el desarrollo de estrategias de negocios, así como en el marketing. Una empresa puede desempeñarse por encima de sus adversarias sólo si puede establecer una diferencia que pueda preservar (para ello) tiene que entregar mayor valor a los

clientes, crear un valor comparable a más bajo costo, o ambas cosas... Lo que la gente compra es diferenciación..." (Orville, 2005, pág. 201)

Estos valores de diferenciación deben poder ser respaldados por las empresas y los productos que venden, de modo que, el cliente, pueda validar el valor o la propuesta de venta diferencial del proveedor y confirmarla. Para ello es necesario diseñar un programa de interacción con los clientes comprometido a generar esa experiencia de validación al cliente.

### La experiencia del servicio como fortalecimiento del posicionamiento

Para explicar el tema de la excelencia en el servicio debemos hablar necesariamente de calidad como "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, Así mismo define la excelencia como "la superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación una cosa". Por lo tanto la excelencia constituye un grado o nivel superior de calidad.

La calidad por otra parte, es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor en beneficio de una persona." ( (Lopez Saltieri, 2006, pág. 137)

Al llevar esta calificación a cabo, los clientes relacionan el servicio recibido con dos aspectos clave: las expectativas que tienen respecto de lo que piensan que van a recibir y las percepciones que tienen sobre el servicio que recibieron.

De acuerdo con Lopez Saltieri, (2006), no es la calidad de servicio la razón por la que el cliente compra y vuelve, sino la percepción de calidad del servicio la que lo hace regresar una y otra vez.

El valor que la empresa promociona como "ventaja comparativa" es el nuevo estándar de servicio, que el cliente espera recibir y el cliente estará dispuesto a probarlo en ese valor. Del



adecuado *performance* de su organización depende el ganarse un cliente leal de por vida o el perder un cliente de por vida (y con él algunos más).

Para apoyar este criterio el Blog de Julián Atienza (Atienza, 2012) menciona que “La excelencia en el servicio es fundamental para construir relaciones duraderas con los clientes. El servicio ofrecido a través de la distribución es un valor que puede marcar la diferencia a la hora de elegir un establecimiento, una marca o un proveedor de servicios. En el post de hoy, Alberto Fernández, Business Unit Director de Automotive en TNS, nos habla de la experiencia del servicio a cliente en el sector del automóvil, dónde las marcas están focalizando sus estrategias en la satisfacción del cliente como herramienta de fidelización.

En el sector del automóvil, satisfacer a los clientes en términos de producto y de servicio es un elemento básico para construir relaciones duraderas y poder tener oportunidades adicionales de crecimiento.

Durante los últimos años este sector, tan importante para la economía, ha iniciado un cambio de rumbo con el objetivo de poner al cliente en el corazón de su negocio. Además, la competencia entre los distintos actores de la postventa se ha agudizado, incorporando elementos importantes en la ecuación de la satisfacción como la sensibilidad al precio del servicio.

Las empresas deben seguir apostando por fidelizar a los clientes actuales y trabajar por recuperar clientes que les han abandonado, y además, defender el valor diferencial del servicio que prestan y maximizar cada contacto comercial con los clientes sin fronteras entre la venta y la postventa, especialmente en una situación de desplome de la demanda.

Para ello es necesario:

- Seguir mejorando los niveles de desempeño y satisfacción del cliente.
- Mejorar el conocimiento de los clientes, sus expectativas y sensibilidades (precio, valor), para implantar líneas de fidelización segmentando por las diferentes preferencias de los clientes.

- Sacar el mayor provecho a cada contacto para obtener la máxima rentabilidad comercial tanto de la venta como de la posventa, sabiendo que el mayor tráfico de clientes recae en la postventa.

Un elemento clave para la materialización de este cambio de rumbo “el cliente en el centro del negocio”, es tener equipos humanos bien formados y motivados para identificar las expectativas de los clientes en cada momento de relación entre cliente.

De acuerdo con (Wiersema F. , 1996) a finales de los 70's y principios de los 80's la falta de servicio y los errores eran la norma, la cultura era “no funciona, y a nadie le importa”. Sin embargo, una nueva generación de administradores trabajaron para cambiar las cosas y mejorar la calidad, la consistencia y apuntar a cero defectos, primero en Japón, luego en Estados Unidos y otros países. Los programas de “Calidad Total” llenaron el ambiente y las empresas aprendieron a operar en un ambiente de mejora continua que llevo a muchas empresas a perfeccionar sus operaciones. Los resultados fueron alentadores, los clientes podían comprar cosas y esperar ciertos estándares de calidad en la compra de sus carros y podían sostener llamadas de larga distancia con certeza.

Esta evolución de la industria llevó a una segunda ola de evolución en el servicio al cliente. Se mejoraron los procesos y se diseñaron de modo que se pudieran exceder las expectativas de los clientes. Como resultado los clientes estaban más satisfechos, los costos bajaron, se innovaron nuevos servicios. El éxito redundaba en que las empresas se enfocaron en desarrollar un solo valor con excelencia: mejor costo total, mejor producto, mejor solución, etc.

Hoy la tendencia está cambiando nuevamente y nos enfrentamos a una nueva evolución: La intimidad con el cliente. Esta intimidad lleva el servicio a niveles mucho más especializados y atiende a un cliente mucho más demandante.

El enfoque de *Customer Intimacy* al que (Wiersema F. , 1996) se refiere es precisamente la capacidad de la empresa para llevar la experiencia que respalde el valor de diferenciación a cada fase de la interacción con los clientes para convertirlos en fanáticos.

De acuerdo con (Wiersema F. &, 1995) la batalla por el liderazgo no termina jamás y bajar la guardia es extremadamente riesgoso para las empresas. Los gerentes deberían constantemente pensar: ¿Cómo podemos competir y ganar en nuestro mercado? La mejor respuesta que cualquier compañía puede dar es aquella que defina con precisión el valor excepcional que les ofrece a sus clientes y que describa un modelo operativo que permita entregar ese valor con un rendimiento justo para los accionistas.

Esta interacción debe poder ser evaluada a lo largo de los puntos de contacto para asegurar que los esfuerzos del marketing por dar a conocer la marca, posicionar un valor diferencial y promover la interacción no se ven desperdiciados por el equipo responsable de atender a los clientes. A este proceso de control nos referiremos a continuación.

### Indicadores de medición para el equipo de ventas

Según (McHardy, 2007) en su libro “Gestión del Esfuerzo para Mejorar los Resultados” indican la medición del trabajo del equipo de asesores es determinante para la conversión de visitas a ventas.

Tradicionalmente el trabajo de predicción de los resultados de los asesores se hace utilizando como referencia las ventas mensuales que generan, sin tomar en cuenta los niveles de esfuerzo que se hacen para generarlos. Es decir, que los resultados finales no están en función de los asesores solamente porque dependen, en última instancia, del cliente. Lo único que depende del asesor es el esfuerzo para generar los resultados.

De acuerdo con esta línea de razonamiento los asesores deben medirse en función de dos variables: el esfuerzo y el talento. El esfuerzo mide su nivel de dedicación y compromiso con los resultados; mientras que su talento, de carácter innato, representa la potencialización (o no) del esfuerzo. La combinación y administración de ambos son los que producen los resultados.

## Ilustración No. 4

Esquema 2: Relación y categorización del talento y el esfuerzo

Cuadro 1: Relación y categorizan del talento y el esfuerzo

		Esfuerzo	
		Alto	Bajo
Talento	Alto	Aguilas de Oro	Trampa de Talento
	Bajo	Águilas del Esfuerzo	Trampas de Tipo Milagro

Fuente: McHardy, 2007, página xiii.

De acuerdo con esta matriz, lo ideal es tener asesores con mucho talento y que además se esfuerzan por conseguir los resultados. Sin embargo, hay muchos que caen en una trampa de talento y se esfuerzan poco logrando resultados aceptables pero muy inferiores a los que su talento les permitirían generar.

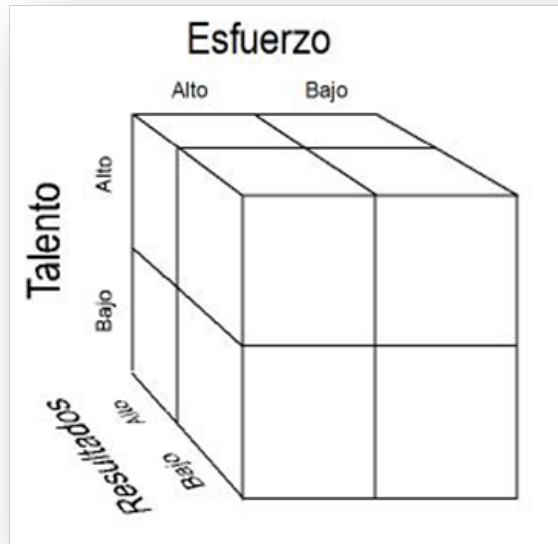
Por el otro lado hay asesores con bajo nivel de talento que generan buenos resultados gracias a un esfuerzo extraordinario: Las águilas del esfuerzo. Y finalmente hay un grupo de asesores que no solo no tienen talento sino que además no se esfuerzan por conseguir resultados. Estos asesores son lo que menos resultados obtienen y generan mayor frustración a la gerencia de ventas y al equipo en sí.

McHardy y Marshall (McHardy, 2007) sugieren que la llave para que un asesor obtenga la atención y el Coaching del gerente debe ser el nivel de esfuerzo y NO el nivel de talento. De modo que si una persona tiene el talento suficiente pero no se esfuerza se mantendrá en el

equipo mientras sus resultados sean buenos, en el momento en el que sus resultados caigan estará fuera.

### Ilustración No. 5

Esquema 3: Relación y Categorización del talento, el esfuerzo y los resultados



Fuente: Elaboración propia, 2013

Este programa de medición del esfuerzo y el talento resulta útil sobre todo si se puede diseñar mecanismos de control cuantitativos para medir objetivamente el esfuerzo y se puede cruzar estos dos planos de medición con los resultados de los asesores, es decir, que no solo es necesario el talento y el esfuerzo sino que ambos deben concluir con resultados. Aunque es de suponerse que un asesor que se esfuerza y que tiene cierto talento indudablemente generará resultados.

Estos mecanismos son el diseño de métricas y seguimientos estadísticos de gestión llamados también: *Balance Score Card*.

## Balance Score Card (BSC) para parametrizar la gestión de asesores

“El *Balance Score Card* (BSC) es una herramienta de ingeniería utilizada para desarrollar un control integral sobre el desempeño de una organización con el fin de apoyar la toma de decisiones a nivel estratégico.

La metodología del BSC o cuadro de mando integral, implica un análisis sobre aquello que es estratégicamente relevante en un determinado periodo. La estructura de su filosofía está basada en el análisis de cuatro frentes que sintetizan los elementos a control dentro de la empresa, estos frentes, definidos como perspectivas son: perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de crecimiento y aprendizaje y la perspectiva financiera.

La teoría del BSC actúa por medio de técnicas de medición para los cuatro elementos mencionados anteriormente y busca alinear el desarrollo de las actividades y sus ejecutores con los lineamientos estratégicos y las necesidades del cliente.” (Murillo Jaller, 2004)

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

El diseño de las estrategias para el resolver un problema de ventas está íntimamente relacionado con algunas variables cuya función es la de proveer información estructurada y secuencial del problema, dividido en varias fases, para poder tomar las acciones necesarias para monitorear y corregir.

En el caso de estudio, Representaciones Júpiter, no tiene control sobre su posición en el mercado, ni sobre la gestión de su equipo de ventas por lo que no puede gestionar resultados estables de ventas.

Específicamente, la empresa no tiene claro quién es su grupo objetivo y cuál es su nivel de reconocimiento (Brand Awareness) dentro del target. Un bajo nivel de identificación podría promover una dependencia absoluta del trabajo de prospección de los asesores al no recibir contactos por iniciativa de los clientes. Esto hace más difícil el trabajo de los asesores al no poder acceder con facilidad a nuevos compradores.

Adicionalmente, la empresa no está comunicando un valor diferencial a los clientes, de modo que los compradores no tienen claro el por qué hacer negocios con Representaciones Júpiter es una buena idea. Este modelo de comercialización (sin valor diferencial) hace parecer al cliente que lo que vendemos es igual a otras opciones de la competencia (que tampoco venden valor) y, dado que no hay razón para inclinarse por una o por otra, la única diferencia real es el precio. Las guerras basadas en precio destruyen a las empresas, los productos y, a la larga, todos pierden.

Finalmente la empresa no administra las interacciones con los clientes. Estas interacciones se dan desde el equipo de vendedores, en sala de ventas o por cualquier otro medio de contacto:

mail, llamadas, web page, Facebook, etc. y su adecuada documentación y control son necesarios para la generación de resultados.

Esta falta de administración, impide que no se obtenga información del mercado y de los clientes que contactan además que limita la capacidad de la dirección para tomar decisiones que corrijan el desempeño de los asesores y la atención a clientes, tendiendo como resultado el que no se cumplan las metas trazadas en contactos, citas, cotizaciones y cierres, reflejándose en las ventas que se realizan, en su estabilidad, predictibilidad y el stress organizacional que producen.

Lo anterior lleva a plantar la siguiente interrogante:

¿Es el diseño de un plan de marketing integral la solución para mejorar las ventas, en la modalidad de renta, de Representaciones Júpiter?

### 3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Evaluar el actual Plan de Marketing Integral de Representaciones Júpiter como herramienta para corregir la falta de ventas en la modalidad de renta de equipo.

Objetivos específicos:

1. Medir el nivel de identificación de Representaciones Júpiter entre su grupo objetivo.
2. Evaluar el actual programa de valor diferencial de Representaciones Júpiter.
3. Diagnosticar el modelo de interacción con los clientes.
4. Determinar los indicadores adecuados para medir el desempeño del equipo de ventas.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se centrará en la empresa Representaciones Júpiter y específicamente en la sección de rentas de equipo de copiado. Se evaluarán los clientes atendidos durante el año 2013, ubicados en la ciudad de Guatemala y cuyos montos de compra y perfil de cliente representen al cliente objetivo de alta gama.



## 3.4 Metodología Aplicada

### 3.4.1 Sujetos

La presente investigación depende de la información que se obtuvo del equipo de administración, en relación a la forma en la que se llevan los procesos internos y la dirección que la empresa deberá llevar en los próximos años. Así mismo dependerá en gran medida de la información que pueda obtenerse de los clientes y del mercado para poder concluir este trabajo.

Dentro de las posiciones estudiadas dentro de la empresa se consideraron las siguientes:

- Gerencia general encargado de la coordinación de los esfuerzos de las gerencias comercial, operaciones y contraloría.
- Gerente de ventas: responsable de la coordinación del jefe de ventas, el establecimiento de metas y la dirección de la empresa en el futuro en término de nuevos emprendimientos y diseño de políticas.
- Jefe de ventas: Responsable de ejecutar las directrices del gerente de ventas y administrar y monitorear al equipo de ventas.
- Departamento de ventas: equipo de asesores para la venta y renta de máquinas en la ciudad de Guatemala en sus diferentes nichos.
- Departamento de telemarketing: Se refiere a un grupo de personas que, dentro de la empresa, se dedican a contactar clientes y vender por teléfono. Son una extensión del departamento de ventas y herramienta del gerente comercial.
- Los clientes: se dividen en tres grupos:
  - Clientes potenciales: clientes que no han sido atendidos nunca y que corresponden al segmento meta,

- Clientes actuales: con más de 10 años de facturación, ubicados dentro de la ciudad de Guatemala y que produzcan más de 1,000,000 copias/impresiones por año y cuyo factor de incidencias sea normal. Estos clientes pueden proveer importante información sobre el valor actual de diferenciación.
  - Clientes Perdidos: clientes que Representaciones Júpiter ha perdido durante el año 2013 que generaban más de 1,000,000 copias / impresiones por año los cuales pueden proveer importante información sobre los valores negativos de la empresa y los valores positivos de la competencia.
- Competencia (con pauta al aire): son las empresas que, en el mismo segmento meta, proveen servicios de renta de copadoras. Es sobre todo interesante determinar la estrategia de valor que utilizan y la forma en la que la generan y venden por lo que será un requisito el que las empresas realicen publicidad en medios masivos para esta evaluación.

### 3.4.2 Instrumentos

Para abordar a los diferentes sujetos de la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guías de observación o guías de campo
- Encuestas tabulares
- Entrevista (matriz de sentido)

Entrevistas, consiste en tener formularios con guías de conversación para orientar la conversación a obtener la mayor cantidad de información cuantitativa y cualitativa del entrevistado en los temas que corresponden a los valores que mueven la intención de compra a una u otra empresa. Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista

Entrevista dirigidas a clientes para recabar información cualitativa de primera fuente sobre los valores que los hacen ser fieles a la competencia o a Representaciones Júpiter.

Con estas entrevistas se buscó obtener información profunda del desempeño de los asesores, la gestión de la gerencia y la empresa en general. Si se hubiese recurrido únicamente al formulario para obtener la información no hubiese habido suficiente evidencia cualitativa para poder explicar el porqué de las cosas.

Los cuestionarios estructurados son instrumentos que nos permiten, a partir, de preguntas abiertas o cerradas obtener información cuantitativa y cualitativa tabulable. Son especialmente interesantes para obtener datos de la competencia que permitan entender sus ventajas y valores de diferenciación y la forma en la que venden ese valor.

Observación y guías de campo, es un documento que permite observar ciertos comportamientos y documentarlos de forma que puedan ser usados para obtener conclusiones.

Con estas guías de observación se buscó identificar los modelos actuales de interacción, supervisión y seguimiento a los equipos de ventas y la atención y seguimiento a los clientes como una base para determinar el problema y poder plantear una propuesta.

### Determinación de la muestra

Para el proceso de encuesta se definirán las muestras a partir de los siguientes criterios:

1. Para los instrumentos cuyos sujetos sean: gerencia de ventas, jefatura de ventas, gerente general, gerente de operaciones, competidores con pauta, clientes perdidos, clientes actuales, el equipo de asesores y equipo de telemarketing.
2. Para los instrumentos cuyos sujetos sean clientes potenciales se utilizará la fórmula estándar para determinar la muestra, ubicada en la siguiente dirección:  
[http://www.elosiodelosantos.com/calculadoras/tamanyio\\_muestra.htm](http://www.elosiodelosantos.com/calculadoras/tamanyio_muestra.htm)

### 3.4.3 Procedimiento

Se ha iniciado la investigación de Representaciones Júpiter, entendiendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estas son vitales porque determinan y ponen en la perspectiva correcta la situación de la empresa y su futuro potencial.

A partir de esta matriz de debilidades se trató de establecer si la razón para que las ventas tengan el comportamiento errático y poco predecible que han presentado corresponden a un problema de identificación de la empresa entre su grupo objetivo o mercado meta, a una falta de valor de diferenciación o al modelo de interacción entre asesores y clientes o la forma en la que administración da seguimiento a los equipos de ventas para garantizar resultados.

Para determinarlo, se realizaron encuestas, entrevistas y se observó tres diferentes áreas de la operación del negocio. Por un lado se evaluó al equipo de ventas, por el otro la administración y finalmente a los clientes. A partir de esta investigación se determinó cuántas empresas (del target) saben que la empresa existe, cuántas reconocen el valor diferencial de Representaciones Júpiter, cómo fortalecer ese valor a través de la interacción de los vendedores, personal de telemercadeo y el personal de sala de ventas

Para evaluar el nivel de identificación de la empresa se realizaron encuestas con clientes potenciales, mientras que para determinar el nivel de posicionamiento se entrevistaron clientes actuales para tratar de determinar las razones por las que han decidido trabajar con Representaciones Júpiter y a clientes perdidos para identificar las fortalezas de la competencia y nuestras debilidades en términos de valor percibido.

Para evaluar el modelo de interacción se recurrió a las entrevistas del equipo de asesores y personal de telemercadeo. Finalmente se realizaron entrevistas a los puestos de dirección para determinar el modelo de seguimiento a asesores y la forma en la que se da seguimiento a resultados y se administra el valor a través de los puntos de contacto de la empresa con el cliente.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para sustentar una posible propuesta de mejora para Representaciones Júpiter se procedió a realizar las encuestas, entrevistas y observaciones de campo que permitieran identificar la mezcla adecuada de marketing para incrementar las ventas en el área de copiadoras en la modalidad de renta.

Para esto, se entrevistó a la dirección de la empresa, al equipo responsable del contacto con el cliente y a los diferentes clientes: actuales, perdidos y potenciales, con el fin de obtener información valiosa e importante de las oportunidades de mejora que permitirían cambiar los resultados de venta y la mejor forma de sincronizarlos con las expectativas de la dirección respecto al futuro de la empresa y el enfoque estratégico que desean darle.

Es de notar que las encuestas, entrevistas y guías de observación muestran información cruzada, es decir, que se buscaba no solo obtener información de los modelos de gestión de las gerencias sino validarlas con el personal de ventas para asegurar que la empresa se encuentra ordenada de acuerdo con los programas estratégicos.

Esto mismo es válido para las encuestas y entrevistas que buscaban indentificar valores de diferenciación, en este caso se entrevistó a gerencia, vendedores, clientes y se hizo observación de campo para tratar de hacer coincidir los criterios respecto a los valores de posicionamiento de la competencia y de Representaciones Júpiter.

Con esto se garantiza que, no solo se obtuvo la información de lo que cada uno considera cierto, sino que se consensaron los criterios entre el equipo administrativo y luego se validaron con la opinión de clientes y de la misma competencia a través de las pautas.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

#### Nivel de identificación en el grupo objetivo

Como se mencionó en los primeros capítulos, el proceso de venta requiere de un programa estratégico de marketing que lleve al cliente a estar en posición de compra. El pasar por alto estas etapas estratégicas del plan de marketing redundará en clientes que no conocen la empresa o que no entienden porque vale la pena hacer negocios con ella o, pero aún, al intentar una primera relación se pierden negocios y oportunidades por falta de un sistema que capitalice estos contactos.

La primer fase de este proceso se refiere a el porcentaje de empresas que, estando dentro de nuestro grupo objetivo, saben que existimos. El primer instrumento permite, a través de entrevistas a empresas del grupo objetivo seleccionado, determinar con exactitud si el nivel de identificación de Representaciones Júpiter, conocido también como *Brand Awareness*, es el adecuado.

Las entrevistas realizadas permiten concluir que únicamente el 10% de las empresas conocen de la existencia de Representaciones Júpiter. Es imposible pensar que podemos mejorar sustancialmente las ventas y los resultados si las personas de nuestro grupo objetivo no nos conocen.

A la vez que es una desventaja, el conocer este hecho también nos da una oportunidad importante porque significa que aún queda mucho trabajo por hacer, muchos clientes que conquistar y muchas ventas por realizar. Esta tarea no será fácil ya que el grupo objetivo manifiesta un alto nivel de satisfacción (90%) con sus proveedores actuales lo cual blindará a estos clientes contra competencia no preparada.

Debido a la poca cantidad de empresas que conocen a Representaciones Júpiter no se han podido lograr resultados concluyentes respecto a las debilidades y fortalezas o posicionamiento de Representaciones Júpiter dentro de su grupo objetivo.

Sin embargo, el 10% de las empresas que aseguraron conocer la empresa los ubican como “una empresa formal y puntual, con buena calidad de productos pero que lamentablemente desistieron en el proceso de cotización”.

### Programa de diferenciación a través de posicionamiento por valor

Si bien es cierto que es importante que las empresas objetivo conozcan Representaciones Júpiter, también es cierto que tener una razón poderosa y de valor para que decidan hacer negocios es importante. Si la empresa carece de valor de diferenciación la única probabilidad de negocios es a través de la diferenciación por precio que, en muchos casos, termina destruyendo al mercado.

Para determinar el posicionamiento de Representaciones Júpiter se recurrió a varias fuentes: primero a las gerencias, porque el tema de posicionamiento es una decisión estratégica que compete únicamente a la gerencia, es decir, que el posicionamiento no debería ser resultado de la casualidad sino fruto de un proceso de introspección y análisis de mercado plenamente controlado, comunicado y medido por la alta dirección.

En segunda instancia al equipo de vendedores y de telemarketing para verificar aquellas variables que, en la vida real, los hacen diferentes y mejores y que, comúnmente, se incorporan a las presentaciones de venta de los vendedores.

Finalmente se trató de obtener esta misma información de los clientes, tanto en positivo como en negativo, es decir, se buscaron las razones por las que Representaciones Júpiter es buena y retiene clientes y las razones por las que no son tan buenos y pierden clientes.

Los resultados de estos instrumentos permiten concluir que el valor compartido por la dirección es “la capacidad de Representaciones Júpiter de ofrecer máquinas que se adapten a la medida de las necesidades del cliente”, esto se debe básicamente a la variedad de marcas, modelos y tamaños de equipos con que cuenta Representaciones Júpiter.

Este valor de “adaptarse a las necesidades de los clientes”, se justifica como diferenciador cuando, a través del trabajo de campo realizado, se manifiesta que las empresas de la competencia promocionan programas de valor diferentes, tales como:

- Canon: Posibilidades de hacer más con los equipos
- Ricoh: Eficiencia
- Xerox: Comodidad y tecnología (servicios relacionados: Docucenter)
- Minolta: Confiabilidad

De acuerdo con la observación de campo realizada, ninguna empresa de la competencia está promocionando un programa de “respaldo técnico”, sin embargo, los clientes coinciden en que es un valor muy importante al considerar un nuevo proveedor.

Al consultar cuales son los principales valores para considerar a un proveedor de renta de equipos las respuestas fueron coincidentes a lo largo de los 3 instrumentos: clientes nuevos, clientes perdidos y clientes retenidos:

- Servicio técnico rápido y ágil
- Calidad de los equipos
- Responsabilidad y Confiabilidad (suministro, asesoría, capacitación)
- Buena relación precio-beneficio



De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas, Representaciones Júpiter parece mantener una imagen positiva en términos de atención y solución a problemas y calidad de los equipos pero necesita mejorar su velocidad de respuesta en servicio técnico, su agilidad para el suministro de consumibles, modernizar sus equipos y fortalecer su programa de capacitación a clientes si quiere retener a sus compradores.

### La experiencia del servicio como fortalecimiento del posicionamiento

Este valor de posicionamiento es importante comunicarlo a través de todos los puntos de contacto para permitir que el cliente valide nuestro valor, sin una adecuada validación la marca pierde la oportunidad y sobre todo la confianza.

Para determinar el modelo de interacción desarrollado por Representaciones Júpiter se diseñaron varios instrumentos que permitieron determinar qué se estaba comunicando y cómo se estaba haciendo.

De las entrevistas realizadas se concluye que no se está comunicando ningún valor articulado a los clientes, no se incentiva ningún esfuerzo en esta dirección y no se monitorea la satisfacción de los clientes luego del proceso de interacción con Representaciones Júpiter.

El personal de ventas y telemarketing no coincidió con el valor de diferenciación de Representaciones Júpiter. De acuerdo con los resultados de las entrevistas algunos incluso consideran que Representaciones Júpiter no tiene valores de diferenciación.

Las personas entrevistadas revelaron que no hay ningún protocolo de atención y que cada uno desarrolla sus propios protocolos basados en su criterio personal, esto genera grandes disonancias cognitivas entre los clientes que llaman y esperan recibir cierto estándar de servicio y ciertas características de valor y se encuentran con diferentes “empresas”, diferentes formas de atender según quien sea el asesor a cargo.

## Indicadores de medición para el equipo de ventas

Una vez que se ha logrado enterar al cliente de la existencia de Representaciones Júpiter, que además tiene claro las razones por las que vale la pena hacer negocios con ella y que se ha interactuado con ella a través de un asesor, un anuncio, un referido o un ejecutivo de telemarketing; el cliente estará listo para comprar y tendrá la intención de compra.

El programa de mercadeo llega hasta aquí, a partir de este punto es trabajo de los asesores de ventas convertir a estos clientes con “intención de comprar” en negocios efectivos. Para ello se hará necesario un modelo de reclutamiento, capacitación y remuneración de asesores pero también el desarrollo de un programa de seguimiento que mantenga presionado/motivado al equipo para lograr los resultados.

Una empresa que no tiene afinados sus procesos de contacto, ventas y seguimiento pierde oportunidades de negocio todos los días y seguramente ni siquiera lo sabe.

Para medir el desempeño del equipo de asesores se inició por evaluar el modelo de trabajo de la Jefatura de Ventas para luego contrastarlo con el mismo equipo de vendedores con los siguientes resultados:

De acuerdo con el Jefe de Ventas cada asesor tiene una meta de Q175,000 por mes, esto contrasta con la información suministrada por los vendedores según la cual cada uno tiene metas diferentes entre Q150,000 y Q.160,000 por mes. Los resultados de los asesores según el Jefe de Ventas son aceptables habiendo alcanzado un 60% de incremento sobre las maquinas instaladas el año 2012, sin embargo los resultados individuales de los asesores presentan rendimientos combinados del 40% sobre la meta grupal habiendo casos particulares en los que el asesor llego al 6.5% de su venta mensual promedio durante el 2013.

Estos números se justifican cuando se evalúa el modelo de seguimiento al trabajo de los asesores. De acuerdo con la Jefatura de Ventas, se tienen reuniones individuales para dar seguimiento cada semana, sin embargo, los asesores manifestaron que no ha habido reuniones

desde hace mucho tiempo y 2 de 3 no recuerdan haberse reunido nunca para dar seguimiento a los resultados.

Tampoco se pudo validar el uso de algún instrumento de control para la gestión de los asesores, a pesar que la Jefatura de Ventas aseguró que se monitorean las llamadas, el programa de contactos de los asesores y se trabaja con un calendario compartido. Los asesores por su lado manifestaron que el único mecanismo de control que tienen es el control de facturación.

Se evaluó el protocolo de atención con la intención de determinar si había una forma estándar de atender clientes que permitiera controlar el desarrollo de las presentaciones de ventas y capitalizar el conocimiento. De acuerdo con la Jefatura de Ventas hay un protocolo que consiste en prospectar, mandar cotización o realizar TDV (según el tamaño del cliente), los asesores manifestaron no conocer ningún protocolo de atención a clientes por lo que cada uno cotiza a “su estilo”.

Los programas de remuneración están claros para todos los asesores aunque el Jefe de Ventas comentó que el mismo difiere de la oferta que se les realizó al momento de la contratación lo cual mantiene desmotivados a los asesores.

## Conclusiones

1. Representaciones Júpiter debe desarrollar acciones que lo lleven a mejorar el nivel de Conocimiento de Marca dentro del grupo de clientes objetivo. El nivel actual no le permitirá crecer e incrementar sus resultados de ventas. Este programa de desarrollar Conocimiento de Marca debe ser impulsado a través del equipo de asesores y no únicamente considerado como un esfuerzo publicitario.
2. Es necesario desarrollar internamente un proceso introspectivo que les permita consensuar sus fortalezas y oportunidades para generar una razón de compra que los diferencie de la competencia y luego ordenar toda la organización para asegurar la validación del valor. Sin un valor claro que diferencie a Representaciones Júpiter de sus competidores, la única estrategia es precio y esa se relativiza cuando otros factores, como tiempos de respuesta y disponibilidad de suministros, aparecen en juego; por lo que Representaciones Júpiter debe promover un negocio más confiable ante los ojos de los clientes y de sus colaboradores internos.
3. Se determinó que es necesario crear las políticas y los procedimientos que permitan a Representaciones Júpiter asegurar que el programa de valor diferencial se cumple a través de todos los puntos de contacto dentro de la empresa. Asimismo, se desarrollarán protocolos de atención y seguimiento a clientes, motivarse y comunicarse internamente la vivencia del valor.
4. Es necesario el desarrollo de programas de ventas basados en indicadores y métricas que permitan medir los resultados pero también gestionar los esfuerzos. La disciplina es vital para el equipo de asesores para que realicen los procesos de prospección, estudios TDV, propuestas consultivas y seguimiento a clientes apegados a un estándar previamente desarrollado y estudiado por la Gerencia de Ventas para asegurar que se obtienen los esfuerzos adecuados y los resultados deseados.

Este control del esfuerzo y de los resultados debe estar acompañado de una revisión del programa de remuneración e incentivos para que los asesores se sientan motivados a generar los resultados para Representaciones Júpiter, mismos que les permitirían a ellos cumplir sus metas personales también.

## **Propuesta**

**Mejorar las ventas de equipo de copiado en la modalidad de renta  
a través de un modelo de Marketing Integral**

## **Introducción**

El proceso de ventas es generalmente la causa de muchas consultorías, las empresas necesitan mejorar sus ventas y enfocan sus esfuerzos en mantener presionada a la fuerza de venta para lograr estos resultados. Sin embargo, esta presión sobre el equipo de asesores, si bien es necesaria, no resuelve el problema en el largo plazo y vuelve a la empresa altamente dependiente del Gerente de Ventas y de los asesores.

Con la intención de sinergizar el esfuerzo de los asesores y conseguir una base de prospectos más amplia, la empresa debe diseñar programas que la hagan visible, de la forma adecuada, a un grupo amplio de posibles compradores de modo que, además del esfuerzo de prospección, sean los compradores los que se acercan a la empresa solicitando ser atendidos.

Con un adecuado nivel de identificación dentro del grupo objetivo podemos garantizarnos una importante cuota de contactos que, por un lado, harán más fácil la labor del asesor al llegar a clientes para lo cuáles la empresa es familiar y dará más oportunidades de cierres y de cumplir las expectativas de ventas, a la vez que permitirá la contratación, y mantenimiento, de más asesores al haber una base de clientes interesados que permita su contratación.

Sin embargo, el ser reconocido no es garantía de ventas, de hecho, ni siquiera es una garantía de que los clientes nos contactarán. Para ello es importante hacernos necesarios. Todas las empresas y clientes tienen problemas que necesitan ser resueltos, para intentar resolverlos aparecen empresas que proponen productos y servicios con diversas opciones.

El siguiente paso de la estrategia está en poder explicar al cliente dos cosas: por qué somos diferentes a la competencia y qué cosa podemos hacer por ellos mejor que cualquier otro.

Cuando identificamos una solución que nuestra empresa pueda proveer mejor que cualquier otro y que a la vez es valiosa para el cliente en términos de resolución de un conflicto en particular, tenemos asegurado un grupo de clientes cuyo problema nosotros podemos resolver.

Por tanto, el siguiente proceso de marketing consiste en identificar el valor dentro de nosotros mismos (como empresa) y luego comunicarlo a los clientes, no solo por medios masivos publicitarios, sino a través de cada punto de contacto de la empresa: vendedores, recepcionistas, equipo de telemarketing, técnicos, etc.

Con este valor de diferenciación claro en la mente del cliente nuestra empresa aparecerá como la opción natural y la mejor alternativa cuando el problema se materialice en el cliente. La acción esperada más natural será que el cliente contactará a la empresa para solicitar una cotización, asesoría, servicio, etc.

Este contacto del cliente se convierte en una oportunidad para la empresa para validar el concepto por el que el cliente nos ha contactado. Veamos este ejemplo para ilustrar el punto: Digamos que un cliente está cansado del mal servicio de su proveedor actual y decide buscar a una empresa cuyo lema es: “el mejor servicio siempre!”. Al contactar a la nueva empresa la recepcionista contesta abusivamente y deja al cliente esperando, luego de 4 transferencias a extensiones sin éxito, el cliente decide quedarse con su proveedor actual o buscar otra alternativa y la empresa lo habrá perdido para siempre.

Si no orientamos todos los esfuerzos de la empresa para que transpiren el valor que nos hace diferentes y que hemos posicionado en la mente del cliente, probablemente el cliente no podrá validarnos y perderemos, no solo la oportunidad de hacer negocios, sino toda nuestra credibilidad, por el contrario, una adecuada validación del valor fomentará clientes leales y blindados contra la competencia.

Hasta este punto el proceso de marketing: alto nivel de identificación, posicionamiento por valor y validación del valor a través de la interacción únicamente sirven para generar intención de compra, es decir, que el equipo de ventas debería ser capaz de administrar adecuadamente al cliente para conseguir el negocio.



Por ello es importante considerar la gestión del equipo de ventas, el establecimiento de protocolos adecuados y asegurar los programas de evaluación y remuneración y establecer métricas adecuadas para garantizar control sobre el esfuerzo y los resultados.

## Justificación

Considerando los hallazgos durante el proceso de identificación en los que se manifestó un desconocimiento del grupo objetivo de la existencia de la empresa, una falta de posicionamiento por valor ante los clientes y al interno de la empresa, una crisis interna de administración y promoción del valor y un desgobierno del equipo de ventas que ha sido incapaz de producir resultados adecuados de venta, razón por la cual se plantea una mejora en las ventas de equipo de copiado en la modalidad de renta a través de un modelo de Marketing Integral.

## Objetivos

### General

Diseñar un programa integral de marketing para Representaciones Júpiter que contribuya a mejorar las ventas de fotocopiadoras en la modalidad de renta.

### Específicos

1. Diseñar una estrategia para aumentar el nivel de identificación de marca de Representaciones Júpiter dentro de su grupo objetivo.
2. Sugerir, basado en la investigación, el valor diferencial que Representaciones Júpiter debiese promover para posicionar su marca.
3. Diseñar el protocolo de atención a clientes y un sistema de evaluación y seguimiento al esfuerzo del equipo de asesores.

### Estrategia para aumentar el nivel de identificación de marca

Si partimos de la premisa que para que alguien pueda interesarse por nuestro producto es necesario que primero sepa que existimos, podemos asumir que el primer paso de una venta exitosa y sostenible es la identificación de la marca.

## Grupo objetivo

Para lograr una identificación de marca es indispensable tener claro y definido el grupo objetivo al que dirigiremos nuestros esfuerzos y el monitoreo para medir los avances. Luego del trabajo de investigación pudimos concluir que el grupo objetivo de Representaciones Júpiter son “empresas ubicadas en la ciudad de Guatemala, con equipos descentralizados de impresión, sin operaciones departamentales, interesados en disminuir su costo global de impresión a través de la renta de equipo multifuncional”.

## Programa de promoción del “Nivel de Identificación”

Para lograr generar identificación de nuestra marca es necesario desarrollar una campaña que promueva que las empresas, a través de sus diferentes nivel gerenciales (con influencia sobre el proceso de duplicación y/o compra), sepan que existimos. Para ello proponemos una serie de actividades que pueden realizarse acompañadas del programa de diferenciación para hacer más eficiente el costo, ya que difícilmente existirá uno sin el otro.

Este programa de creación de conocimiento de marca por parte del grupo objetivo tiene dos estrategias: por un lado el trabajo del programa de mercadeo que busca generar tráfico de llamadas, contactos web y visitas a sala de ventas, y por el otro lado el trabajo del equipo de ventas de contactar personalmente nuevos clientes y atender aquellos generados por la labor de mercadeo (Tabla 1)

El programa de promoción del “Nivel de Identificación” debe tener un antes y un después, es decir, que para evaluar los resultados de la campaña será necesario desarrollar un instrumento que nos permita verificar nuestro nivel actual (similar al utilizado para durante el desarrollo de este estudio) y monitorear el avance de manera que podamos tener una relación costo – beneficio y que nos permita re enfocar nuestras actividades hasta lograr el nivel de identificación deseado (Figura 1)

## Ilustración No. 1

Tabla 1: Programa propuesto para el desarrollo de “Identificación de Marca”

Actividad	Tipo de Medio	Eventos por año / Frecuencia	Descripción	Grupo Objetivo	Costo Anual
Lanzamiento de línea de productos	BTL	2	Se recomienda hacer un lanzamiento de marcas y servicios que promueva la existencia de la empresa, las marcas que maneja y los valores diferenciales. Estos lanzamientos suelen estar acompañados de capacitaciones y talleres en nuevas tecnologías y tendencias con expertos internacionales que garanticen el interés de los distintos gerentes y ejecutivos objetivo.	Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes de Compras, Directores de Colegios, etc.	60,000.00
Programa de correo directo	BTL	4	Se debe identificar un artículo promocional que signifique nuestro valor diferencial y luego hacerlo llegar a los clientes con un brochure que explique el artículo de promoción y lo grave en la mente del cliente con la intención que deafien nuestros procesos para validar el valor.	Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes de Compras, Directores de Colegios, etc.	30,000.00
Vallas Publicitarias	Masivo	8 Vallas	Se sugiere la inversión en vallas publicitarias en sectores empresariales de alto tráfico para ayudar a posicionar la marca, la empresa y el valor en la mente de los clientes potenciales.	Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes de Compras, Directores de Colegios, etc.	64,000.00
Relaciones Públicas	RRPP	2	Se sugiere fortalecer la relación con los medios para desarrollar programas de pauta gratuita que, con un mayor nivel de credibilidad, ayuden a dar veracidad a la campaña de medios masivos y BTL	Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes de Compras, Directores de Colegios, etc.	-
Contacto por telemarketing	B2B	todos los Meses	Se sugiere integrar un equipo de telemarketing cuyo propósito sea el de prospectar e informar a nuevos clientes de la existencia de la empresa, su programa de soluciones e identificar oportunidades de negocio luego se coordinarán citas con el equipo de ventas.	Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes de Compras, Directores de Colegios, etc.	180,000.00
Trabajo de venta directa por asesoría	B2B	Todos los Meses	La labor del equipo de ventas es insustituible, por ello será necesario que se promueva la visita directa a clientes nuevos y existentes.	Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes de Compras, Directores de Colegios, etc.	816,000.00

Fuente: Autoría propia, 2013

El responsable de esta labor debería ser un gerente de mercadeo, sin embargo, un proceso estructurado y disciplinado de monitoreo a través del equipo de telemarketing podría permitir que la gerencia comercial o la jefatura de ventas pudieran hacerse cargo de este proceso.

Es importante considerar que este proceso se convierte en un indicador de desempeño para la gerencia comercial por lo que no debería permitir que el “evaluado” (la jefatura de Ventas) administrara el resultado del monitoreo, para evitar posibles sesgos y aprovechar la información y conocimiento del mercado con propósitos más estratégicos.

## Ilustración No. 2

Tabla 2: Cuestionario para monitorear el “nivel de Identificación”

Evaluación para Seguimiento al Nivel de Identificación									
<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar el nivel de identificación de Representaciones Júpiter entre su grupo objetivo.								
<b>Metodología:</b>	Contactar a clientes potenciales y correrles una encuesta muy básica para determinar si han oído de Representaciones Júpiter y determinar el posible posicionamiento.								
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Encuestas telefónicas estructuradas								
<b>Sujeto:</b>	Cientes Potenciales								
<b>Contenido:</b>									
1. Cuentan actualmente con equipo de copiado en propiedad o en renta?									
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>						
2. El nivel de satisfacción de su proveedor actual, en una escala del 1 al 10 es? (1 malo - 10 bueno)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Usted diría que los 3 valores más importantes de un proveedor de servicios de renta son:									
1.	2.	3.							
4. Conoce usted la empresa Representaciones Júpiter? (si, no la conoce terminar la encuesta)									
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>						
5. Cuál diría usted que es la principal fortaleza de Representaciones Júpiter?									
6. Cuál diría usted que es la mayor debilidad de Representaciones Júpiter?									
Muchas Gracias!									

Fuente: Elaboración propia, 2013

### Desarrollo del valor de diferenciación

La competencia, a nivel internacional, tiene valores diferenciales que giran en torno al producto: Posibilidades del equipo, tecnología de los equipos, Eficiencia de los equipos y confiabilidad de los equipos. Localmente no se encontró evidencias de una campaña de alguno de los competidores con un fuerte posicionamiento por lo que hay una oportunidad para generar un valor de diferenciación basado en aquellas cosas que son valiosas para el consumidor final.

De acuerdo con nuestro estudio: Para el 53% de las empresas los temas de calidad, honestidad y confiabilidad parecen ser los valores más relevantes, seguidos de la atención y el soporte técnico (27%) y la disponibilidad de suministros en un 20%, esto nos da la pauta que, posicionarnos como una empresa “confiable” tendría sentido para el cliente objetivo.


Este valor exige una serie de compromisos de parte de la empresa, de los cuales hablaremos más adelante. Sin embargo, vale la pena intentar, basado en el estudio realizado, diseñar un programa de valor alrededor de lo que los clientes entienden por “confiable” y convertirla en la propuesta de ventas, nuestra razón de ser y el corazón de cada proceso en el negocio.

*La confiabilidad representa la capacidad de la empresa para asesorar con honestidad las necesidades del cliente y proveer productos y servicios de calidad que satisfagan necesidades específicas de impresión. Representa también la capacidad de proveer suministros en tiempo y atender con prontitud los requerimientos de servicio y comprometerse a resolver los problemas en el tiempo necesario para no afectar las operaciones del cliente.*

Es de notar que el precio no fue considerado como una variable porque los clientes la relativizan y subordinan a otros factores, sin embargo, casi todos los clientes entrevistados sugieren que la relación precio-beneficio debe ser adecuada por lo que no hay que pasarlo por alto.

### Ilustración No. 3

Imagen 1: Propuesta de anuncio basado en valor: Confiabilidad



Si en 2 horas no está  
resuelto, **le cambiamos  
su equipo!**

Su problema es nuestro problema, si luego de 2 horas  
luego de reportar el problema no hemos logrado  
solucionarlo, con gusto sustuiremos su equipo por uno de  
igual capacidad antes del final del día...

**Tómenos tiempo!**

Representaciones  
**Júpiter**  
Su socio confiable!

Fuente: Elaboración propia, 2013

Es posible utilizar artículos promocionales para contribuir a permear el valor en la mente de los clientes, el uso de este tipo de instrumentos de comunicación fortalece el entendimiento del valor y ayuda a materializarlo para el cliente de modo que se convierta en algo tangible y posible, para ello pueden usarse materiales promocionales como lo mostrados en la ilustración No. 3

### Ilustración No. 4

Imagen 2: Propuesta de anuncio basado en valor con la incorporación de artículos promocionales como herramienta de tangibilización del valor.



Fuente: Elaboración propia, 2013

### Desarrollo del modelo de interacción

Una vez que el cliente tiene claro el valor, es decir, aquello que la empresa puede hacer por él mejor que nadie, intentará validarlo o “hacer uso del valor” cuando una situación se presente que requiera este tipo de solución que Representaciones Júpiter puede proveer.

Es allí donde el desarrollo de un modelo de interacción se vuelve tan importante. Un modelo de interacción considera los pasos a seguir para garantizar que la estructura reacciona de acuerdo a

la promesa de valor ofrecida. Para ello se propone la planeación de una serie de actividades internas que contribuyan a este propósito, las cuales se detallan en la tabla No. 2 a continuación.

Es importante notar que estas actividades internas constituyen un mínimo de ejecución y que la empresa debería constantemente monitorear (a través de mediciones y métricas) que son capaces de respaldar el voto de confianza del cliente a través de la propuesta de valor.

### Ilustración No. 5

Tabla 3: Diseño del modelo de interacción para el personal de telemarketing

Actividad	Responsable	Presupuesto Anual
Revisar los procesos de recepción de llamadas del personal de planta y telemarketing.	Gerente de Comercialización	-
Diseñar un manual de operaciones para el personal de planta y telemarketing de modo que puedan proveer respuestas inmediatas a temas de alta recurrencia	Gerente de Operaciones	6,000.00
Diseñar un protocolo de atención que detalle los diferentes pasos a seguir en caso de recibir una queja, una consulta, una solicitud de servicio técnico, una solicitud de visita del asesor, una solicitud de información o precios, etc.	Gerente de Comercialización	-
Desarrollar material de comunicación para las principales necesidades de los clientes: Cómo desatascar papel, que hacer si no funciona la máquina, cómo revisar el contador, como ingresar y crear usuarios, etc.	Gerente de Comercialización, Gerente de Operaciones, Diseñador externo.	8,000.00
Desarrollar un programa de capacitación interno exhaustivo para convertir al personal de telemarketing en técnicos de primera línea que permitan asesorar al cliente en su problema.	Gerente de Operaciones	30,000.00
Desarrollar un programa de capacitación interno en las características de los equipos disponibles para asegurar que pueden resolver problemas de usuario inmediatamente	Gerente de Comercialización	
Desarrollar una campaña de comunicación interna que asegure que las personas entienden el valor, que tienen las herramientas para vivirlo y que tienen el espacio para aportar.	Gerente General / RRHH / Diseñadora externa	20,000.00
Establecer un programa de medición del valor para garantizar que estamos validando nuestro valor ofrecido en cada llamada.	Gerente General	5,000.00
Establecer un programa de incentivos para la vivencia del valor.	Gerente General	16,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Los programas de formación del valor interno son muy importantes en esta parte del proceso porque, aún cuando no se pueda resolver un problema específico, el cliente valorará el esfuerzo



que se ha hecho para cumplir, al final deben considerarse salidas honrosas para deficiencias del sistema que compensen situaciones desesperadas.

### Ilustración No. 6

Tabla 4: Diseño del modelo de interacción para el personal de ventas

Actividad	Responsable	Presupuesto Anual
Revisar los programas de remuneración (base, comisiones e incentivos), sin un adecuado programa de remuneración no es posible crear una empresa que genere valor para los clientes. A la vez revisar los programas de sanción.	Gerente de Comercialización	-
Desarrollar un fuerte programa de capacitación técnica para convertir a los asesores en técnicos de primera línea. Esta capacitación es mucho más práctica que la de telemercadeo.	Gerente de Operaciones	15,000.00
Desarrollar un fuerte programa de capacitación en uso de equipos enfocada en soluciones y capacidades especiales.	Gerente de Comercialización	15,000.00
Desarrollar un fuerte programa de capacitación en temas de hardware, software, conectividad, redes, etc.	Gerente de Sistemas	15,000.00
Diseñar protocolos de atención a clientes que permitan que los clientes sean atendidos de cierta forma particular que nos deje registros comparables y estructurados de cada una de las visitas para efectos de medición, control y validación	Gerente de Comercialización	-
Proveer herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades propias del equipo de ventas tales como el uso de tabletas para la evaluación de instalaciones y desarrollo de los programas de TDV	Gerente de Comercialización / Gerente de Sistemas	6,400.00
Diseñar una estrategia de atención de clientes ordenada por segmento, por zona, por tipo de equipo, etc. Para asignar un responsable con actividades específicas	Gerente de Comercialización	-
Diseñar una tabla de medición del esfuerzo/resultados que nos de opciones de entrenamiento claras y plenamente identificadas para poder proveer capacitación específica que mejore el proceso de venta y, por ende, los resultados.	Gerente General / Gerente de Comercialización	-
Desarrollar un sistema de seguimiento al trabajo de los asesores para garantizar cumplimiento de metas pero a través de cumplir con el protocolo de atención, el seguimiento a clientes, la vivencia del valor, etc.	Gerente de Comercialización	5,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Estas acciones pueden ser tan simples como promocionales con mensajes del tipo “Gracias por la confianza” o T-Shirts para los técnicos de “Estoy en entrenamiento, gracias por la paciencia”,

hasta cosas más complejas como el destinar máquinas como comodines para apoyar problemas difíciles y empoderar al personal.

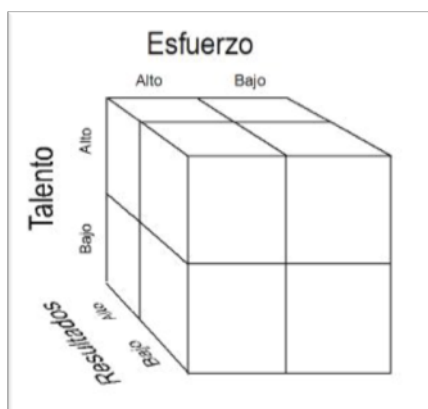
### Fortalecimiento del seguimiento al equipo de ventas

Los equipos de ventas son constantemente medidos en base a los resultados sin considerar ningún otro factor. Lamentablemente son esos “otros” factores los que tienen como consecuencia los resultados y, al no tomarlos en cuenta, se pierde la oportunidad de entender el problema que condiciona los resultados, de modo que tampoco se puede hacer mucho por corregirlos o mantenerlos.

Por ello se hace necesaria la dirección del equipo de ventas basada en el esfuerzo como condición para los resultados. Esta evaluación debe ir relacionada con los resultados como una medida, no solo del esfuerzo sino de la eficacia de este esfuerzo. A esto se le conoce como un “programa de evaluación integral de asesores”.

### Ilustración No. 7

Imagen 3: Relación y Categorización del talento, el esfuerzo y los resultados



Fuente: Elaboración propia, 2013

La ilustración 3 nos muestra la relación que hay el esfuerzo del asesor y los resultados. Este cuadro se basa en que el personal de ventas esta en control únicamente de su esfuerzo, es decir,

que la decisión final de venta no está en sus manos, sino en las del cliente. Lo único que un asesor puede hacer es esforzarse por cumplir con llamadas, visitas, cotizaciones, seguimientos y cierres, profesionalizar su presentación, apegarse a los protocolos establecidos, etc. Los resultados normalmente son consecuencia de un esfuerzo constante y es el objeto del primer módulo de evaluación.

### Ilustración No. 8

Tabla 5: Objetivación del esfuerzo del equipo de asesores

Actividad	Peso por Tipo de Actividad	Ponderación	Cumplimiento %	Factor de Esfuerzo
<b>Actividades Administrativas</b>				
Asistir a las capacitaciones programadas y pasar las pruebas asignadas a cada una.	20%	30		
Presentarse a laborar a la hora en punto		10		
Cumplir con la presentación de los informes requeridos en el formato asignado y en el tiempo solicitado		20		
Utilizar el código de vestimenta autorizado		15		
Utilizar el sistema de control CRM establecido		25		
<b>Actividades de Ventas</b>				
Cumplir con la meta de llamadas establecidas	50%	20		
Cumplir con la meta de citas establecida		20		
Cumplir con la meta de cotizaciones realizadas establecida		20		
Cumplir con los seguimientos en cuando menos el porcentaje acordado		20		
Cumplir con la cuota asignada de clientes nuevos		20		
<b>Actividades de Administrativas Ventas</b>				
Cumplir con las formas de satisfacción de clientes asignados	30%	25		
Cumplir con el ingreso de los datos al CRM		25		
Cumplir con el llenado, presentación y tabulación del formato de TDV		40		
Asistir a las reuniones de Ventas programadas		10		

Fuente: Elaboración propia, 2013

Para poder medir el esfuerzo, lo primero que debe hacerse es establecer los criterios objetivos que nos llevarán a evaluar actividades concretas de esfuerzo, tal y como lo muestra la tabla No. 5

La siguiente fase de evaluación del equipo de asesores se refiere al seguimiento a sus resultados. No hay empresa que pueda subsistir sino es por los resultados positivos de ventas, y aunque el esfuerzo es importante los resultados son también vitales. Un adecuado nivel de esfuerzo pero con bajos resultados puede requerir más entrenamiento para conseguir citas, hacer presentaciones, realizar cierres, etc., pero también podría significar falta de talento del asesor, por ello es importante evaluar los resultados a la luz del esfuerzo.

### Ilustración No. 9

Tabla 6: Relación resultados vrs. Talento en el manejo de asesores

		Resultados	
		Alto	Bajo
Talento	Alto	<p><b>Asesor Estrella:</b> El asesor con talento y esfuerzo generará resultados en forma natural, es importante identificarlos y propiciar su desempeño con adecuados programas de remuneración e incentivos.</p>	<p><b>Trampa de Talento:</b> El asesor con talento suele producir bajos resultados cuando cree que puede vivir de su talento y deja de esforzarse. Estos asesores usualmente son difíciles de manejar porque viven de su ego y glorias pasadas. Si no producen deben ser sustituidos para no arruinar la moral.</p>
	Bajo	<p><b>Trampa de Esfuerzo:</b> El asesor con bajo talento puede generar resultados, generalmente menores a los asesores con talento. Estos asesores son valiosos y deben apoyarse y reconocerse porque representan un ejemplo para la moralidad del equipo de ventas.</p>	<p><b>Asesor Cero:</b> El asesor sin talento debe generar una gran cantidad de esfuerzo, algunos logran producir resultados y otros no. En el caso de este tipo de asesor es importante considerar el tiempo de inversión del gerente. Si la inversión excede el rendimiento deben ser sustituidos.</p>

Fuente: Autoría propia, 2013, basada en el libro de McHardy, B. &. (2007) titulado la “*Gestión del Esfuerzo para Mejorar los Resultados*”

La evaluación de resultados combinada con un análisis del talento y con una medición del esfuerzo ayudan a determinar los siguientes pasos con este vendedor, los cuales se han detallado en la ilustración No. 9, la cual está basada en el libro de McHardy, B. &. (2007) titulado la “*Gestión del Esfuerzo para Mejorar los Resultados*”

Finalmente se propone un programa de monitoreo al equipo de asesores que asegure una adecuada métrica de evaluación y que contribuya a identificar las oportunidades de capacitación, entrenamiento y “*coaching*” por parte de la Gerencia de Ventas. Este programa de ventas requiere del análisis estadístico y de la experiencia para el establecimiento de las relaciones, a continuación presentamos el formato general para el diseño del modelo.

### Ilustración No. 10

Tabla 7: Embudo para establecimiento de métricas de evaluación de asesores



Fuente: Elaboración propia, 2013

El modelo, tal como lo muestra la ilustración No. 10, inicia con la definición de la cantidad de unidades que deben ser vendidas cada mes y utiliza matemática, estadística y experiencia para establecer las fórmulas inversas que permitirán llegar allí.

## Ilustración No. 11

Tabla 8: Seguimiento a resultado de asesores de venta en forma mensual.

### Modelo de Seguimiento a Asesores

Vendedor: José Fernando Jiménez  
Código: 201200123  
Mes:

Indicadores	Relacion	Unidad
Contactos		100
Citas	60%	60
TDV	30%	30
Cierres	15%	15
Montos Q.		175,000.00

### Seguimiento al programa de contactos mensuales

Contactos Mensuales 100

Desarrollo Semanal	Semana 1		Total	Esperado	% Cump/Mes
	Realizado	% Cump			
Llamadas			0		
Visitas en frío			0		
Contactos por mail			0		
Contactos por medios propios			0		
Otro			0		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0%</b>

### Citas Mensuales con Clientes

TDV Mensuales realizados 60

Desarrollo Semanal	Semana 1		Total	Esperado	% Cump/Mes
	Realizado	% Cump			
Cientes Nuevos atendidos			0		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>0%</b>

### Seguimiento a Clientes

Nombre del Cliente	Nuevo	Existente	NINT	Seguimiento

### Presentación de los Resultados TDV

Presentaciones Realizadas 30

Desarrollo Semanal	Semana 1		Total	Esperado	% Cump/Mes
	Realizado	% Cump			
Presentación de TDV			0		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>0%</b>

### Seguimiento a Clientes

Nombre del Cliente	Cant Equipo	Monto de la renta	Status

### Seguimiento a resultados del mes

Cierres Mensuales 15  
Monto Esperado 175,000.00

Desarrollo Semanal	Semana 1		Total	Esperado	% Cump/Mes
	Realizado	% Cump			
Cierres			0		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0%</b>
Monto Cerrado en Q.			-	175,000.00	-

### Detalle de Cierres

Cliente	Fecha de Contacto	Fecha de Cierre	Cantidad de Equipos

Fuente: Elaboración propia, 2013

Por tanto debería desarrollarse un formato de evaluación de asesores basado en esta métrica que nos ayude a determinar el nivel de esfuerzo, el nivel de éxito y los resultados esperados en ventas, basados en la gestión del asesor. Esta tabla también nos permite medir aquellas áreas que necesitan apoyo para conseguir los resultados deseados.

## Ilustración No. 12

Tabla 9: Cronograma de implementación

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividades de ID y Posicionamiento</b>																
Lanzamiento de línea de productos																
Programa de correo directo																
Vallas Publicitarias																
Relaciones Públicas																
Contacto por telemarketing																
Trabajo de venta directa por asesoría																
<b>Desarrollo del equipo de telemarketing</b>																
Revisar los procesos de recepción de llamadas del personal de planta y telemarketing.																
Diseñar un manual de operaciones para el personal de planta y telemarketing de modo que puedan proveer respuestas inmediatas a temas de alta recurrencia																
Diseñar un protocolo de atención que detalle los diferentes pasos a seguir en caso de recibir una queja, una consulta, una solicitud de servicio técnico, una solicitud de visita del asesor, una solicitud de información o precios, etc.																
Desarrollar material de comunicación para las principales necesidades de los clientes: Cómo destrabar papel, que hacer si no funciona la máquina, cómo revisar el contador, como ingresar y crear usuarios, etc.																
Desarrollar un programa de capacitación interno exhaustivo para convertir al personal de telemarketing en técnicos de primera línea que permitan asesorar al cliente en su problema.																
Desarrollar un programa de capacitación interno en las características de los equipos disponibles para asegurar que pueden resolver problemas de usuario inmediatamente																
Desarrollar una campaña de comunicación interna que asegure que las personas entienden el valor, que tienen las herramientas para vivirlo y que tienen el espacio para aportar.																
Establecer un programa de medición del valor para garantizar que estamos validando nuestro valor ofrecido en cada llamada.																
Establecer un programa de incentivos para la vivencia del valor.																
<b>Desarrollo del equipo de ventas</b>																
Revisar los programas de remuneración (base, comisiones e incentivos), sin un adecuado programa de remuneración no es posible crear una empresa que genere valor para los clientes. A la vez revisar los programas de sanción.																
Desarrollar un fuerte programa de capacitación técnica para convertir a los asesores en técnicos de primera línea. Esta capacitación es mucho más práctica que la de telemarketing.																
Desarrollar un fuerte programa de capacitación en uso de equipos enfocada en soluciones y capacidades especiales.																
Desarrollar un fuerte programa de capacitación en temas de hardware, software, conectividad, redes, etc.																

Diseñar protocolos de atención a clientes que permitan que los clientes sean atendidos de cierta forma particular que nos deje registros comparables y estructurados de cada una de las visitas para efectos de medición, control y validación																				
Proveer herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades propias del equipo de ventas tales como el uso de tabletas para la evaluación de instalaciones y desarrollo de los programas de TDV																				
Diseñar una estrategia de atención de clientes ordenada por segmento, por zona, por tipo de equipo, etc. Para asignar un responsable con actividades específicas																				
Diseñar una tabla de medición del esfuerzo/resultados que nos de opciones de entrenamiento claras y plenamente identificadas para poder proveer capacitación específica que mejore el proceso de venta y, por ende, los resultados.																				
Desarrollar un sistema de seguimiento al trabajo de los asesores para garantizar cumplimiento de metas pero a través de cumplir con el protocolo de atención, el seguimiento a clientes, la vivencia del valor, etc.																				

Fuente: Elaboración propia, 2013



## Ilustración No. 13

Tabla 10: Presupuesto de Implementación

### Presupuesto Telemarketing

Actividad	Presupuesto Anual
Revisar los procesos de recepción de llamadas del personal de planta y telemarketing.	-
Diseñar un manual de operaciones para el personal de planta y telemarketing de modo que puedan proveer respuestas inmediatas a temas de alta frecuencia	6,000.00
Diseñar un protocolo de atención que detalle los diferentes pasos a seguir en caso de recibir una queja, una consulta, una solicitud de servicio técnico, una solicitud de visita del asesor, una solicitud de información o precios, etc.	-
Desarrollar material de comunicación para las principales necesidades de los clientes: Cómo desarmar papel, que hacer si no funciona la máquina, cómo revisar el contador, como ingresar y crear usuarios, etc.	8,000.00
Desarrollar un programa de capacitación interno exhaustivo para convertir al personal de telemarketing en técnicos de primera línea que permitan asesorar al cliente en su problema.	15,000.00
Desarrollar un programa de capacitación interno en las características de los equipos disponibles para asegurar que pueden resolver problemas de usuario inmediatamente	-
Desarrollar una campaña de comunicación interna que asegure que las personas entienden el valor, que tienen las herramientas para vivirlo y que tienen el espacio para aportar.	20,000.00
Establecer un programa de medición del valor para garantizar que estamos validando nuestro valor ofrecido en cada llamada.	5,000.00
Establecer un programa de incentivos para la vivencia del valor.	16,000.00
<b>Total</b>	<b>70,000.00</b>

### Presupuesto de Ventas

Actividad	Presupuesto Anual
Revisar los programas de remuneración (base, comisiones e incentivos), sin un adecuado programa de remuneración no es posible crear una empresa que genere valor para los clientes. A la vez revisar los programas de sanción.	-
Desarrollar un fuerte programa de capacitación técnica para convertir a los asesores en técnicos de primera línea. Esta capacitación es mucho más práctica que la de telemarketing.	15,000.00
Desarrollar un fuerte programa de capacitación en uso de equipos enfocada en soluciones y capacidades especiales.	15,000.00
Desarrollar un fuerte programa de capacitación en temas de hardware, software, conectividad, redes, etc.	15,000.00
Diseñar protocolos de atención a clientes que permitan que los clientes sean atendidos de cierta forma particular que nos deje registros comparables y estructurados de cada una de las visitas para efectos de medición, control y validación	-
Proveer herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades propias del equipo de ventas tales como el uso de tabletas para la evaluación de instalaciones y desarrollo de los programas de TDV	6,400.00
Diseñar una estrategia de atención de clientes ordenada por segmento, por zona, por tipo de equipo, etc. Para asignar un responsable con actividades específicas	-
Diseñar una tabla de medición del esfuerzo/resultados que nos de opciones de entrenamiento claras y plenamente identificadas para poder proveer capacitación específica que mejore el proceso de venta y, por ende, los resultados.	-
Desarrollar un sistema de seguimiento al trabajo de los asesores para garantizar cumplimiento de metas pero a través de cumplir con el protocolo de atención, el seguimiento a clientes, la vivencia del valor, etc.	5,000.00
<b>Total</b>	<b>56,400.00</b>

### Presupuesto Mercadeo

Actividad	Costo Anual
Lanzamiento de línea de productos	60,000.00
Programa de correo directo	30,000.00
Vallas Publicitarias	64,000.00
Relaciones Públicas	-
Contacto por telemercadeo	-
Trabajo de venta directa por asesoría	-
<b>Total</b>	<b>154,000.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>280,400.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

## Referencias bibliográficas

- Atienza, J. (2012). *TNS GLOBAL*. Recuperado el 17 de julio de 2013, de [http://blogs.tnsglobal.com/blog\\_experiencias/2012/10/la-voz-del-cliente-caso-el-sector-del-automovil.html](http://blogs.tnsglobal.com/blog_experiencias/2012/10/la-voz-del-cliente-caso-el-sector-del-automovil.html)
- Bonta, P. &. (2002). *199 Preungtas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Norma, S.A.
- Bornmark, H. e. (2005). *A study to indicate the importance of brand awareness in brand choice - A cultural perspective*. Tesis, Kristianstadt: Kristianstadt University.
- Elliot, R. &. (2007). *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press.
- González, M. e. (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Guatemala: Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Hernández Sampieri, R. e. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Johansson, M. (2010). *Social media and brand awareness - A case if study in the fast moving consumer goods sector*. Tesis, Lulea: Lulea University.
- Kotler, P. &. (2004). *Principles of marketing* (10ma. ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11ava ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lebeouf, M. (1995). *Cómo hacer cleintes y conservarlos*. España: Grijalbo.
- Lopez Saltieri, A. (2006). *Elservicio al cliente en la actividad inmobiliaria*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Bienes Raices Ediciones.
- McHardy, B. &. (2007). *Gestión del Esfuerzo para Mejorar los Resultados*. Toronto: JM and RM Holdings.
- Murillo Jaller, Z. &. (2004). *Diseño de un sistema de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de CODENSA, S.A. ESP*. Tesis, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Orville, W. e. (2005). *Marketing Estratégico* (4ta ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Ries, A. &. (2005). *Posicionamiento: La Batalla por su mente*. Méxio DF: Mc. Graw Hill.

Tapia Frade, A. J. (2009). *Determinación del posicionamiento analítico de marcas de automóviles en la Comunidad de Madrid: incidencia de la antigüedad de permiso de conducción de los jóvenes universitarios*. Tesis, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Wiersema, F. &. (1995). *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. Bogotá: Norma, S.A.

Wiersema, F. (1996). *Customer Intimacy*. Santa Mónica, CA: Knowledge Exchange.

## **Anexos**

## Anexo 1 Tabla de Variables

### “Propuesta de un Plan de Marketing Integral de Ventas, en la modalidad de renta, para Representaciones Júpiter”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Falta de seguimiento al cumplimiento de metas del equipo de ventas	Plan de marketing integral para corregir el problema de ventas	Indicadores para medición de desempeño del equipo de ventas	¿Cuál es el Plan de Marketing Integral de Ventas actual de Representaciones Júpiter?	Evaluar el Plan de Marketing Integral de Ventas actual de Representaciones Júpiter.	Determinar los indicadores adecuados para medir el desempeño del equipo de ventas	1. Cuál es el desempeño actual del equipo de ventas? 2. Cuáles son los indicadores de desempeño actual del equipo de ventas? 3. Cuál es el protocolo actual de atención a clientes? 4. Cuál es el nivel de seguimiento a indicadores actuales?	Gerencia de Ventas y Jefatura de Ventas División Rentas
Falta de implementación de métricas de medición y disciplina en el uso del CRM		Nivel de identificación por parte del grupo objetivo			Medir el nivel de identificación de Representaciones Júpiter entre su grupo objetivo	1. Qué porcentaje de los clientes reconoce la existencia de Representaciones Júpiter? 2. Cuál es el nivel de satisfacción actual del grupo objetivo con su proveedor de rentas? 3. Cuál es la principal fortaleza percibida de Representaciones Júpiter dentro de su grupo objetivo? 4. Cuál es la principal debilidad percibida de Representaciones Júpiter dentro de su grupo objetivo?	Cientes potenciales: empresas con mas de 1,000,000 copias/impressiones anuales en la ciudad de Guatemala que aún no han sido contactados por el equipo de asesores en el último año.
Falta de una estrategia de precios y de un programa de diferenciación de la competencia		Administración y Posicionamiento del valor diferencial con los clientes			Evaluar el actual programa de valor diferencial para Representaciones Júpiter	1. Cuáles son los valores diferenciales de la competencia? 2. Qué ha hecho que los clientes actuales de Representaciones Júpiter quieran seguir trabajando con ellos (espectativas de valor cumplidas)? 3. Qué ha hecho que los clientes se pierdan en Representaciones Júpiter (espectativas de valor no cumplidas)? 4. Cúal debe ser el valor diferencial de posicionamiento de Representaciones Júpiter?	Gerente General Gerente de Ventas Jefe de Ventas Gerente de Operaciones Competidores con pauta Clientes perdidos en el último año Clientes actuales con + de 10 años siendo atendidos, ubicados dentro de la ciudad de Guatemala con más de 1,000,000 copias por mes con incidentes estándar.
La empresa no genera un tráfico de visitas y llamadas constante y suficiente por lo que dependen del esfuerzo de los asesores todos los meses para producir resultados		Modelo de interacción con los clientes			Diagnosticar el modelo de interacción con los clientes.	1. Cuál es ser el protocolo de atención a clientes que contactan a Representaciones Júpiter? 2. Cuál es el protocolo de venta de los asesores? 3. Cómo se traslada el valor diferencial a la interacción con los clientes? 4. Cómo valida el cliente el valor diferencial?	Equipo de Asesores Telemercadeo
Poca información cuantitativa y cualitativa de los clientes no permite la adecuada toma de decisiones.							

Fuente: Fernando E. Mansilla, Carnet: 201200123

## Anexo 2

### Tabla de Sujetos

**“Propuesta de un Plan de Marketing Integral de Ventas, en la modalidad de renta, para Representaciones Júpiter”**

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Instrumentos
Determinar los indicadores adecuados para medir el desempeño del equipo de ventas	Gerencia de Ventas y Jefatura de Ventas División Rentas	6	6	Entrevistas	1
Medir el nivel de identificación de Representaciones Júpiter entre su grupo objetivo	Clientes potenciales: empresas con más de 1,000,000 copias/impresiones anuales en la ciudad de Guatemala que aún no han sido contactados por el equipo de asesores en el último año.	20	20	Encuestas tabulares	1
Evaluar el actual programa de valor diferencial para Representaciones Júpiter	Gerente General	1	1	Entrevista	1
	Gerente de Ventas		1		
	Jefe de Ventas	1	1		
	Gerente de Operaciones		1	Observación	1
	Competidores con pauta	4	4		
Clientes perdidos en el último año	6	6	Entrevista	1	
Clientes actuales con + de 10 años siendo atendidos, ubicados dentro de la ciudad de Guatemala con más de 1,000,000 copias por mes con incidentes estándar.	22	22	Entrevista	1	
Diagnosticar el actual modelo de interacción con los clientes.	Equipo de Asesores	3	3	Entrevista	1
	Telemercadeo	5	5	Entrevista	
				Entrevista	

7

Fuente: Fernando E. Mansilla, Carnet: 201200123

## Anexo 3

### Instrumento No. 1

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar los indicadores para medir el desempeño del equipo de ventas
<b>Metodología:</b>	Reunirme con el Gerente de Ventas y entrevistarlo para identificar la forma en la que establece metas y métricas para el equipo de ventas y la forma en la que da seguimiento a los resultados.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Guia para entrevista
<b>Sujeto:</b>	Gerente de Ventas división de Rentas

**Contenido:**

1. Cuales son las metas de ventas del EVMSV y en qué términos se plantean? Clientes nuevos, Equipos instalados, área de cobertura, etc.
2. Cuáles son los indicadores que utilizan para gestionar al equipo de ventas, mercadeo y sala de ventas (EVMSV)?
3. De donde se obtienen las metas que se trasladan a los EVSM?
4. Que sistemas de control se han establecido para garantizar la veracidad de los reportes y la calidad del servicio y atención vrs el estándar?
5. Hay algún protocolo de atención establecido para el EVMSV?
6. Cada cuanto tiempo se reúne el EVMSV para dar seguimiento a los indicadores y las metas? Cuándo fue la última reunión?
7. Que instrumentos de control están implementados? (Control de clientes a la sala de ventas, visitas diarias, etc.)
8. Cuáles son los programas de remuneración e incentivos (comisiones)?
9. Cuáles son los programas de sanción que se aplican al EVMSV y en que casos se aplican?
10. En general, cuál ha sido el desempeño de cada uno de los miembros del EVMSV y que acciones se han tomado para corregir o premiar el esfuerzo?
11. Que tan satisfecho está con el desempeño del EVMSV? Que podría originar esos resultados? Qué podría hacer para corregirlos o incentivarlos?
12. Cómo se da seguimiento a los diferentes miembros del equipo de ventas para asegurar la atención de los clientes?



## Anexo 4 Instrumento No. 2

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar el nivel de identificación de Representaciones Júpiter entre su grupo objetivo.
<b>Metodología:</b>	Contactar a clientes potenciales y correrles una encuesta muy básica para determinar si han oído de Representaciones Júpiter y determinar el posible posicionamiento.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Encuestas telefónicas estructuradas
<b>Sujeto:</b>	Cientes Potenciales

**Contenido:**

1. Cuentan actualmente con equipo de copiado en propiedad o en renta?

Si  No

2. El nivel de satisfacción de su proveedor actual, en una escala del 1 al 10 es? (1 malo - 10 bueno)

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

3. Usted diría que los 3 valores más importantes de un proveedor de servicios de renta son:

1.	2.	3.
----	----	----

4. Conoce usted la empresa Representaciones Júpiter? (si, no la conoce terminar la encuesta)

Si  No

5. Cuál diría usted que es la principal fortaleza de Representaciones Júpiter?

6. Cuál diría que es la mayor debilidad de Representaciones Júpiter?

Muchas Gracias!

## Anexo 5

### Instrumento No. 3

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar un programa de valor diferencial para Representaciones Júpiter
<b>Metodología:</b>	Reunirme con las diferentes Gerencias de la empresa y realizar una entrevista con los tres para tratar de obtener información compartida que refleje un valor común de diferenciación para Representaciones Júpiter a partir de las encuestas con clientes potenciales, actuales y perdidos y el análisis de la competencia.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Guía para entrevista
<b>Sujeto:</b>	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y Jefe de Ventas

#### Contenido:

1. Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
2. Cuáles son las principales debilidades de la empresa?
3. Quiénes son sus principales competidores?
4. Cúales son las fortalezas de sus principales competidores?
5. Cuáles son las debilidades de sus principales competidores?
6. Cuál es el valor de diferenciación de los competidores?
7. Qué es lo que los clientes consideran como un valor importante y que, además de diferenciarnos de la competencia, nos haga mejores que ellos?
8. Cómo estamos comunicando ese valor a nuestros clientes?
9. Cómo estamos transmitiendo ese valor a través de los puntos de contacto de los clientes con la empresa?
10. Cómo garantizamos que el valor se cumple?

## Anexo 6

### Instrumento No. 4

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar un programa de valor diferencial para Representaciones Júpiter
<b>Metodología:</b>	Revisar el material de comunicación de las empresas competidoras y tratar de establecer, a través de la comunicación, el valor diferencial que están promoviendo.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Guía de Observación
<b>Sujeto:</b>	Empresas de la competencia con Pauta

**Contenido:**

1. Cuál es el mensaje central?
  
2. Qué están vendiendo?
  
4. Hay congruencia con las diferentes piezas publicitarias?
  
5. Manejan una sola línea de comunicación y un mismo mensaje?
  
6. Con que frecuencia y en que medios pautan?
  
7. Es congruente el mensaje con el valor que los clientes esperan recibir?

## Anexo 7

### Instrumento No. 5

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar un programa de valor diferencial para Representaciones Júpiter
<b>Metodología:</b>	Contactar a clientes actuales de la empresa con más de 5 años y tratar de determinar las razones por las que siguen siendo clientes fieles a la empresa y definir así los valores que hacen a Representaciones Júpiter diferente y mejor que la competencia.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Entrevistas
<b>Sujeto:</b>	Clientes actuales con más de 10 años en la empresa en el modelo de rentas y que prducen mas de 50,000 copias por mes tenemos?

**Contenido:**

1. Cuentan actualmente con equipo de copiado en propiedad o en renta?

Si  No

2. Cuántos años llevan trabajando las copiadoras en modelo de renta con Rep. Júpiter?

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

3. Usted diría que los 3 valores más importantes de un proveedor de servicios de renta son:

1. 2. 3.

4. Qué papel juega el precio en la escogencia de un proveedor de renta?

5. Cuál diría usted que es la principal fortaleza de Representaciones Júpiter?

6. Cuál diría que es la mayor debilidad de Representaciones Júpiter?

7. Ha considerado alguna empresa de la competencia alguna vez? (Si, no terminar la encuesta)

8. Qué ha motivado la búsqueda de nuevas empresas?

9. Que ha hecho que su relación con Representaciones Júpiter sea tan duradera?

10. Que podría hacer Representaciones Júpiter mejor?

Gracias!

## Anexo 8

### Instrumento No. 6

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar un programa de valor diferencial para Representaciones Júpiter
<b>Metodología:</b>	Contactar a clientes perdidos de la empresa en el último año y tratar de determinar las razones por las que se perdieron, decidieron trabajar con la competencia y definir así los valores que hacen a la competencia diferente y mejor que Representaciones Júpiter
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Entrevistas
<b>Sujeto:</b>	Clientes perdidos en el transcurso del 2012 - 2013

**Contenido:**

1. Cuentan actualmente con equipo de copiado en propiedad o en renta? (si no terminar la encuesta)

Si  No

2. Cómo evaluaría a su actual proveedor de equipo de copiado en renta? (1 peor - 10 mejor)

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

3. Usted diría que los 3 valores más importantes de un proveedor de servicios de renta son:

1.	2.	3.
----	----	----

4. Qué papel juega el precio en la escogencia de un proveedor de renta?

5. Cuál diría usted que es la principal fortaleza de su proveedor actual?

6. Cuál diría que es la mayor debilidad de su proveedor actual?

7. Con qué empresas ha trabajado anteriormente su programa de rentas?

8. Recuerda si alguna vez trabajaron con Representaciones Júpiter? (si, no terminar la encuesta)

9. Que hizo que su relación con Representaciones Júpiter terminara?

10. Cuáles son las principales debilidades de Representaciones Júpiter?

11. Recuerda alguna fortaleza de Representaciones Júpiter?

Gracias!

## Anexo 9

### Instrumento No. 7

<b>Objetivo Específico:</b>	Evaluar el actual modelo de interacción con los clientes.
<b>Metodología:</b>	Reunirme con los diferentes grupos de personas responsables de los puntos de contacto (sala de ventas, telemarketing y asesores) para entrevistarlos individualmente y tratar de establecer el protocolo de contacto con el cliente y los valores diferenciales de Rep Júpiter y la forma en la que los hacen vida. A la vez intentaremos cruzar la información con aquella proporcionada por la gerencia tanto en el tema de valor como en el de supervisión y seguimiento.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Guía para entrevista
<b>Sujeto:</b>	Vendedores, Telemarketers y Encargadas de Sala de Ventas

**Contenido:**

1. Cuáles son sus metas de ventas?
  
2. Que indicadores o índices de desempeño usa la Gerencia de Venta para evaluar su trabajo?
  
3. Que seguimiento reciben por parte de la Gerencia de Ventas o la Jefatura de Ventas para garantizar el cumplimiento de las metas?
  
4. Cada cuanto tiempo se reúnen para dar seguimiento a las metas? Cuándo fue la última reunión?
  
- 5.Cuál es el protocolo de atención cuando se atiende un cliente?
  
- 6.Cuál en su opinión, es el valor diferencial de esta empresa en relación a la competencia que nos hace diferentes y mejores?
  
- 7.Cuál es el programa de remuneración por cumplimiento de las metas? (comisiones, bonos)
  
8. Cuáles son las sanciones por el No cumplimiento de las metas?
  
10. Que controles llevan de su gestión? (Control de ingreso de visitas a la Sala de ventas, visitas diarias, llamadas diarias)
  
12. Cómo da seguimiento a los diferentes miembros del equipo de ventas para asegurar la atención de los clientes a su cargo?