

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes,
mercado corporativo en la empresa Conexión Ilimitada**
(Tesis de Maestría)

Ing. Jorge Francisco Díaz González

Guatemala, febrero de 2014

**Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes,
mercado corporativo en la empresa Conexión Ilimitada**
(Tesis de Maestría)

Ing. Jorge Francisco Díaz González
Dr. Luis Roberto García Leiva (Asesor)
Lic. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, febrero de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora de Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0018-2013-MSc.AC.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 11 DE DICIEMBRE DEL 2,013

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, asesor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, GERENCIA DE VENTAS PYMES, MERCADO CORPORATIVO EN LA EMPRESA CONEXIÓN ILIMITADA", elaborada por el licenciado Jorge Francisco Díaz González, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 25 de noviembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

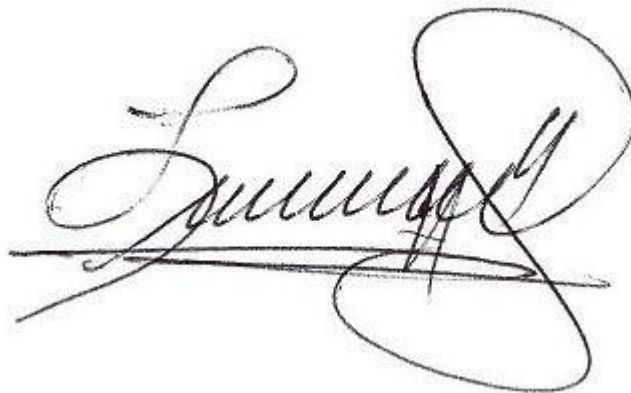
Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de Tesis del tema: **Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes, mercado corporativo en la empresa Conexión Ilimitada** elaborado por el estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, **Jorge Francisco Díaz González**

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, 04 de diciembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes, mercado corporativo en la empresa Conexión Ilimitada”**, presentado por el estudiante: Jorge Francisco Díaz González, previo a optar al grado Académico de **“Maestría 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.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor

Acto que dedico

- A Dios:** Por su infinito amor al permitirme conocerle y darme salvación, sabiduría, gracia, fuerzas, guianza, salud, fe, inteligencia, etc., para culminar esta faceta de mi vida profesional.
- A mi esposa:** Lic. Adelina Carias de Díaz, por ser la esposa idónea, quien me ha brindado todo su amor, comprensión y ayuda para que pueda alcanzar todas las metas propuestas en mi vida.
- A mis Padres:** Francisco Rodolfo Díaz Díaz y Olga Esperanza González de Díaz, por darme la vida, amor y apoyo en mi formación y educación.
- A mis hijos:** Gabriela Edith y Francisco Aarón, fuente inagotable de alegría y superación, que mi triunfo los inspire a luchar y a conquistar los anhelos de su corazón, para que tengan una vida plena y exitosa.
- A mis Hermanos:** Delfina, Marisol, Jackeline, Claudia, Rodolfo, Mildred, Flor de Liz, Arely y Enrique por ser una familia unida, la cual me ha brindado cariño incondicional.
- A mis familiares
amigos y
compañeros:** Con cariño por los momentos compartidos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	1
1. Antecedentes de la empresa	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Estudios previos	2
1.3 Situación actual de la empresa	4
Capítulo II	8
2. Marco Teórico	8
2.1 Planeación estratégica	8
2.2 Portafolio y desarrollo de productos y servicios	9
2.3 Rotación de Personal	11
2.4 Capacitación	13
2.5 Precios de productos	16
2.6 Estrategias de Ventas	16
Capítulo III	19
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 Objetivos de la investigación	20
3.2.1 Objetivo General	20
3.2.2 Objetivos específicos	20
3.3 Alcances y límites de la práctica	20

3.4 Metodología aplicada en la práctica	21
3.4.1 Sujetos	21
3.4.2 Instrumentos	22
3.4.3 Procedimiento	23
Capítulo IV	24
4. Presentación de resultados	24
4.1 Resultado de las entrevistas	24
4.2 Resultados de cuestionarios aplicados a colaboradores	27
4.3 Resultados de cuestionarios aplicados a clientes	34
Capítulo V	37
5.1 Análisis e interpretación de resultados	37
5.1.1 Indicador: Desarrollo de productos	37
5.1.2 Indicador: Rotación de personal	37
5.1.3 Indicador: Conocimiento del ejecutivo con relación a los productos	38
5.1.4 Indicador: Precio de los productos	38
5.1.5 Indicador Estrategia de ventas y mercadeo	38
5.1.6 Estado actual de planeación y gestión estratégica, área de ventas del sector pymes	39
Conclusiones	40
Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes, mercado corporativo en la Empresa Conexión Ilimitada	41
1. Presentación	41
2. Justificación	41
3. Objetivos	42

4. Desarrollo de la propuesta	42
4.1 Diseño de planeación estratégica	42
4.2 Diseño de gestión estratégica	48
5. Presupuesto y cronograma de actividades	49
6. Resultados esperados	50
Referencia Bibliografica	51
Anexos	53
Anexo 1: Tabla de variables.	54
Anexo 2: Tabla de sujetos	55
Anexo 3: Instrumento 1, cuestionario dirigido a personal ejecutivo	56
Anexo 4: Instrumento 2, cuestionario dirigido a clientes	58
Anexo 5: Instrumento 3, entrevista al director comercial y gerentes	59

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Conexión Ilimitada.	5
Ilustración 2. Organigrama dirección de ventas mercado corporativo.	5
Ilustración 3. FODA de la Empresa Conexión Ilimitada.	7
Ilustración 4. Desarrollo de nuevos productos o de productos existentes.	10
Ilustración 5. Funciones relacionadas con el desarrollo del producto.	11
Ilustración 6. Matriz de sentido: entrevistas al director general y gerentes de área.	24
Ilustración 7. Distribución del personal encuestado.	27
Ilustración 8. Existencia de portafolio adecuado para comercialización de productos y servicios.	28
Ilustración 9: Frecuencia de lanzamientos de nuevos productos y servicios.	28

Ilustración 10. Diferenciación de productos y servicios con relación a la competencia.	29
Ilustración 11. Profesionalización y capacitación del personal.	29
Ilustración 12. Frecuencia de capacitaciones.	30
Ilustración 13. Percepción de los precios de los productos.	30
Ilustración 14. Tendencia de ventas al mejorar precio.	31
Ilustración 15. Existencia de planeación estratégica.	31
Ilustración 16. Existencia de planes de mercadeo para aumentar participación de mercado.	32
Ilustración 17. Percepción del servicio de parte del cliente.	32
Ilustración 18. Factores a tomar en cuenta para cambiar la estrategia comercial.	33
Ilustración 19. Impacto de la rotación de personal.	33
Ilustración 20. Atención al cliente.	34
Ilustración 21. Nivel de las soluciones.	35
Ilustración 22. Tiempo de implementación de los servicios.	35
Ilustración 23. Calidad del servicio post venta.	36
Ilustración 24. Funcionamiento del servicio.	36

Resumen

En el presente estudio, se determina cuáles son los resultados del diagnóstico de la planeación y gestión estratégica, en la gerencia de ventas pymes del mercado corporativo, en la empresa de telecomunicaciones Conexión Ilimitada.

En el capítulo 1, se enunciaron: antecedentes, reseña histórica, estudios previos, situación actual, misión, visión, estructura organizativa y los niveles jerárquicos de la empresa.

En el capítulo 2, se investigó todo el marco teórico, para contar con los elementos adecuados y necesarios que sirven de base para hacer una comparación con los resultados del diagnóstico.

En el capítulo 3, se escribió el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, alcances y límites de la práctica, análisis matemático del muestreo y la metodología del trabajo; la tesis se basó en una investigación descriptiva, utilizando el método cualitativo y cuantitativo. Se establecieron tres instrumentos como fuentes primarias para medir las variables: dos cuestionarios, uno dirigido a todo el personal de la dirección comercial, para evaluar la situación actual y el otro dirigidos a clientes de la empresa para evaluar el servicio al cliente, el tercer instrumento fue una entrevista realizada a la alta dirección y gerencia para evaluar la planeación y gestión estratégica real.

En el capítulo 4, se dieron a conocer los resultados del trabajo de campo, por medio de gráficos que permiten la interpretación de lo recopilado.

En el capítulo 5, se realizó el análisis e interpretación de resultados; con la información recabada a través de los instrumentos indicados, se concluyó lo siguiente: existe un portafolio adecuado de productos, pero se deben desarrollar y lanzar productos con más frecuencia, sobre todo servicios de valor agregado que marquen una diferenciación en el mercado; la rotación de personal es baja, pero cuando se da el impacto es alto, debido a que el cliente percibe inestabilidad y falta de seguimiento en sus proyectos; la mayoría de ejecutivos son expertos y profesionales pero necesitan capacitarse con más frecuencia debido al continuo cambio de tecnologías; la percepción del cliente con relación al precio de los productos está dividida, por lo cual se debe tomar las

medidas adecuadas para mejorar este posicionamiento; la alta gerencia indica que existe un plan estratégico de ventas y mercadeo, pero un poco menos de la mitad de los encuestados indicaron que lo desconocen, debido a que hay deficiencia en la transmisión de la información, además de indicar que se debe evolucionar a estrategias actualizadas.

En el capítulo 6, como resultado del diagnóstico organizacional, se elaboró una propuesta para la planeación y gestión estratégica, en la gerencia del mercado pyme, cuyo contenido presenta las actividades que realizan los diferentes departamentos y gerencias que conforman la dirección de ventas corporativas. Dicha propuesta está orientada a alinear la operación con la planificación y gestión estratégicamente, en los aspectos relacionados a atención al cliente, precios, desarrollo de productos, capacitación, estrategias y tácticas de ventas y mercadeo. En el diseño se consideró la participación de todo el personal del área, quienes serán los principales protagonistas en la implementación de esta importante herramienta administrativa.

Introducción

Para la realización del trabajo de investigación se seleccionó el tema: planeación y gestión estratégica de una empresa de telecomunicaciones, por razones de confidencialidad y profesionalismo, se le denominó con el nombre ficticio Conexión Ilimitada. En general, se requiere determinar cuáles son los resultados del diagnóstico organizacional aplicado a este tema y fortalecer ciertos aspectos como: la planeación, gestión, organización, dirección y control que previamente deben ser estudiados para identificar su situación actual.

La investigación se realizó examinando información generada durante el tercer trimestre del año 2013, la cual proporcionó las herramientas necesarias para analizar el pasado, monitorear el presente y proyectar el futuro.

En el entorno empresarial y comercial se necesita tener la información adecuada, que permita realizar análisis verticales y horizontales, con los cuales se pueda determinar tendencias y comportamientos de las diferentes actividades de la empresa, necesarios para fundamentar la toma de decisiones adecuadas orientadas a tener una óptima gestión, donde se apliquen las herramientas que ofrece la administración moderna.

La metodología que se utilizó se basó en la obtención de información de fuentes primarias, por medio de entrevistas y encuestas las cuales se aplicaron a colaboradores y clientes.

Para poder identificar y proponer ventajas competitivas, primero se determinó cual es la situación real de la empresa, visualizando cuáles son los puntos débiles, los cuales necesitan de acciones correctivas para mejorar, se evaluó el portafolio de productos, el nivel de conocimiento de los ejecutivos, la rotación de personal, el servicio al cliente, la estrategia de precios, ventas y mercadeo.

Cabe indicar que la propuesta de planeación y gestión estratégica es un aporte diseñado para dar respuesta a las necesidades identificadas, quedando a cargo de la alta gerencia de la empresa aplicar las recomendaciones derivadas del diagnóstico.

Las conclusiones responden a cada uno de los objetivos planteados, analizando los resultados recabados en el trabajo de campo y comparándolos con el marco teórico, luego se procedió a proponer la guía de planeación y gestión estratégica.

La propuesta de mejora pretende proporcionar la información necesaria a los diferentes departamentos que conforman la dirección comercial, incluyendo a la gerencia pymes, para que puedan tener herramientas para evaluar, analizar, gestionar y operar sus actividades.

Se identificaron áreas de oportunidad para que al practicar técnicas de mejora continua y buenas prácticas se tenga como resultado un mejor posicionamiento de marca, aumento de participación de mercado, mejora de rentabilidad, incremento de facturación, progreso en productividad individual, avance en competitividad empresarial y generación de valor a la empresa.

Capítulo I

1. Antecedentes de la empresa

1.1 Reseña histórica

Las telecomunicaciones en el mercado guatemalteco han contribuido considerablemente al desarrollo productivo del país. Cuando se apertura el mercado, Guatemala era uno de los países de Latinoamérica con los índices más bajos de penetración de servicios de comunicaciones. El sector de las telecomunicaciones ha estado realizando inversiones constantes en el país para mantener y promover el desarrollo del mercado, ya que la cartera de clientes es cada día más exigente y luego de varios años el sector ha alcanzado una gran penetración en los servicios móviles y fijos.

La empresa Conexión Ilimitada es una operadora telefónica guatemalteca, filial de un grupo multinacional. Es una de las compañías telefónicas más grandes de Guatemala con amplia participación de mercado. Provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet, TV cable entre otros. Siempre ha estado anuente a la apertura de nuevas perspectivas regionales en telecomunicaciones y potencialización en el desarrollo del sector por medio de productos y servicios innovadores de voz, datos, video e internet, a su vez posee acuerdos de roaming internacional y tecnología de punta, con una orientación de servicio al cliente, satisfacción y cobertura total.

La empresa Conexión Ilimitada dirige grandes proyectos internacionales de telecomunicaciones en un ámbito en el que predomina la globalización y la liberación de los mercados, la fortaleza adquirida en el mercado regional, como una sola empresa, permite ofrecer soluciones integradas de telecomunicaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios.

Posee vasta experiencia en el negocio de las telecomunicaciones, situación que le ha permitido contar con la mejor infraestructura que incluye el 100% de digitalización de la red y optimización del monitoreo por medio de un centro nacional de gestión. Ofrece el más completo portafolio de productos y soluciones empresariales en telefonía, datos e internet, el cual no se limitan a las fronteras guatemaltecas, gracias a las alianzas estratégicas internacionales.

La capacidad y experiencia que poseen los técnicos e ingenieros es de primer nivel ya que continuamente son capacitados en Guatemala y en el extranjero, por medio de cursos que son impartidos directamente por proveedores de tecnología, equipos, materiales, accesorios, etc.

En el mercado compite con operadores locales y regionales. Actualmente se proveen servicios para el mercado masivo y el mercado corporativo. El parque de usuarios masivos se atiende por medio de una cadena de agencias de atención al cliente diseminadas por todo el país. En el mercado corporativo se incluyen todas las pequeñas, medianas y grandes empresas, de todos los sectores productivos y económicos del país como lo son: gobierno, agroindustria, banca, comercio, ganadería, pesca, industria, manufactura, construcción, turismo, etc. La atención del parque corporativo la tiene a su cargo la dirección de ventas corporativas, quien se encarga de garantizar el logro de una mayor participación de mercado en este segmento.

La empresa Conexión Ilimitada también apoya proyectos de responsabilidad social empresarial, enfocados a la educación, deporte, salud y medio ambiente. Como apoyo directo a la educación tecnológica provee de conectividad a internet a algunas escuelas de la población contribuyendo así a minimizar la brecha tecnológica.

1.2 Estudios previos

En Guatemala se han realizado diversos investigaciones relacionados con las pymes, pero no se encontraron estudios que hagan referencia a la penetración de las telecomunicaciones en este sector empresarial y cuál ha sido su impacto para su crecimiento. Se cuenta con poca

información por lo que se requerirá una investigación exhaustiva para realizar la investigación.

En el documento lineamientos de política económica, social y de seguridad 2012-2020 del centro de investigaciones económicas nacionales para las pequeñas y medianas empresas en Guatemala, se indica que la innovación tecnológica y organizativa es necesaria para todas las empresas, especialmente en la pymes para mantener su posición de mercado. La innovación ayuda a mejorar la calidad y el diseño de los productos, la reducción de costos, el tiempo de entrega y otros factores más. Dada la relevancia de la innovación para las pymes, es crucial disponer de información confiable sobre el nivel y las características de los procesos de innovación, de manera que las empresas puedan ajustar sus estrategias de negocios y los gobiernos puedan diseñar políticas tecnológicas más eficaces.

Los temas de innovación y tecnología en Guatemala se han desarrollado en forma sistemática a partir de la promulgación de la ley de promoción del desarrollo científico y tecnológico nacional (Decreto 63-91). En esta ley se indica la creación del sistema nacional de ciencia y tecnología, -SINCYT-, el cual está integrado por el consejo nacional de ciencia y tecnología, -CONCYT-, constituyéndose en la más alta autoridad para la dirección y coordinación del desarrollo científico y tecnológico nacional; la secretaría nacional de ciencia y tecnología, -SENACYT-, responsable de apoyar y ejecutar las decisiones que emanen del CONCYT y de dar seguimiento a sus respectivas acciones, a través de la utilización eficiente de los recursos del fondo nacional de ciencia y tecnología; y las comisiones técnicas sectoriales e intersectoriales, que integran el sistema nacional de ciencia y tecnología, de acuerdo a las áreas científico-tecnológicas y en base a los sectores que contribuyen al desarrollo económico y social del país.

La actuación de todas las instituciones, de manera coordinada, debe ayudar a suplir las necesidades de las pymes en materia de formación técnica, innovación tecnológica y calidad, siendo esta tarea fundamental para lograr un incremento de su productividad e insertarlas a las cadenas de producción nacional, regional e internacional, es por ello que Conexiones

Ilimitadas tiene claro el objetivo de apoyar el desarrollo de este segmento de mercado a través de ofrecer productos y servicios que ayuden a realizar sus operaciones cotidianas.

1.3 Situación actual de la empresa

Misión

Ser una empresa global de telecomunicaciones con operaciones que busquen satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Alcanzar los objetivos planteados por los accionistas para que por medio del crecimiento, se logre generar valor a la empresa, contribuyendo al desarrollo del capital humano y bienestar del entorno donde se desarrollan nuestras operaciones.

Visión

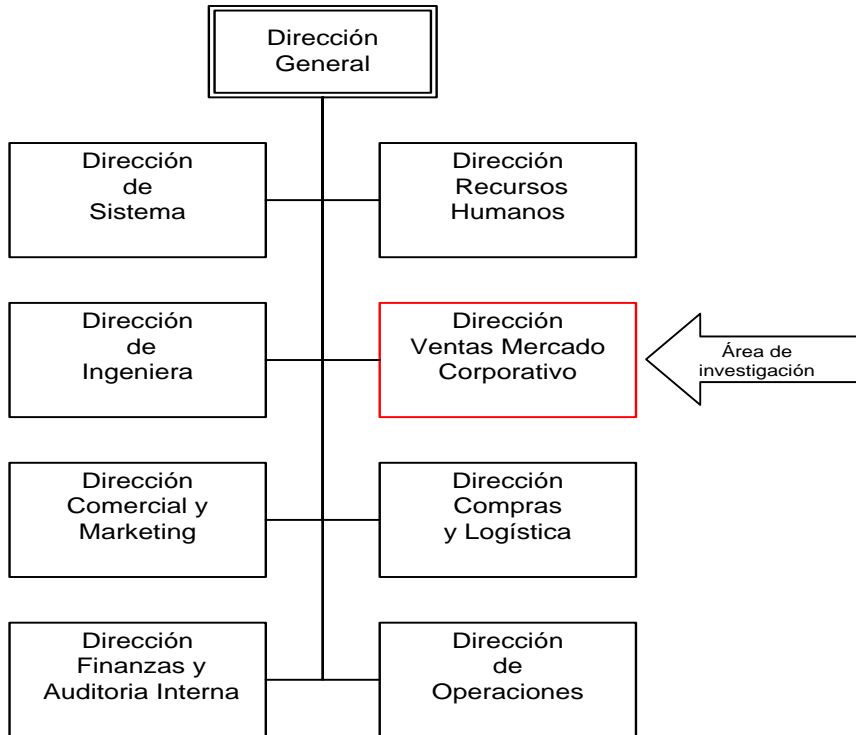
Formar un grupo de empresas que se expandan a nivel regional, integrando negocios en el área de tecnología y telecomunicaciones.

La organización administrativa de la empresa está conformada por una dirección general y por ocho direcciones, las cuales son las encargadas de velar por el desempeño óptimo de la operación. En la ilustración 1 se muestra el organigrama general, entre ellas se encuentra la dirección de ventas del mercado corporativo, nuestro estudio se enfocó en la gerencia de ventas pyme la cual reporta directamente al director de ventas corporativo.

La dirección de ventas del mercado corporativo la forman cuatro gerencias: gerencia de ventas grandes empresas, gerencia de mercadeo y desarrollo de productos, gerencia de atención al cliente y gerencia de ventas del mercado pyme, nuestra investigación la centraremos en la última gerencia mencionada.

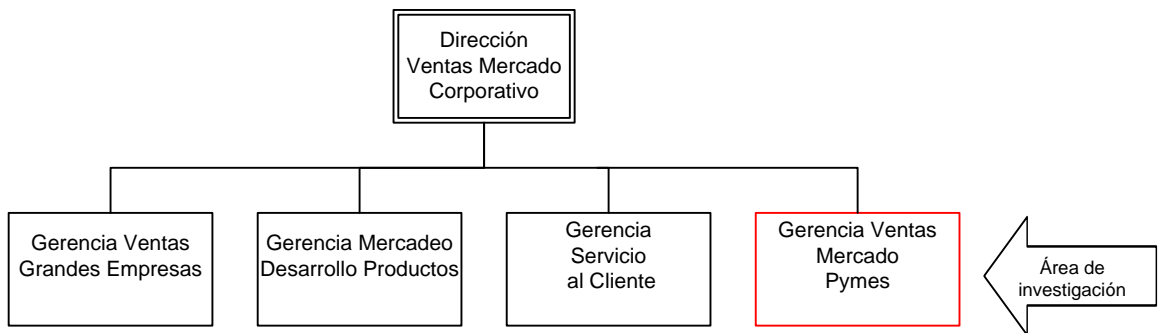
En la ilustración 2 se muestra el organigrama de la estructura administrativa planteada.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Conexión Ilimitada.



Fuente: Recursos Humanos, 2013

Ilustración 2. Organigrama dirección de ventas mercado corporativo.



Fuente: Recursos Humanos, 2013

El análisis FODA es una herramienta que permite presentar una radiografía de la situación actual de la empresa y sirve para tener una base sustentada para realizar propuestas de mejora continua y toma de decisiones a futuro. En la ilustración 3 se muestra el diagnóstico realizado en Conexiones Ilimitadas, el cual sirvió para identificar las áreas de oportunidad y mejora.

Se cuenta con fortalezas que permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, derivada de sus capacidades de liderazgo en el mercado, apoyada del excelente posicionamiento de marca y diversidad del portafolio de los productos y servicios. También es fortalecida por la capacidad profesional del recurso humano, la cobertura con la que cuenta a nivel nacional y la tecnología de última generación utilizada.

En Guatemala el número de pymes día a día va en crecimiento, demandando nuevos productos y servicios de telecomunicaciones para satisfacer sus necesidades de comunicación, siendo esto una oportunidad para proveer servicios en un mercado insatisfecho donde se puede tener ampliar la participación de mercado.

Las debilidades identificadas en la empresa, han dado como resultado la desatención del mercado de las pymes, debido a que el enfoque es dirigido a la atención de las grandes empresas. Este mercado insatisfecho es consecuencia de la atención con personal reducido en tamaño y conocimiento, además de no contar con productos específicos y con valores agregados.

Existen situaciones que provienen del entorno y están fuera de control de la empresa, entre ellas podemos mencionar el ingreso de nuevos participantes que ofrecen productos sustitutos a un precio más económico, con promociones atractivas, los cuales pueden invertir en ampliación de su red y por lo tanto ampliar su cobertura. Además existe la amenaza de los cambios constantes que se generan en nuestro país, derivado de factores políticos, jurídicos, tecnológicos, sociales, económicos, culturales, etc.

Ilustración 3. FODA de la Empresa Conexión Ilimitada.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Mercado Pymes en crecimiento.	Ingreso al mercado de nuevos competidores en el área de telecomunicaciones.
	Alta demanda de servicios de telecomunicaciones.	Aumento de cobertura de la competencia.
	Creación de nuevos productos.	Inestabilidad en los factores externos: políticos, jurídicos, tecnológicos, socioculturales, económicos,
	Captación mercados potenciales.	Ofertas que ofrece la competencia.
	Insatisfacción de los usuarios por los servicios que brindan otras compañías	Cambios económicos en los mercados globalizados.
		Competencia de precio como estrategia comercial.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Posicionamiento fuerte de la marca en el mercado.	Poco personal para atender el mercado.
	Economía de escala.	Falta de valores agregados a los servicios.
	Incorporación de tecnología de última generación.	No poder satisfacer las necesidades plenas de la demanda existente.
	Recurso humano capacitado.	
	Diversidad de productos.	
	Cobertura a nivel nacional.	
	Alto nivel de satisfacción de parque corporativo.	
	Empresa que presta servicio a nivel nacional y	
	Liderazgo comprobado.	
	Buena imagen corporativa.	
	Adaptación a las nueva necesidades de los clientes.	

Fuente: elaboración propia, 2013

Capítulo II

2. Marco Teórico

Previo a iniciar el proceso investigativo, es oportuno estudiar los elementos que sirven para realizar el análisis, que conlleva a la emisión de juicios debidamente documentados, la información apoya a la investigación de campo planeada y planificada, y sirve para tener un concepto claro de temas claves que giran alrededor de la evaluación, es por ello que se desarrolla el marco teórico de las variables de estudio.

“La Revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

2.1 Planeación estratégica

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con la que los administradores compiten de manera productiva, mejorando el desempeño de la operación, logrando con esto agregar valor al negocio.

Todo administrador de una compañía debe tener presente cual es la situación actual, realizando una evaluación de las condiciones financieras, mercadológicas, recursos, capacidades, fortalezas y debilidades. También se debe conocer hacia donde se quiere llegar, cuando se tiene bien definida la visión y la misión se puede responder de manera adecuada a esta pregunta. La esencia de la planificación estratégica es saber cómo llegar a cumplir las metas y objetivos planteados. La formulación y ejecución de una estrategia adecuada lleva a la compañía a la dirección deseada.

Según Thompson, Artur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A. y Strickland III, A. J. (2012) competir de manera diferente en el mercado es una estrategia, cuando se hace lo que los competidores no hacen o se hace lo que no pueden hacer. La estrategia debe tener un elemento distinto, que tenga la capacidad de atraer a los clientes para generar una ventaja competitiva. Cuando se satisface una necesidad del consumidor se logra tener una ventaja competitiva. El proceso de elaboración y ejecución de la estrategia se define en cinco fases: 1) Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales. 2) Establecimiento de objetivos. 3) Formulación o diseño de una estrategia. 4) Aplicación y ejecución de la estrategia. 5) Vigilar los avances para evaluar el desempeño realizando ajustes correctivos si fuera necesario.

2.2 Portafolio y desarrollo de productos y servicios

El desarrollo de productos hace referencia al conjunto de acciones que se realizan con la finalidad de actualizar y/o crear satisfactores, que se puedan comercializarse para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores y a la vez obtener un ingreso para la empresa para que pueda operar y así obtener un crecimiento en el mercado.

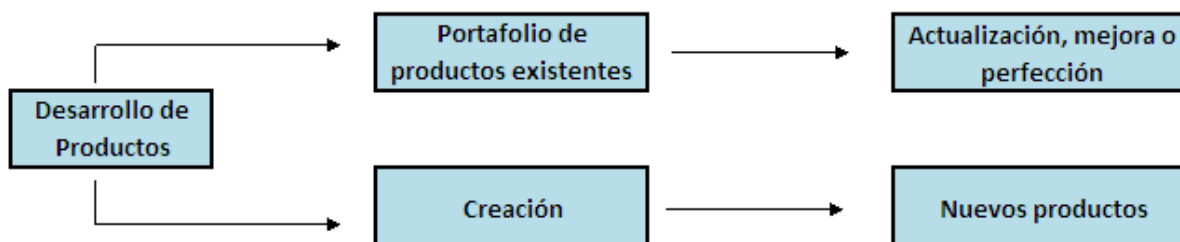
El desarrollo de productos es importante para el consumidor ya que a través de este proceso se puede detectar necesidades o deseos insatisfechos, teniendo como origen la observación del comportamiento del mercado, oportunidades generadas por cambios en los gustos y costumbres de los consumidores, para luego generar ideas que puedan transformarse en productos innovadores, que se adapten a las nuevas condiciones de la demanda producida por la dinámica del mercado.

Para la empresa es indispensable el desarrollo de nuevos productos y la incorporación a su portafolio de los mismos, que le permite competir a través de generar ventas que pueden significar un incremento de sus utilidades y con esto garantizar la participación en el mercado y el posicionamiento de ser una empresa innovadora que aproveche la globalización de los mercados.

Según Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio (2010), para un país la actividad de desarrollar nuevos productos es algo estratégico, ya que se estimula la producción interna adquiriendo ventajas comparativas y competitivas. Esta actividad ayuda a que la balanza comercial sea mejorada, reduce las importaciones y posiblemente incrementar las exportaciones, contribuye al enriquecimiento del conocimiento y la tecnología, y a minimizar la dependencia que se tienen de otros países. Además se incrementa las fuentes de empleo al generar posiciones laborales en las áreas de investigación, desarrollo y producción. Se promueve una buena imagen de país a nivel local e internacional, posicionándose como una nación que progresa por medio del incremento de su competitividad al explotar sus capacidades.

El desarrollar un nuevo producto se da en dos vías como se observa en la ilustración 4, la primera es la creación de nuevos productos y la segunda es la modificación de portafolios existentes, esto implica realizar una ardua labor de parte de un equipo competente que involucra la participación de la dirección, alta gerencia, área comercial, administrativa y técnica.

Ilustración 4. Desarrollo de nuevos productos o de productos existentes.



Fuente: adaptación propia, 2013

Se debe generar una planificación adecuada y tener un plan de trabajo bien organizado, donde se incluyan las siguientes funciones: investigar y monitorear oportunidades; identificar necesidades y deseos; desarrollar, evaluar y patentar los conceptos; producir el concepto y por último, lanzar el producto. El proceso de estas funciones en el desarrollo de productos las podemos ver de forma grafica en la ilustración 5.

Ilustración 5. Funciones relacionadas con el desarrollo del producto.



Fuente: adaptación propia, 2013

Al implementar este proceso se deben tener claros ciertos aspectos como lo son: beneficios del desarrollo de nuevos productos para el consumidor y su nivel de novedad, factores de éxito para el desarrollo de productos de acuerdo su clasificación, ciclo de vida del producto, conocimiento de estrategias para nuevos productos y como se pueden aplicar en las diversas fases de vida del producto, la creatividad y la claridad del proceso de desarrollo del producto y la problemática que conlleva.

2.3 Rotación de Personal

Werther, William B. Jr. y Davis, Keith (5a. Ed.) En el libro Administración de Personal y Recursos Humanos, indica que el término: capital intelectual, se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo actividades de administración de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el

objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen, el personal de la compañía es quien crea y pone en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien el punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.”

La rotación de personal es el índice que hace referencia a la cantidad de personas que ingresan y abandonan a la empresa, es decir: la contratación, despidos o renuncias del personal durante un periodo de tiempo, en relación al número medio de empleados. Este fenómeno está influenciado por condiciones internas de la organización y el ambiente externo.

La relación es porcentual y su fórmula es la siguiente: $\frac{\text{cantidad de empleados que ingresan} - \text{cantidad de empleados contratados}}{\text{cantidad de empleados existentes}} \times 100$. Porcentaje positivo indica crecimiento y estabilidad laboral.

Es muy común experimentar esta dinámica en el ámbito empresarial, no solo en el territorio de Guatemala, sino que se da en todo el mundo. Forma parte de los conflictos que rodean a las organizaciones y por ello la importancia de su estudio.

El mantener un índice fuera de lo normal en la rotación de personal puede llegar a generar inestabilidad en la empresa; es importante que se haga un análisis adecuado de cuáles son las consecuencias en la organización y como se ve afectada. En el departamento de recursos humanos repercute directamente esta variación de personal ya que el alto y constante número de procesos de reclutamiento, selección, admisión y contratación genera una fuerte carga de trabajo. Además que el proceso de inducción, capacitación y formación consume recursos financieros y toma determinado tiempo.

El índice de rotación de personal mide el desempeño en recursos humanos. Existen varios tipos de índices de rotación, cuando se tiene un índice de rotación de personal bajo se debe verificar si no existe estancamiento o envejecimiento del personal, por lo cual se deben generar oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Cuando el índice de rotación es alto, es necesario realizar un diagnóstico organizacional que identifique cuales son las causas, analizarlas y plantear las estrategias para disminuir el índice y

minimizar las debilidades encontradas. Este refleja demasiada fluidez que puede tener como consecuencia inestabilidad laboral.

El índice ideal permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible y económico. Existen varias estrategias para evitar un índice inadecuado de rotación de personal, una de ellas es la promoción y ejecución de planes, a través de un diagnóstico y análisis organizacional continuo, utilizado como herramienta para identificar fallas, predecirlas y prevenirlas. Si el departamento de recursos humanos no cuenta con personal calificado para realizarlo, en Guatemala existen empresas consultoras que se puedan subcontratar para que realicen este tipo de estudios.

También se puede diseñar, ejecutar y mantener un sistema de retroalimentación con los empleados, que permita tener una comunicación adecuada, esto tienen como objetivo percibir el sentir de los empleados hacia la empresa. Con esto se pretende tener una retroalimentación, que permita un funcionamiento efectivo del personal que ayude a minimizar la rotación. Es importante saber qué piensan los empleados con relación al ambiente laboral, los sueldos, las prestaciones, beneficios, oportunidades de progreso, estabilidad laboral, etc.

2.4 Capacitación

La educación puede entenderse como una formación general que prepara a la persona para diversas ocupaciones. La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización. En el área de adquisición de conocimiento ha surgido una diferencia sustancial entre los intereses de la organización y los del personal. En otra época, las organizaciones participaban gustosas en la educación del personal. Actualmente, la clara preferencia es por invertir en capacitación. D. Quinn Mills, Nueva York, 2003.

La capacitación es sinónimo de desarrollo de personal y se refiere a la actividad que responde a la necesidad de una organización de mejorar la actitud, el conocimiento, la habilidad y conducta de su personal. Busca la perfección del colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa por medio de un proceso estructurado con metas bien definidas.

Cuando se realizan evaluaciones de desempeño o descripciones de perfiles de puestos, se descubren diferencias entre lo que la persona sabe y lo que debería saber para desempeñar sus labores adecuadamente de acuerdo a lo que requiera la empresa y es allí donde surge la necesidad de capacitar al personal.

La supervisión, es la responsable de identificar las deficiencias de su personal para proponer capacitaciones que ayuden a mejorar las cualidades y capacidades del colaborador y así potencializar a cada persona.

La capacitación se debe aplicar en las distintas áreas, con las siguientes metodologías:

Inducción: información brindada a los colaboradores de recién ingreso, proporcionada por lo general por el supervisor. Recursos Humanos debe establecer las normas de modo que la acción sea uniforme y planificada.

Entrenamiento: Por lo general se dan en el puesto de trabajo aplica al personal operativo. Cuando hay novedades que afectan tareas o funciones o es necesario elevar el nivel de conocimiento la capacitación es indispensable. Un procedimiento por escrito debe normar las instrucciones para cada puesto de trabajo.

Formación básica: Se buscan profesionales jóvenes para que reciban instrucción general sobre la empresa para que sean los colaboradores del futuro y se ubiquen en posiciones estratégicas.

Desarrollo de jefes: se busca desarrollar el ser más que el saber, es decir actitudes más que conocimientos y habilidades concretas. Es importante que la alta gerencia se involucre en esta área para determinar temas como administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis, toma de decisiones, etc. y así alinearse a la misión y visión de la empresa.

Werther, William B. Jr. y Davis, Keith (5ta Ed.) indica que el desarrollo y la capacitación consisten en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

Cada vez que la organización capacita a un colaborador invierte recursos, es por ello que es importante conocer el potencial para desarrollar aptitudes y con ello mejorar el desempeño de la empresa, también se debe identificar si el colaborador puede alcanzar una posición más elevada dentro de la organización y así recuperar la inversión. También se puede proteger la inversión por medio de la realización de planes de carrera que estimulen el crecimiento personal de colaborador.

La capacitación mejora la productividad de la organización y tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Cuando un trabajador está bien capacitado y se desvincula de la organización tiene una mayor probabilidad de conseguir empleo más rápidamente.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

La capacitación es un importante factor de motivación y retención de personal. Permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, también permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena, es una relación ganar-ganar, las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos.

2.5 Precios de productos

De acuerdo con Thompson, Artur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A. y Strickland III, A. J.; (2012), la ventaja competitiva de contar con costos bajos en relación con los competidores hace eficaz la operación de la compañía además de proveer un producto o servicio aceptable para los compradores. Una ventaja de costos bajos se traduce en una mejor rentabilidad.

La definición de precio se puede describir como la cantidad que un consumidor está dispuesto a desembolsar cuando su necesidad queda satisfecha al proporcionarle un producto o servicio. Para fijar los precios de los productos o servicios existen varios métodos y la fijación de precios normalmente se realizará mediante una combinación de estos tres métodos.

El método de costos está definido en función de los costos de producción, comercialización, gastos generales y beneficios. El método de la demanda determinado por la fijación del precio en función del valor que tiene el producto o servicio para el consumidor. El método de la competencia toma como referencia los precios de la competencia.

La política de precios es una de las variables que más influyen sobre la decisión de compra del cliente y dependerá entre otros de los siguientes factores: mercado y competencia, objetivos de la empresa, demanda, costos, ciclo de vida del producto y marco legal.

2.6 Estrategias de Ventas

Un cliente compra la satisfacción de una necesidad, Pavia, Jordi Garrido (2006) indica que para desarrollar las estrategias de ventas se debe seguir los siguientes pasos: saber ¿que clase de producto vendemos?, estudiarse al consumidor o cliente, realizar la segmentación de nuestros

clientes objetivos, analizar el proceso actual de ventas, planificar la oferta en función de la demanda y definir el proceso estratégico de ventas.

Las estrategias de ventas son las acciones planeadas para llevarse a cabo con el fin de cumplir los objetivos de ventas propuestos. Existen un sin número de estrategias, a continuación mencionaremos las más relevantes, la aplicación de estas depende del mercado y producto que desea venderse.

Innovación y cambio de productos: estrategia de ventas consistente en la innovación y desarrollo de nuevos productos, dotándolos de nuevas características, funciones, atributos, mejoras o usos, o simplemente cambiarle el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta o los colores. Al cambiar el producto estaremos creando la sensación de estar lanzando un nuevo producto al mercado o simplemente le estaremos dando “un nuevo aire” al producto que ya tenemos.

Bajar los precios: al bajar los precios podríamos estar dándole un duro golpe a la competencia, aunque debemos tener cuidado con esta estrategia pues además de reducir nuestro margen de ganancias, por querer reducir costos, podríamos terminar reduciendo la calidad del producto. Lo recomendable es utilizar esta estrategia de ventas cuando la calidad de nuestros productos no se vea comprometida, cuando nuestro público esté conformado por compradores sensibles a los precios, y cuando no sea fácilmente imitable por la competencia.

Brindar servicios adicionales gratuitos: como estrategia de venta también podríamos optar por brindar servicios adicionales gratuitos tales como la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio de mantenimiento, nuevas garantías o políticas de devoluciones. Siendo más específicos, si nuestro negocio consistiera en un restaurante, podríamos, por ejemplo, servir algún piqueo gratuito apenas el cliente se sienta en la mesa, o si se tratara de un taller de mecánica, además de reparar el auto del cliente, podríamos, por ejemplo, entregarlo a domicilio totalmente limpio y con los servicios básicos de mantenimiento.

Dar obsequios: así como brindar servicios adicionales gratuitos, como estrategia de ventas también podríamos optar por dar obsequios o regalos a nuestros clientes. Por ejemplo, podríamos

regalar un producto pequeño por la compra de otro, dar pequeños obsequios a nuestros principales clientes, entregar artículos publicitarios o de comercialización tales como lapiceros, llaveros o destapadores con el logo de la empresa.

Publicidad y uso de redes sociales: como estrategia de ventas también podríamos usar las redes sociales tales como facebook, twitter o youtube entre otras, sobre todo si nuestro público objetivo está conformado por un público joven. Por ejemplo, podríamos crearnos una página en facebook y abrir una cuenta en twitter para captar seguidores con los cuales se les puede mantener comunicación para luego enviar promocionarles de nuestros productos y/o servicios; también se podrían subir videos a youtube en donde mostremos las actividades realizadas por nuestra empresa.

Uso de testimonios o publicidad de boca en boca: otra estrategia de ventas consiste en el uso de testimonios de clientes que hayan quedado satisfechos con nuestros productos o servicios. Estos testimonios podríamos publicarlos en nuestros folletos, página web, anuncios impresos o en cualquier otro medio publicitario, también podríamos optar por nombrar a los clientes importantes con los cuales hayamos cerrado negociaciones importantes.

Búsqueda de referidos: otra estrategia de ventas consiste en hacer que nuestros clientes nos recomienden y ayuden a conseguir nuevos clientes, ofreciéndoles beneficios o descuentos especiales, además también se pueden implementar cupones para que prueben los servicios gratis.

Capítulo III

3.1 Planteamiento del problema

Según Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 36) el planteamiento cuantitativo del problema implica el desarrollo de la idea a través de cinco elementos: 1) objetivos de investigación, 2) preguntas de investigación, 3) justificación de la investigación, 4) viabilidad de la investigación, 5) evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.

El sector de las telecomunicaciones en el mercado guatemalteco es heterogéneo, diferenciándose dos segmentos, el primero es el sector masivo donde se incluyen personas naturales y el segundo es el mercado corporativo. Cada segmento tiene diferentes necesidades es por ello que las soluciones son distintas. En el mercado corporativo se incluye la atención de pymes y grandes empresas.

Como observamos en el organigrama, en la empresa Conexión Ilimitada se cuenta con la dirección de ventas corporativas para que atienda los requerimientos de servicios de telecomunicaciones del sector corporativo, esta dirección a su vez divide la atención en dos gerencias. La gerencia de ventas corporativas de grandes empresas y la gerencia de ventas del sector pyme.

En la gerencia de ventas pyme, se ha detectado la siguiente problemática: pocos productos diseñados para la pequeña y mediana empresa, falta de diferenciación de productos con relación a la competencia, alta rotación de personal en la fuerza de ventas y poco conocimiento del personal que atiende a las pymes, precio tarifario fuera de mercado, la dirección comercial solicita que se incrementen las ventas, la facturación y la participación de mercado, no se cuenta con herramientas suficientes para ser utilizadas como estrategia

de venta para el sector pyme y los clientes de las pymes se quejan constantemente del servicio que se le presta especialmente el post venta.

Basados en la problemática expuesta surge la siguiente incógnita: **¿Cuál es la planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del sector pymes del mercado corporativo de la empresa Conexión Ilimitada?**

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo General

- Evaluar la planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del sector pymes del mercado corporativo en la empresa Conexión Ilimitada.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el desarrollo y portafolio de productos y servicios.
2. Determinar la rotación de personal.
3. Diagnosticar el nivel de conocimiento del ejecutivo sobre los productos y servicios.
4. Identificar el precio para los servicios de las pymes.
5. Evaluar la estrategia de ventas y mercadeo.
6. Elaborar, en base a los resultados obtenidos, una propuesta de mejora.

3.3 Alcances y límites de la práctica

La investigación se centro en la gerencia de ventas pyme, que pertenece a la dirección de ventas corporativas de la empresa Conexiones Ilimitadas, ubicada en la ciudad de Guatemala. El periodo que se analizo fue el segundo trimestre del año 2013. La variable de

estudio fue la planeación y gestión estratégica, cuyos indicadores son desarrollo y portafolio de productos, rotación y capacitación de personal, precios de productos, servicio al cliente, estrategia de ventas y mercadeo.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

3.4.1 Sujetos

La investigación necesito de la información que generó el personal que labora en la dirección ventas corporativas y los clientes a los cuales se les ha prestado el servicio. El contar con los datos, opiniones y expectativas ayudo a obtener de fuente confiable la información que fue útil en nuestra investigación.

Las posiciones que se estudiaron dentro de la dirección de ventas del mercado corporativo como sujetos de investigación fueron las siguientes:

- Ejecutivo de ventas: la población de ejecutivos que atienden al sector pymes es de 40 y se eligió a 10 como sujetos de investigación.
- Analista de mercadeo: 3 personas encargadas del mercado de la dirección.
- Analista de precio: 1 analista de precios quien es el que atiende a este segmento.
- Desarrollo de nuevos productos: 4 profesionales investigan y desarrollan productos en la dirección.
- Gerencia de ventas grandes empresas: 1 persona cubre el segmento de grandes empresas.
- Gerente desarrollo y mercadeo corporativo: 1 persona lidera el grupo de mercadeo y desarrollo.
- Gerente ventas sector pyme: 1 persona es la que lidera el la fuerza de ventas pyme.
- Gerencias de servicio al cliente: 1 persona la cual administra al personal de soporte y servicio post venta.
- Clientes: la operación de la compañía está dividida en cuatro regiones que son la metropolitana, la central, la de occidente y la de oriente, el universo de clientes

incluye a 10 clientes nuevos que adquirieron productos en los últimos tres meses y 10 clientes existentes que renovaron sus servicios en el mismo periodo por región, lo que hace un total de 240 clientes al trimestre. (4 regiones x (10 clientes nuevos + 10 clientes que renovaron) x 3 meses = 240 clientes). De una población de 240 clientes se calculó la muestra con un nivel de confianza del 85% y margen de error del 15%, se asume que la proporción de clientes en cada modelo representativo es del 50%; la fórmula utilizada es la siguiente:

Calculo de la muestra para el universo de clientes:

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

$$n = \frac{1.86^2 * 0.5 * 0.5 * 240}{0.15^2 * (240-1) + 1.86^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 33$$

En donde:

N = 240 Tamaño del universo (Clientes del sector Pyme)

K = 1.86 Nivel de confianza 85% (1.86)

e = 0.15 Error muestral del 15%

p = 0.5 Proporción de individuos que poseen en la población la característica

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

n = ? Tamaño de la muestra

3.4.2 Instrumentos

La guía de observación, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

La entrevista dirigida es entre dos o más personas que tienen como finalidad la obtención de información o respuestas a las interrogantes planteadas sobre un tema propuesto.

El cuestionario consiste en tener enunciados preestablecidos que orientan al sujeto de investigación a proporcionar información referente a los temas de interés. Existen dos tipos de cuestionarios, el abierto en el cual se deja que el sujeto pueda expresar sus ideas abiertamente y el cerrado en donde se proporciona respuesta ya establecidas para que se seleccione una de ellas.

3.4.3 Procedimiento

La gerencia de ventas pyme es el área objeto de la investigación. Se empezó con determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el sector de las telecomunicaciones, las cuales nos arrojaron información de suma importancia en cuanto a la situación actual de la empresa. Las variables de la investigación se definieron para encaminar la investigación hacia el área de nuestro interés, que es la planeación y gestión estratégica de la gerencia y sus combinaciones entre variables.

Se precisaron los objetivos generales y específicos, los cuales se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se fijaron los límites y alcances del proyecto y con ello, se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responde a los objetivos trazados, cuyo análisis provee de información que permite elaborar el informe final el cual incluye una propuesta de mejora.

Capítulo IV

Resultados

4. Presentación de resultados

Con la finalidad de sustentar la investigación y seguir con la metodología elegida para determinar cuál es el nivel de planeación y gestión estratégica, en la gerencia de ventas pymes, del mercado corporativo de la Empresa Conexión Ilimitada, se procedió a realizar el trabajo de campo utilizando los instrumentos de investigación diseñados, entrevistas y encuestas, donde se obtuvo información de primera línea de parte de los colaboradores del área que fue objeto de análisis, llegando a obtener los resultados que se presentan a continuación.

4.1 Resultado de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron al director de ventas corporativas y a cuatro gerentes, ellos tienen a su cargo el desarrollo y mercadeo de productos, la venta de servicios al sector pyme y a las grandes empresas, y la atención del servicio al cliente. Con el apoyo de este instrumento se obtuvo la perspectiva y opinión de cada uno de ellos sobre aspectos importantes de la operación de la empresa, logrando obtener datos valiosos sobre el estado actual de la planeación estratégica adoptada por la dirección.

Para presentar los resultados nos apoyamos en la herramienta denominada matriz de sentido donde se presenta un resumen de las entrevistas realizadas.

Ilustración 6. Matriz de sentido: entrevistas al director general y gerentes de área.

	Preguntas	Director de ventas corporativas	Gerente de desarrollo	Gerente de ventas grandes clientes	Gerente de ventas pymes	Gerente de servicio al cliente	Observaciones	
Evaluación de la planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del sector pymes del mercado corporativo .	1	¿Existen productos adecuados para comercializarlos en el segmento de las pequeñas empresas?	Si	Si, actualmente se esta trabajando en diversificar el portafolio	Si, pero se debe mejorar.	Pocos productos específicos para el segmento pyme	Si, pero se debe incrementar	El portafolio de productos y servicios para la pequeña empresa es reducido por lo cual se debe mejorar.
	2	¿Considera que la frecuencia de lanzamiento de nuevos servicios es la adecuada?	Se debe mejorar considerablemente	Si, se esta trabajando para que se lancen nuevos productos con mas frecuencia.	Si, pero se debe mejorar.	Casi no se lanzan productos para el segmento pyme	Se deben lanzar nuevos productos y soluciones.	La frecuencia con que se lanzan nuevos productos se debe mejorar.
	3	¿Existe diferenciación entre los productos que ofrecen empresa Conexión Ilimitada con relación a los ofrecidos por la competencia?	La diferenciación es una de nuestras estrategias	Existen grandes diferencias	En algunos productos	No existe un portafolio amplio de productos, por lo que no se puede diferenciar.	Si existe diferencia	En general existe diferenciación de productos.
	4	¿Existen valores agregados en sus productos o servicios que pueden posicionar a la compañía como líderes en el mercado?	Pocos	Se están desarrollando servicios que generen valores agregados, actualmente son pocos	No	No	Muy pocos	Son pocos los servicios de valor agregado que se tienen.
	5	¿El personal de ventas tiene conocimiento del portafolio de productos que maneja?	Si	Debido a que el portafolio es amplio, algunos lo desconocen	Si	Si	No todos lo conocen	En general los ejecutivos conocen el portafolio.
	6	¿Con que frecuencia se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?	Muy frecuentemente se programan capacitaciones	Se trata que todo el personal este capacitado	Usualmente se les capacita.	Ocasionalmente se dan capacitaciones para los ejecutivos pymes.	Se les capacita pero en ocasiones las capacitaciones no son efectivas	Existe un plan de capacitación.
	7	¿Cuál es la frecuencia de la rotación de personal?	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	
	8	¿Cuáles son las causas de la rotación de personal?	Reorganización	Reorganización	Reorganización	Se trabaja con fuerza de ventas externa, existe mucha rotación de personal	Reorganización	

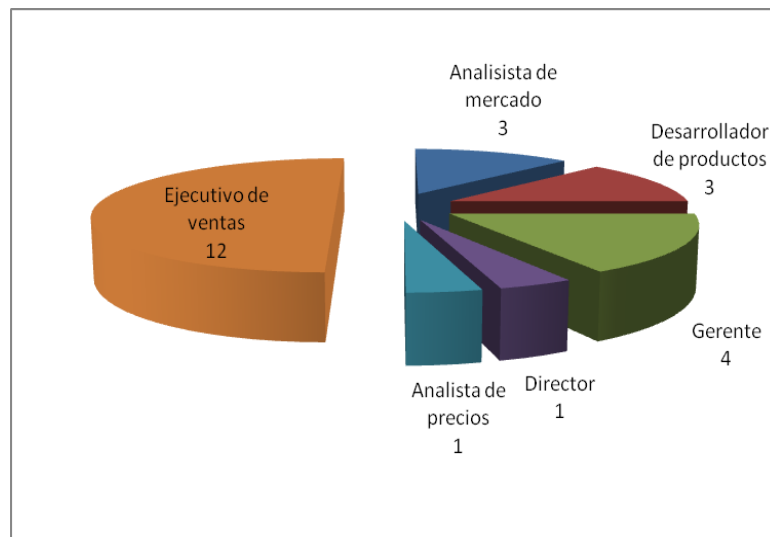
	Preguntas	Director de ventas corporativas	Gerente de desarrollo	Gerente de ventas grandes clientes	Gerente de ventas pymes	Gerente de servicio al cliente	Observaciones	
Evaluación de la planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del sector pymes del mercado corporativo.	9	¿Cual es la percepción del cliente en relación al precio de los productos?	Buena	Buena, actualmente se esta realizar el análisis de las tarifas.	Regular	Regular	Buena	
	10	¿Si se variaran los precios cree que el volumen de ventas cambiaria y de qué manera?	Si bajaran los se incrementarían las ventas	Si bajaran los se incrementarían las ventas	Si bajaran los se incrementarían las ventas	Si bajaran los se incrementarían las ventas	Si bajaran los se incrementarían las ventas	
	11	¿Existe un plan estratégico para realizar las ventas en las pymes?	Definitivamente la dirección cuenta con una planeación estratégica definida	Si existe un plan estratégico	Si se cuenta con un plan estratégico	Si se cuenta con un plan estratégico	Si se cuenta con un plan estratégico	
	12	¿Existen planes de mercadeo para aumentar la participación de mercado en las pymes?	Si se cuentan con planes de marketing estratégico.	Se tienen establecidos planes estratégicos para posicionarnos de mejor manera en el mercado.	Algunos planes no se adaptan al mercado.	Los planes actuales no están diseñados para el sector pymes.	Si existen, pero deben evaluarse si se adecuan al mercado actual.	
	13	¿Cuál considera que es la percepción del servicio pre -venta, venta y post venta que le está ofreciendo actualmente al cliente?	Excelente	Excelente	Buena	Buena	Buena	
	14	¿La relación con el cliente la considera es una estrategia?	Definitivamente si	Si	Si	Si	Si	
	15	¿Qué propone para mejorar la estrategia comercial del área?	Se esta trabajando en estrategias que nos ayuden a mejorar nuestros indicadores de desempeño	Se están desarrollando productos adoc para cada segmento de mercado, se están analizando los costos para mejorar los precios.	Realizar estrategias de marketing y que se proporcionen herramientas adecuadas para poder comercializar los productos.	Desarrollar productos específicos para el segmento, capacitación constante a todos los ejecutivos.	Se esta trabajando en la mejorar el trabajo en equipo para brindar un mejor servicio al cliente.	
	16	¿Quisiera agregar algún comentario extra?	Es importante verificar los indicadores de desempeño para tomar las decisiones adecuadas	La gerencia de desarrollo esta consiente que es el motor que impulsa la venta y es por ello que se esta trabajando arduamente.		Realizar este tipo de monitoreo con mas frecuencia.		

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

4.2 Resultados de cuestionarios aplicados a colaboradores

Los cuestionarios se aplicaron a los 24 colaboradores utilizados como muestra de la población de la dirección de ventas corporativas, en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las diferentes interrogantes que se les plantearon.

Ilustración 7. Distribución del personal encuestado.

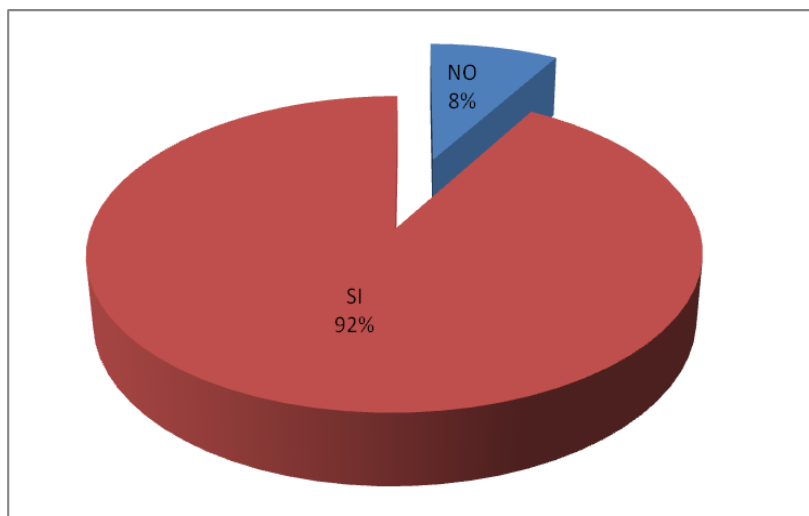


Fuente: Elaboración propia, 2013.

La totalidad de los encuestados está consciente de la importancia que tiene la información proporcionada, siendo esta exacta y confiable, para que por medio de ella se pueda hacer un análisis adecuado y así poder tomar decisiones certera para plantear una solución estratégica en la dirección comercial.

Ilustración 8. Existencia de portafolio adecuado para comercialización de productos y servicios.

Indicador: Portafolio y desarrollo de productos y servicios.

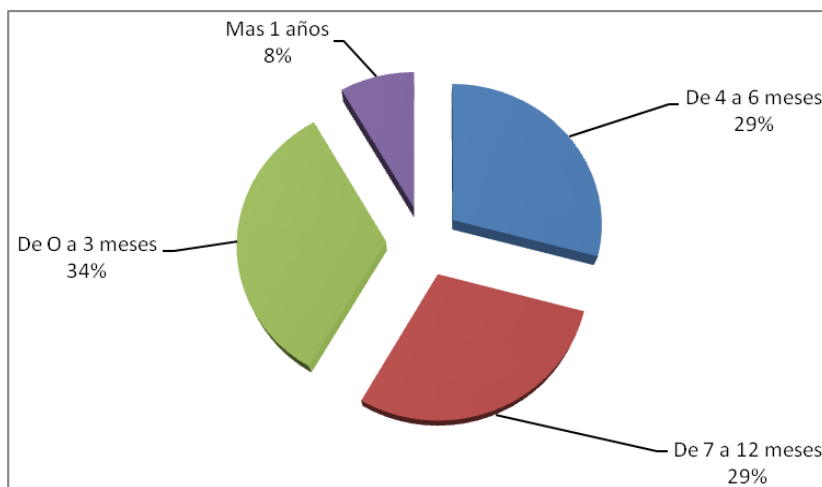


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Existe un adecuado portafolio de productos y servicios para poder comercializar en el mercado.

Ilustración 9: Frecuencia de lanzamientos de nuevos productos y servicios.

Indicador: Portafolio y desarrollo de productos y servicios.

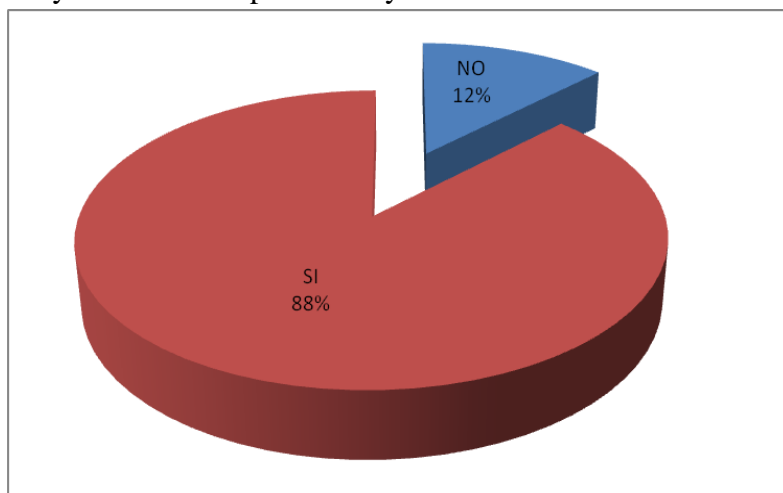


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Un 34% de los encuestados indico que la frecuencia de lanzamientos de productos es de 0 a 3 meses, un 29% de 4 a 6 meses, un 2% de 7 a 12 meses y solo 8% más de un año.

Ilustración 10. Diferenciación de productos y servicios con relación a la competencia.

Indicador: Portafolio y desarrollo de productos y servicios.

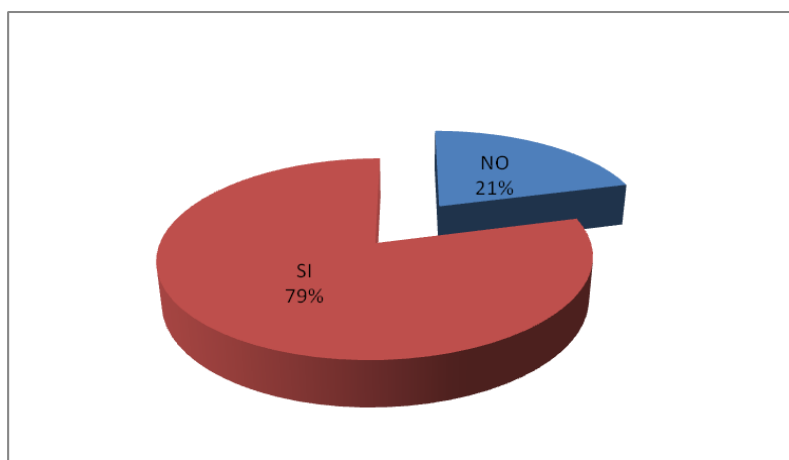


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Un 88% de los colaboradores encuestados indicó que existe diferenciación en el portafolio de productos y servicios disponibles con relación a la competencia y un 12% que no.

Ilustración 11. Profesionalización y capacitación del personal.

Indicador: Capacitación de personal.

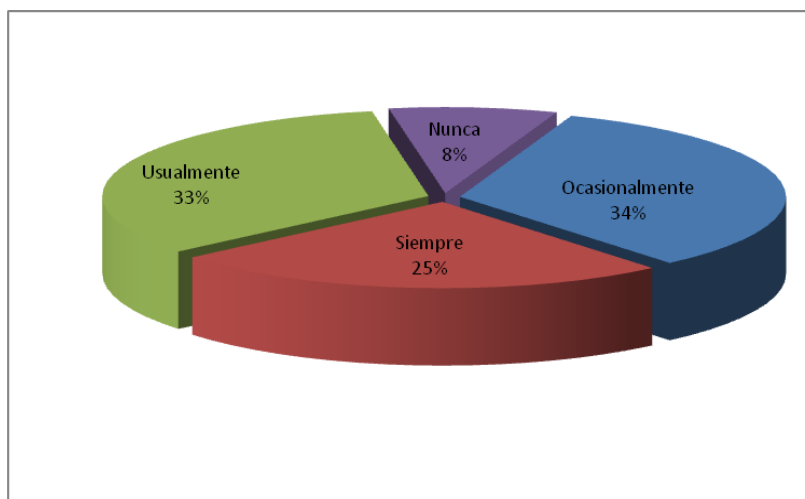


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Un 79% de los colaboradores indicó que en la corporación existe personal profesional y capacitado para ejercer las funciones encomendadas y un 21% indicó lo contrario.

Ilustración 12. Frecuencia de capacitaciones.

Indicador: Capacitación de personal.

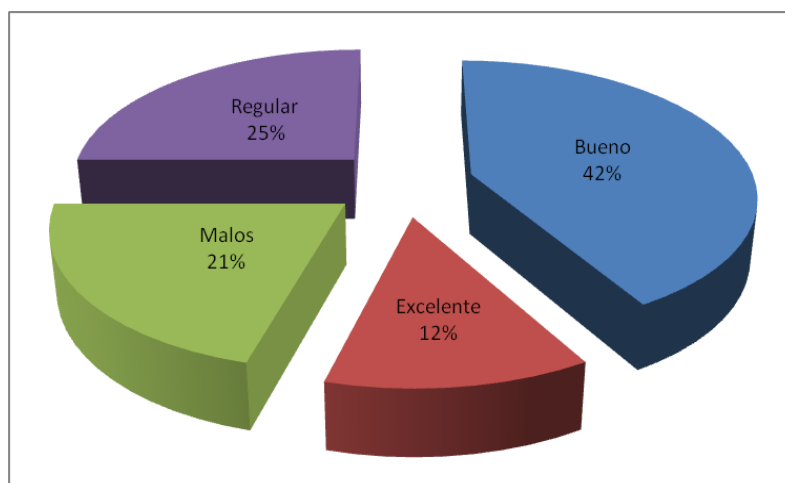


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Un 25% indicó que siempre se les capacita con temas relacionados a sus labores, un 33% usualmente, un 34% ocasionalmente y un 8% nunca.

Ilustración 13. Percepción de los precios de los productos.

Indicador: Precio de productos.

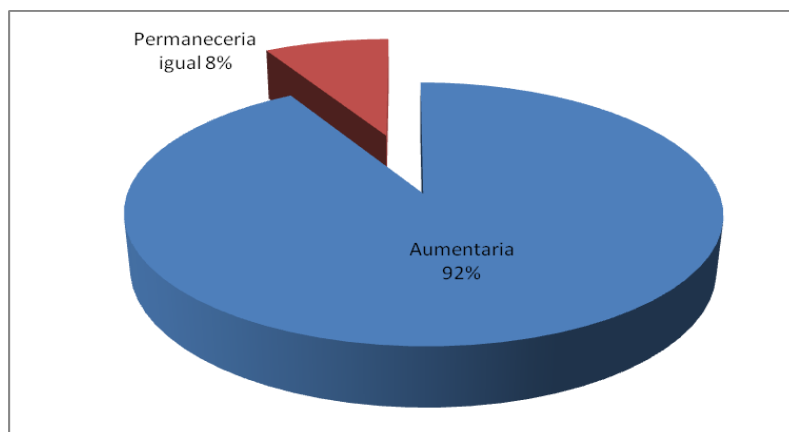


Fuente: Elaboración propia, 2013.

La percepción del 12% de los colaboradores encuestados es que los precios son excelentes, 42% son buenos, 25% son regulares y 21% indica que los precios son malos.

Ilustración 14. Tendencia de ventas al mejorar precio.

Indicador: Precio de productos.

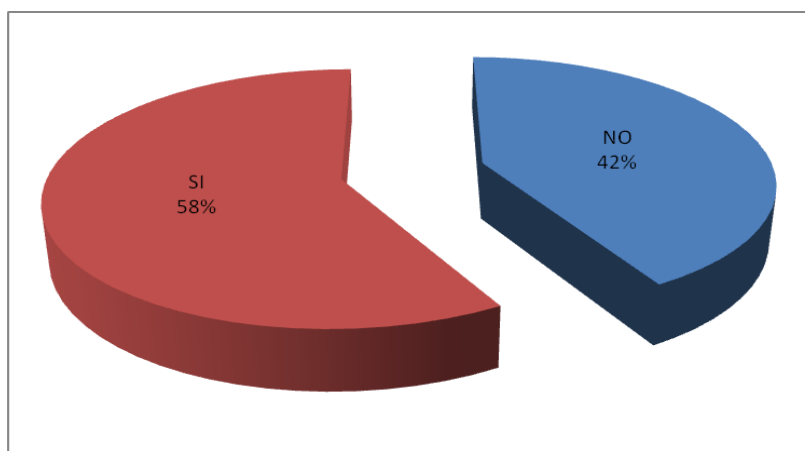


Fuente: Elaboración propia, 2013.

El 92% de los encuestados indica que si se mejorara el precio las ventas se incrementarían y un 8% indica que no tendría incidencia el precio.

Ilustración 15. Existencia de planeación estratégica.

Indicador: Estrategia de ventas y mercadeo.

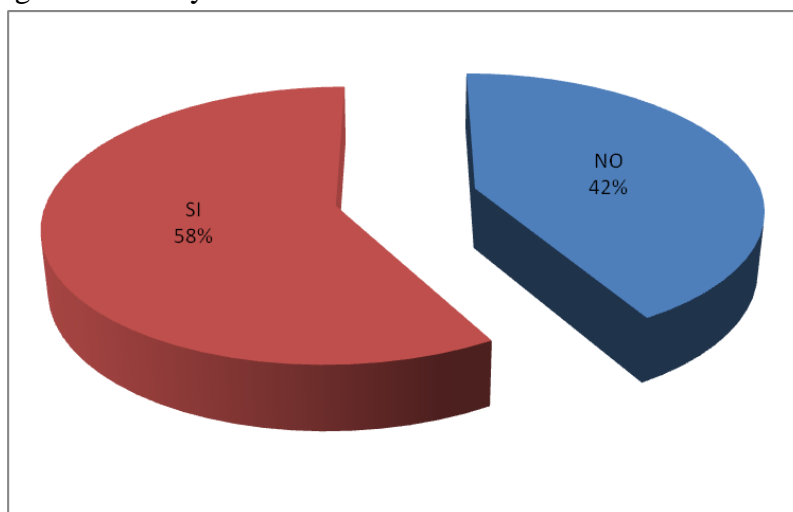


Fuente: Elaboración propia, 2013.

El 58% de los colaboradores encuestados tienen la percepción que la dirección comercial utiliza una planeación estratégica y un 42% indica lo contrario.

Ilustración 16. Existencia de planes de mercadeo para aumentar participación de mercado.

Indicador: Estrategia de ventas y mercadeo.

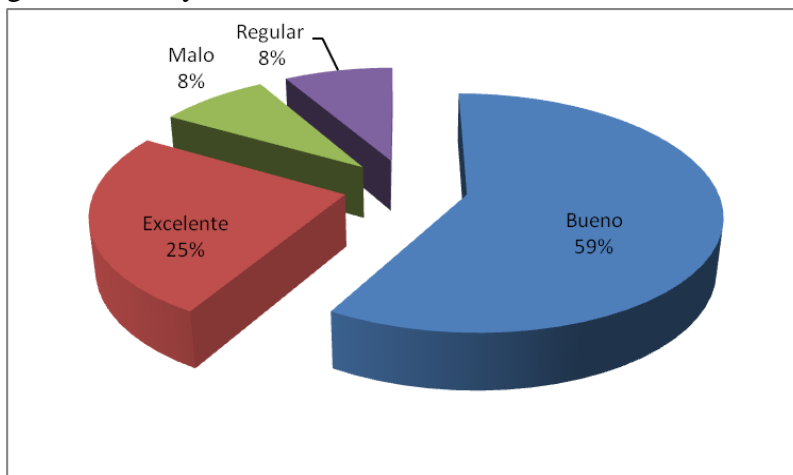


Fuente: Elaboración propia, 2013.

El 58% de los colaboradores encuestados tienen la percepción que la dirección comercial utiliza una planeación estratégica en el área de mercadeo para aumentar la participación de mercado y un 42% indica lo contrario.

Ilustración 17. Percepción del servicio de parte del cliente.

Indicador: Estrategia de ventas y mercadeo.

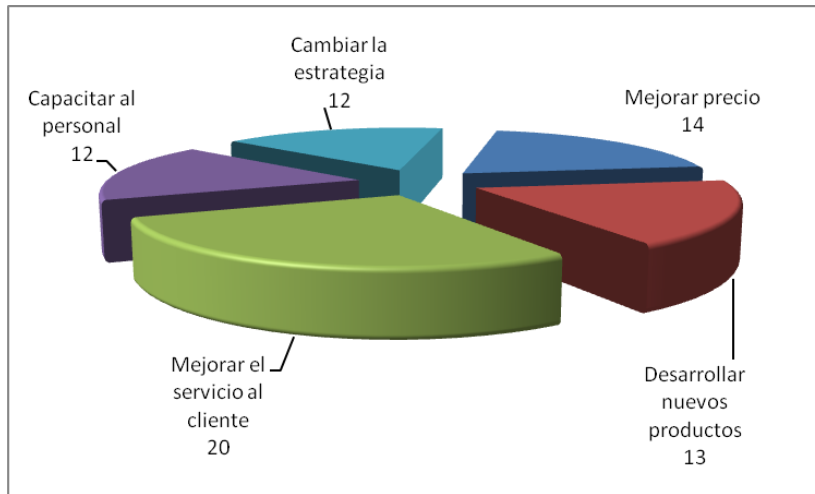


Fuente: Elaboración propia, 2013.

La evaluación de la percepción del cliente en relación al servicio prestado en excelente en un 25%, buena en un 59%, regular en un 8% y malo en un 8%.

Ilustración 18. Factores a tomar en cuenta para cambiar la estrategia comercial.

Indicador: Estrategia de ventas y mercadeo.

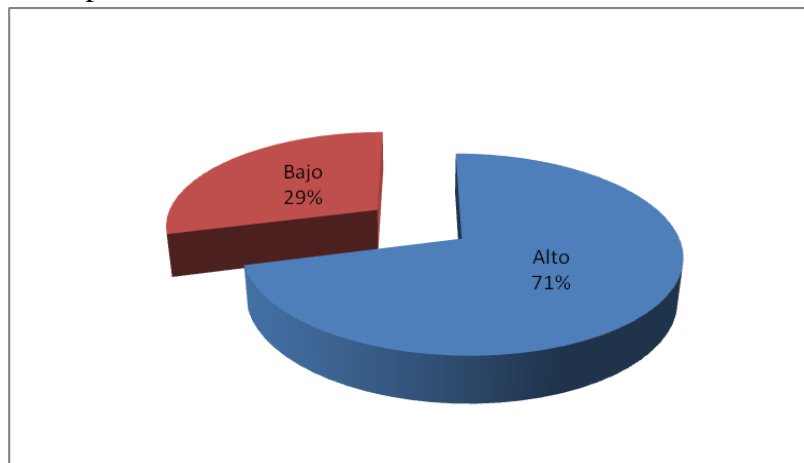


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Al preguntarles a los colaboradores que proponían para mejorar la estrategia comercial del área, 20 contestaron que se debería mejorar el servicio al cliente, 14 mejorar el precio, 13 desarrollar nuevos productos y en 12 ocasiones respondieron que se debería apostar a la capacitación y cambiar la estrategia comercial.

Ilustración 19. Impacto de la rotación de personal.

Indicador: Rotación de personal.



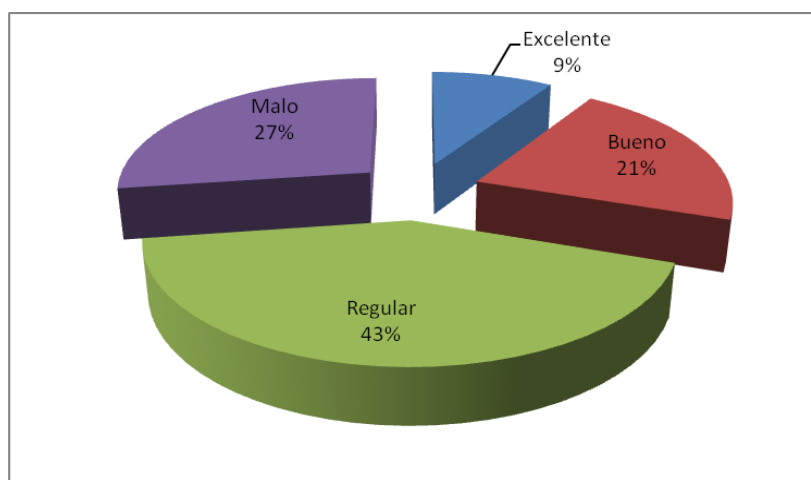
Fuente: Elaboración propia, 2013.

De acuerdo a las respuestas que dieron los colaboradores, la rotación de personal tiene un alto impacto en la operación de la empresa, según podemos ver en la grafica. Alto impacto 71% y bajo impacto 29%.

4.3 Resultados de cuestionarios aplicados a clientes

Los cuestionarios se aplicaron a 33 clientes que fueron elegidos como muestra de la población, donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las diferentes interrogantes que se les plantearon según el instrumento diseñado para el efecto.

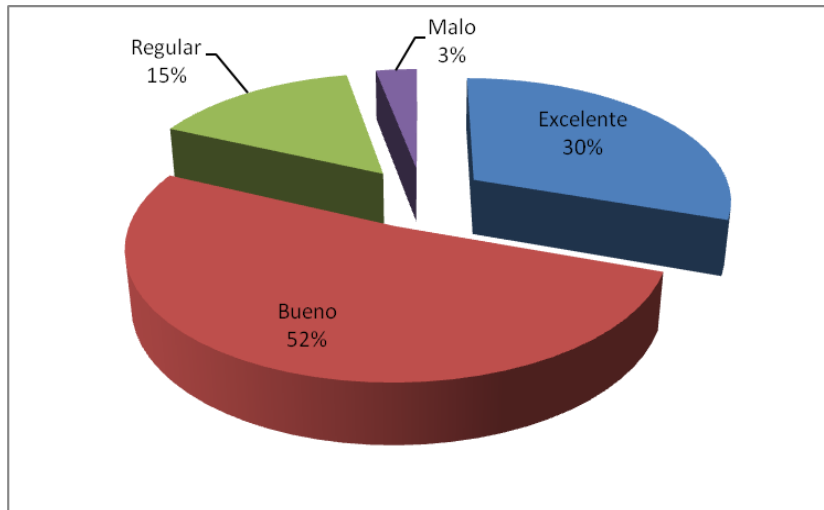
Ilustración 20. Atención al cliente.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Referente al proceso de atención al cliente del total de los encuestados, 27% indicaron que el servicio era malo, 43% regular, 21% bueno y 9% excelente.

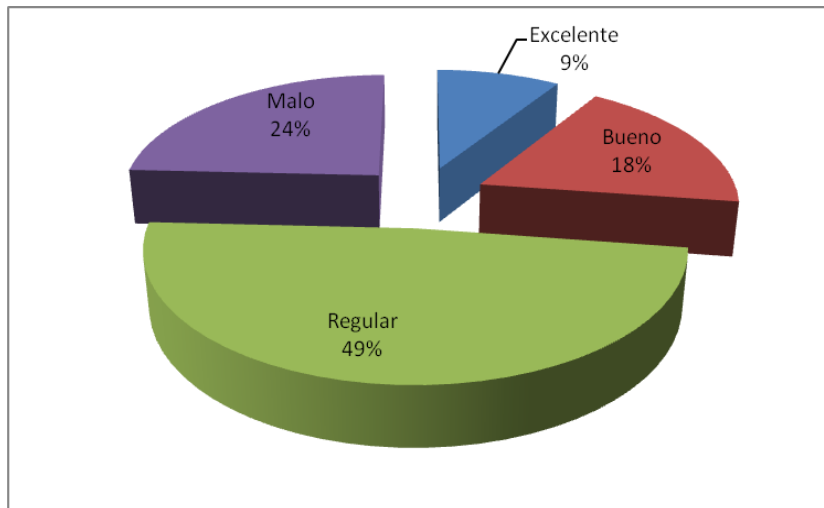
Ilustración 21. Nivel de las soluciones.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Referente al nivel de soluciones propuestas para satisfacer las necesidades del cliente, de la muestra encuestada 3% indico que el servicio era malo, 15% regular, 52% bueno y 30% excelente.

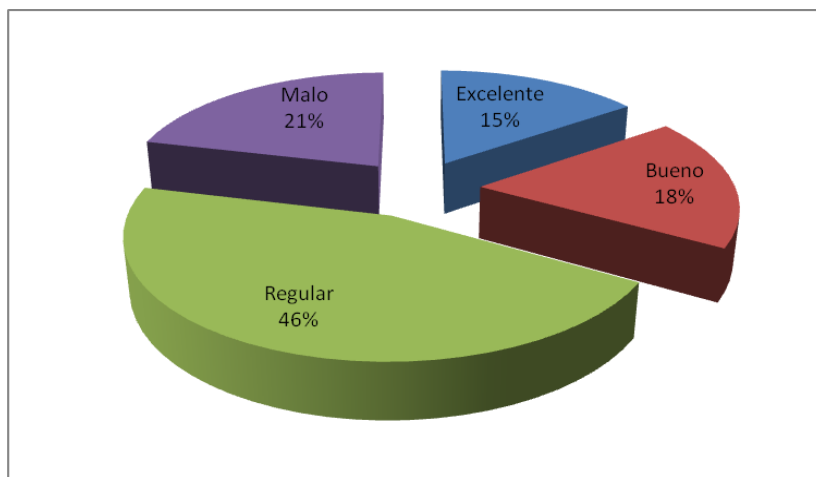
Ilustración 22. Tiempo de implementación de los servicios.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Referente a la pregunta realizada con relación al tiempo que se lleva para implementar los servicios, un 24% indico que el servicio era malo, 49% regular, 18% bueno y 9% excelente.

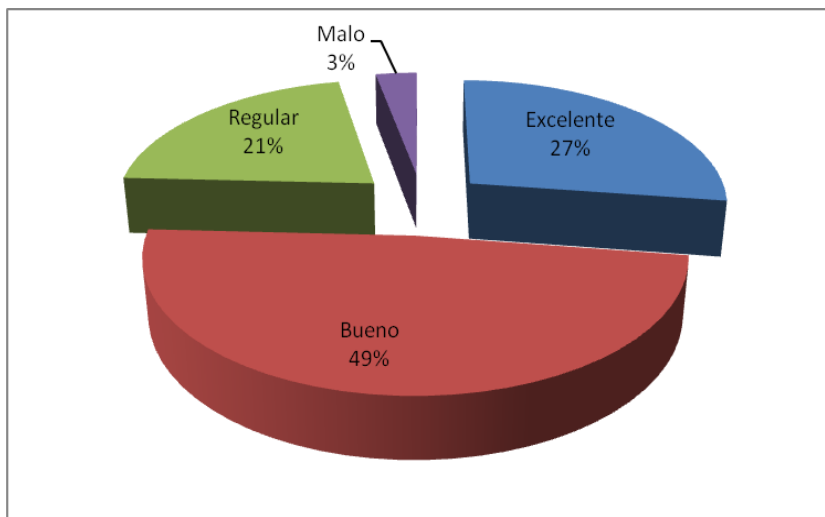
Ilustración 23. Calidad del servicio post venta.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de clientes encuestados con relación a la calidad del servicio post venta, 21% indico que el servicio era malo, 46% regular, 18% bueno y 15% excelente.

Ilustración 24. Funcionamiento del servicio.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Cuando se cuestiono a los clientes con relación a funcionamiento del servicio, 3% indico que era malo, 21% regular, 49% bueno y 27% excelente.

Capítulo V

Análisis e interpretación de resultados

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados son producto del análisis de los datos y comprendían el tratamiento estadístico que se les dio, el diagnóstico organizacional realizado tuvo como propósito determinar en forma analítica, la situación real de la organización para descubrir deficiencias y problemas, logrando distinguir áreas de oportunidad o mejora en relación a la planeación estratégica adoptada.

5.1.1 Indicador: Desarrollo de productos

Con relación a la variable de desarrollo del portafolio de productos y servicios para el sector pyme, se determino que actualmente se cuenta con un portafolio de productos adecuado, pero algunos ejecutivos lo desconocen debido a que es amplio. El lapso de lanzamiento de nuevos servicios tiene una frecuencia no aceptable, ya que según el director se tienen que lanzar productos o servicios en un término menor a los 3 meses y la encuesta indica que el promedio de tiempo para presentar al mercado una innovación en el portafolio esta de 0 a 9 meses.

Un alto porcentaje de colaboradores indico que existe una diferenciación de productos resaltando como factor diferenciador la cobertura, disponibilidad, estabilidad e infraestructura sin embargo la percepción del resto de colaboradores es que no hay diferencial, indicando que en ocasiones la única diferenciación es el precio.

5.1.2 Indicador: Rotación de personal

Al entrevistar a los altos mandos con relación a la frecuencia de rotación del personal indicaron que esta es baja y es debida a la reorganización, pero la encuesta indica que el impacto al darse es alto. Debido a que son productos especializados, por lo general cuando se contrata personal nuevo no tienen experiencia en el sector de las telecomunicaciones, siendo la curva de aprendizaje prolongada, además de contar con procesos específicos y complicados que no ayudan

a familiarizarse con la operación cotidiana. Cuando se tiene rotación de personal el cliente percibe inestabilidad de la empresa y falta de seguimiento en sus proyectos.

5.1.3 Indicador: Conocimiento del ejecutivo con relación a los productos

Un alto porcentaje de los colaboradores indico que los ejecutivos son profesionales que cuentan con el conocimiento adecuado para comercializar los productos y servicios, sin embargo también existe un porcentaje considerable que reconoce que no tienen el suficiente conocimiento para realizar sus labores de manera eficiente, esta deficiencia provoca que al cliente se le den soluciones no adecuadas a sus requerimientos. También se determino que las capacitaciones no se realizan con frecuencia.

5.1.4 Indicador: Precio de los productos

Los resultados de la encuesta indica que la percepción del cliente en relación al precio de los servicios está dividida, ya que un poco más de la mitad de encuestados indico que es bueno o excelente y el resto indico que es regular o malo, identificando en este rubro una área de mejora. Debido a que el precio juega un papel diferenciador en muchos casos al momento de la decisión de la contratación, la mayoría de los colaboradores indicaron basados a en su experiencia comercial que al disminuir el precio las ventas se incrementarían considerablemente.

5.1.5 Indicador Estrategia de ventas y mercadeo

La dirección comercial y las gerencias indicaron que existen planes estratégicos en el área de ventas y mercadeo, pero un poco menos de la mitad de los colaboradores indican que los desconocen, se considera que existe una deficiencia en la comunicación o transmisión de dicha planeación.

Algunos colaboradores que tienen varios años laborando en la empresa indicaron que la estrategia comercial no ha variado con el transcurrir de tiempo, siempre ha sido la misma, inclusive las metas propuestas. Se indico que las metas siempre se establecen en base a la facturación del año

anterior y se fijan incrementándole un porcentaje el cual se espera que sea superado, sin hacer ningún estudio de los factores de las fuerzas que ejerce los proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores.

El mercado de las telecomunicaciones constantemente está sufriendo cambios por lo cual consideran que las estrategias también deberían evolucionar para obtener resultados distintos a los actuales. La empresa está bien posicionada en este segmento pero se puede mejorar la participación de mercado con la que se cuenta actualmente a través de realizar una verdadera diferenciación.

5.1.6 Estado actual de planeación y gestión estratégica, área de ventas del sector pymes

Al ser consultados los colaboradores sobre los aspectos a mejorar para adoptar una mejor estrategia indicaron en orden de importancia las siguientes: mejorar la atención al cliente, proporcionar mejores precios que la competencia, desarrollar productos novedosos y con más frecuencia, cambiar la estrategia actual de ventas y mercadeo, y apostarle a la capacitación del personal ya que el capital humano tiene un gran valor dentro de la organización.

Las encuestas realizadas a los clientes proporcionaron datos interesantes, como oportunidades de mejora podemos mencionar la atención al cliente, el servicio post venta y el tiempo de implementación de los servicios; las fortalezas indicadas son el alto nivel de las soluciones proporcionadas de acuerdo a las necesidades del cliente, la alta disponibilidad y estabilidad de los servicios contratados una vez que ya están instalados y en funcionamiento.

Conclusiones

:

- El desarrollo y lanzamiento de productos debe realizarse en un periodo de tiempo menor, para que la fuerza de venta tenga un portafolio actualizado y acorde a las exigencias del mercado como herramienta para el cierre de los negocios.
- La rotación de personal se da por reorganización y el porcentaje es bajo, pero al darse el impacto es alto ya que el cliente percibe inestabilidad en la empresa y falta de seguimiento en sus proyectos, es por ello que al momento de darse esta situación se debe realizar de manera transparente para que no tenga incidencia en la operación.
- El nivel de experiencia y conocimiento del ejecutivo de ventas es alto y la mayoría tiene este performance, pero existe un bajo porcentaje que necesita capacitarse. La curva de aprendizaje es prolongada por lo cual la capacitación especializada y frecuente debe ser una buena práctica a adoptar.
- Un parámetro incidente en la contratación de los servicios de parte del cliente es el precio, es por ello que debe establecerse una revisión periódica y adoptar estrategias para establecer los precios que permita ser competitivos, mejorar el posicionamiento de la marca y ganar participación de mercado.
- Es importante que el plan estratégico de ventas y mercadeo adoptado por la dirección comercial sea del conocimiento de todos los colaboradores para que orienten sus esfuerzos a la obtención de los resultados planteados. Esta planeación debe evaluarse periódicamente y realizar los cambios que sean necesarios para que exista una diferenciación que siga teniendo a la empresa como líder en el sector de las telecomunicaciones.

Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes, mercado corporativo en la Empresa Conexión Ilimitada

De acuerdo a los conceptos modernos de administración se recomienda desarrollar un manual para proponer una mejora de la planeación y gestión estratégica en la gerencia de ventas pymes, basado en la investigación realizada.

1. Presentación

La planificación estratégica de ventas, en todos los niveles de la organización debe estar definida, integrada y gestionada de una manera optima. En la organización, la planificación debe empezar desde el nivel de mando superior en este caso el director comercial, quien debe dictar las directrices a seguir para que sirvan de guía a toda las gerencias que conforman la dirección, ya que las decisiones que se tomen influyen decisivamente en la dirección estratégica del programa general de ventas del el área corporativa.

La planificación estratégica de ventas define la misión que tiene la empresa, los objetivos generales y específicos, que permitirán que la empresa cumpla las metas a través de cumplir las estrategias, tácticas o planes de acción establecidos.

2. Justificación

La planificación estratégica de ventas empieza con la identificación de la misión general y fundamental de la organización, la dirección puede establecer metas de carácter general consistente en dicha misión. La importancia de la existencia de un plan gestionado para el departamento de ventas radica en la posesión de una herramienta con la cual se le puede hacer frente a las nuevas corrientes de un mercado globalizado y con una competencia agresiva, con esto se logra ser mas proactivo, asumiendo responsabilidades basados en planes de mercadeo organizacional por medio del cual se pueda obtener una mayor participación de mercado que redunde en rentabilidad para la empresa.

Existen áreas de oportunidad de mejora continua en la dirección de ventas corporativas, específicamente en la gerencia pymes es por ello que se elabora este manual para que sirva de guía para gestionar el plan estratégico.

3. Objetivos

Objetivo General

- Diseñar la propuesta de planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del sector pymes del mercado corporativo en la empresa Conexión Ilimitada.

Objetivos Específicos

- Diseñar un plan estratégico basado en los objetivos establecidos por la dirección general.
- Establecer la gestión eficiente de la operación para que se cumpla la planificación realizada.
- Dar a conocer el plan a todos los colaboradores involucrados.

4. Desarrollo de la propuesta

El manual está dirigido a todo el personal involucrado en la dirección comercial del mercado corporativo, gerentes, ejecutivos de ventas, analistas de mercadeo, desarrollo de productos y precios, personal de soporte y post venta, etc. ya que por medio de él se transmitirán los conocimientos sobre los conceptos y prácticas, como un medio eficaz en la toma de decisiones sobre la gestión en el desarrollo de los procesos de la planeación estratégica de ventas.

4.1 Diseño de planeación estratégica

Plan de desarrollo de productos

El portafolio de productos es la herramienta de comercialización con la que cuenta la fuerza de ventas, es por ello que es importante tener un proceso de mejora continua para tener soluciones

innovadoras y de mejor calidad, este proceso se debe realizar de dos formas, actualización y desarrollo de nuevos productos.

La revisión y actualización periódica de los productos existentes sirve para verificar que estos se adapten a las necesidades que está demandando el mercado, si se detecta que el mercado está necesitado de soluciones diferentes a las existentes, se tiene que realizar una modificación a los productos actuales, tomando en cuenta el ciclo de vida de los productos.

Una forma de apoyar a los ejecutivos de cuentas a que incremente las ventas, es generando nuevos productos que este demandando el mercado. Esta labor le compete directamente a los desarrolladores de productos, quienes juntamente con el departamento de mercadeo deben identificar las necesidades insatisfechas del mercado para generar productos y servicios que satisfagan al mercado y por medio de los cuales se les puedan proporcionar soluciones. La frecuencia con la que se lancen nuevos productos o actualicen no debe ser mayor a dos meses. Estas funciones las debe supervisar el gerente de mercadeo.

Las actividades que debe tomar en cuenta el departamento de desarrollo de producto son las siguientes: investigación y desarrollo de tendencias tecnologías a nivel mundial, realizar alianzas estratégicas con proveedores de soluciones tecnológicas innovadoras, optimización de los costos y la funcionalidad de los productos manteniendo su nivel de calidad, proponer y administrar la expansión y modernización en función de la demanda y prioridades de la empresa, asegurar la aplicación periódica de procesos sistemáticos de administración de proyectos que permita optimizar los recursos de la empresa, dirigir y desarrollar actividades de investigación e innovación que conduzcan a la creación de nuevos productos y servicios y aplicación de tecnologías de punta, generar propuestas de negocios en base a los servicios actuales que brinda la empresa que se traduzcan en incremento en las utilidades.

Plan de rotación de personal y capacitación

Es inevitable que en una empresa exista rotación de personal, pero cuando ocurre, el impacto que este tiene en la operación de la empresa debe ser mínimo, para ello se debe tener sumo cuidado al momento del reclutamiento y selección del personal, el personal que se seleccione e incorpore debe cumplir con el perfil afín a las aptitudes requeridas para el puesto dentro de la organización, de esta manera se fortalecerá el valor del capital humano a y la mejora continua de los procesos. La eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar la empresa en la selección de personal para un puesto determinado sirve para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la dirección.

El personal contratado debe ser profesional, con competencias desarrolladas acordes al puesto de trabajo, también es necesario planificar una capacitación intensiva de todos los procesos y productos relacionados a cargo, esto con la finalidad de que este adquiera la capacidad de desarrollar sus labores de manera optima, que redunde en productividad para su área de trabajo y competitividad para la empresa. Esta labor debe estar coordinada por la gerencia del área.

Plan de precio de productos

La estrategia de precios forma parte de las herramientas de mercado con los cuales la empresa debe contar para la fijación de precios inicial y el movimiento que este tendrá a lo largo del ciclo de vida del producto, con esto se pretende lograr los objetivos que se persigue la empresa, al mismo tiempo se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida a medio y largo plazo por parte del cliente.

Se debe adoptar una estrategia de precios de penetración aplicable a productos nuevos, fijando un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, logrando atraer rápidamente a un gran número de clientes y usuarios para conseguir una alta participación de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios, esto deberá ser evaluado por los analistas de precios.

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos: penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas, lograr más participación en el mercado meta, desalentar a otras empresas a introducir productos competidores y atraer nuevos clientes cuya decisión para el cierre de negocios es la sensibilidad al precio.

Esta estrategia de precios es conveniente ya que nuestros productos se mueven con las siguientes condiciones: el tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio, los costes de implementación y comercialización se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas y existe una feroz competencia en el mercado por estos productos.

También se debe adoptar la estrategias de precio orientado a la competencia, el departamento de mercadeo debe realizar una labor de monitoreo, centrando la atención en lo que hacen los competidores, ya que en determinado momento se ofrecen los mismos productos en el mercado y están poco diferenciados, por lo tanto no se tiene ningún control sobre el precio. Para este tipo de situaciones los departamentos de análisis de precios y mercadeo deben trabajar en equipo para establecer las medidas a tomar y así minimizar las acciones de los competidores.

También se debe adoptar las estrategias de precios para cartera de productos, ya que el fijar el precio de un producto debe de ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos.

Se plantearan estrategias de precios para productos opcionales o complementarios, estos productos son aquellos que sirven de complemento al producto principal, por ejemplo, servicios de valor agregado para los productos principales, entre estos servicios complementarios podemos mencionar videoconferencias, servicios administrados y servicios de seguridad entre otros. En este caso, los precios de los productos complementarios deben buscar un beneficio global conjunto que haga atractivos los productos. En esta parte el departamento de investigación y desarrollo debe proponer productos y servicios que fortalezcan esta estrategia.

Una de las estrategias de precios a la que se debe poner mucha atención es la de paquetes de productos, ya que en ellos se incluyen una combinación de productos a un menor precio comparado con la suma individual de cada uno de ellos. Los precios de paquete buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes, productos y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el coste agregado de todos es más bajo.

Plan de Mercadeo

La inteligencia de mercado debe ser desarrollada por medio del plan de acción que servirá de guía para focalizar al equipo comercial en la ejecución de sus actividades diarias. Una de sus funciones principales debe ser el monitoreo constante del mercado de las telecomunicaciones, tomando en cuenta las cinco fuerzas de Porter: proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos competidores y competencia.

Luego de desarrollar un nuevo producto o actualizar los existentes el departamento de mercadeo será el encargado de realizar la respectiva campaña de mercadeo para darlo a conocer a los respectivos segmentos del mercado. También es importante que el departamento de mercadeo lance constantemente promociones para atraer a los clientes.

Se debe buscar alianzas estratégicas con proveedores de equipos y comercializar cautivos, los productos cautivos son aquellos que son indispensables para el funcionamiento del producto principal, por ejemplo plantas telefónicas con los servicios de voz digital o cámaras con los servicios de datos e internet. Las empresas que venden los productos principales fijan precios bajos y reservan los amplios márgenes de beneficios para los productos adicionales necesarios. Esta planificación va de la mano con la estrategia de precios ya que se deben establecer precios para los productos principales de acorde con los productos cautivos.

Diseñar un plan informativo donde se garantice que todos los involucrados sepan la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que según los resultados del estudio realizado, varios colaboradores indicaron no conocer la estrategia planteada. Además de informar los avances en la

operación de la dirección para hacer participes de los logros a todos los involucrados, afirmando con ello el sentido de pertenencia a la empresa.

Entre el plan de mercadeo se debe diseñar un programa de incentivos para la fuerza de ventas, este es fundamental para la gestión de las ventas, tanto para lograr la motivación como para mejorar el desempeño. Este debe estar alineado a los objetivos y fijarse a cierto plazo.

El departamento de mercadeo debe ser el encargado de la divulgación de todas las técnicas y estrategias planteadas en beneficio de la empresa.

Plan de Ventas

Para alcanzar el pronóstico de ventas de la empresa el plan de ventas se basará en tres estrategias, las cuales son: conseguir clientes nuevos, vender más a clientes actuales y recuperar cuentas. Con la combinación de estas estrategias se espera que la empresa no solo alcance el cien por ciento de sus metas, sino las supere. Según las estadísticas un diez por ciento de las cotizaciones presentadas se cierran, es por ello que no se tienen que focalizar todos los esfuerzos en la estrategia de conseguir clientes nuevos. Es importante resaltar que el noventa por ciento que dice “no”, es un “no” temporal, ya que algunos clientes en ese momento no tienen presupuesto o proyectos, es por ello que hay que seguir dándole seguimiento para no perder oportunidades por falta de visión.

Al verificar la estadística se vuelve relevante vender más a los clientes actuales, es importante contar con productos que se puedan empaquetar en combos y ofrecer servicios de valor agregado por una cantidad adicional al cliente, pero también es cierto que las empresas y nuestros colaboradores se deben enfocan en ofrecer un excelente servicio para tener clientes satisfechos, aun una vez terminado el trabajo para que la experiencia sea agradable al cliente.

El plan de ventas de la compañía debe contar con una estrategia de desarrollo de cuentas, no solo con los clientes grandes, debemos considerar a los clientes que nos generan flujo y a los que queremos desarrollar a mediano plazo.

La estrategia de recuperar cuentas no solo nos ayuda a incrementar las ventas, sino también la participación de mercado. Es importante identificar el motivo por el cual se han perdido cuentas y tomar un plan de acción para mejorar la experiencia de estos clientes.

Es poco probable que un vendedor conozca su tasa de aciertos de ventas, entonces tenemos que tomar el promedio como una base para comenzar el plan considerando los siguientes puntos: identificar el mercado meta, afinar la oferta de valor dirigida al mercado meta, definir el precio promedio de nuestra oferta de valor, definir la cuota dependiendo del valor del mercado meta, realizar un plan de generación de demanda, identificar el ciclo de venta del mercado meta, establecer las actividades del vendedor durante el ciclo de venta y definir las evidencias de avance en el ciclo de venta, todas estas actividades las debe gestionar y monitorear el gerente del área.

Vender más, es una actividad que ayuda a permanecer en el mercado a nuestra empresa, para incrementar su valor y definir el rumbo a largo plazo, los planes desarrollados deben ser prácticos, de fácil implementación y seguimiento, pero sobre todo los debemos difundir y alinear a todos los colaboradores de la empresa.

Los pronósticos o proyecciones de ventas se deben realizar por medio de modelos matemáticos utilizando datos históricos, para establecer metas alcanzables, de acuerdo a la realidad del mercado. Esta función la debe coordinar el gerente de ventas con el apoyo de todo el equipo de trabajo, bajo la supervisión de la dirección general.

4.2 Diseño de gestión estratégica

Para que se logren los objetivos planteados por la dirección comercial es importante darle seguimiento a las estrategias planteadas y determinar el avance logrado por medio de la implementación de plan estratégico. A través de este seguimiento se puede verificar el cumplimiento de las directrices dadas.

Se deben realizar reuniones de seguimientos de proyectos entre los equipos involucrados y de presentación de resultados a los interesados. Para esto es importante que se realicen minutas de seguimiento y bitácoras de los proyectos.

Se plantea una matriz de responsabilidades para realizar la gestión estratégica.

MATRIZ DE RESPONSABILIDAD

Responsable / Actividad	Desarrollo de producto	Precios	Mercadeo	Rotacion de personal	Servicio al cliente	Ventas
Ejecutivo de ventas					1	1
Desarrollador de productos	1					
Analista de Mercadeo			1			
Gerente de Ventas				1		2
Gerente de Desarrollo Corporativo	2	2	2	1		
Gerente de Servicio al cliente				1	2	
Gerente del sector Pyme				1		2
Analista de precio		1				
Director comercial	3	3	3	3	3	3

1. Responsabilidad directa
2. Supervision
3. Aprobacion final

Fuente: Elaboración propia, 2013.

5. Presupuesto y cronograma de actividades

Para la elaboración del presupuesto se tomo en cuenta que actualmente la dirección de ventas corporativas cuenta con el recurso humano disponible para ejecutar los planes establecidos. Se presenta el siguiente cronograma de actividades y presupuesto para llevarlas a cabo:

**CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2014**

Actividad	Fecha	Presupuesto
Estudio de mercado	ene-14	Q30,000
Campaña de publicidad	mar-14	Q50,000
Lanzamiento de productos	mar-14	Q5,000
Presentación de Plan	feb-14	Q5,000
Presentación de Resultados	abr-14	Q5,000
Capacitaciones	Enero -Marzo 2014	Q40,000

Fuente: elaboración propia, 2013.

6. Resultados esperados

Con la aplicación del plan estratégico se pretende que se cumplan los objetivos planteados por la dirección comercial, por medio de la entrega de servicios tecnológicos que satisfagan las necesidades del cliente. Se pretende tener un mejor posicionamiento de marca que ayude a aumentar la participación del mercado. Además se incrementará la facturación que apoye a mejorar la rentabilidad y a la generación de valor para la empresa.


Referencia Bibliográfica

1. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (2011). *Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020*. Guatemala.
2. Congreso de la República de Guatemala (1991). *Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional (Decreto 63-91)*. Guatemala.
3. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
4. Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V. Cuarta Edición.
5. Pavia, Jordi Garrido (2006). *Tácticas magistrales de ventas*. Colombia: Editorial Norma
6. Thompson, Artur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A. y Strickland III, A. J.; (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill. 18ª. Edición.
7. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.
8. Universidad Panamericana (2012). *Guía Tesis de Maestría*. Facultad de Ciencias Económicas.
9. Walker Jr, Orville C.; Boyd Jr, Harper W. y Mullins, John (2005). *Mercadeo Estratégico, enfoque de toma de decisiones*. México: McGraw-Hill. Cuarta Edición.

10. Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Anexos

Anexo 1: Tabla de variables.

Titulo:Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes, mercado corporativo en la Empresa Conexiones Ilimitadas.								
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 productos diseñados para la pequeña y mediana empresa	Planeación y gestión estratégica en el área de ventas del mercado pyme	Portafolio y desarrollo de productos y servicios	¿Cuál es la planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del sector pymes del mercado corporativo ?	Evaluar la planeación y gestión estratégica, en el área de ventas del mercado corporativo .	Evaluar el desarrollo y portafolio de productos y servicios	¿Existen productos adecuados para las pequeñas empresas?	Ejecutivos de cuenta, analista de precios, desarrolladores de productos, gerentes de ventas, mercadeo, servicio al cliente, director corporativo y clientes	
Falta de diferenciación de productos con relación a la competencia						¿Con que frecuencia se lanzan nuevos productos para este segmento de mercado?		
Alta rotación de personal en la fuerza de ventas		Rotación de personal				Determinar la rotación de personal		¿Existe una diferencia entre los productos que se ofrecen y los de la competencia?
Poco conocimiento de los productos y servicios		Capacitación				Diagnosticar el nivel de conocimiento del ejecutivo sobre productos y servicios		¿Existen valores agregados en sus productos?
Precio tarifario fuera de mercado		Precios de productos			Identificar el precio para los servicios de las pymes	¿Cuál es la frecuencia de la rotación de personal?		
Se requiere el incremento de las ventas, la facturación y la participación de mercado.		Estrategia de Ventas y mercadeo.			Evaluar la estrategia de ventas y mercadeo	¿Cuáles son las causa de la rotación de personal?		
No se cuenta con herramientas suficientes para ser utilizadas como estrategia de venta y mercadeo.						¿El personal de ventas tiene conocimiento del portafolio de productos que maneja?		
No existen planes ni medidas adecuadas para mejorar la						¿Con que frecuencia se capacita al personal de ventas?		
	¿Cual es la percepción del cliente en relación al precio de los productos?							
			¿Considera que los precios son los adecuados?					
			¿Si se variarían los precios cree que el volumen de ventas cambiaría y de que manera?					
			¿Existe un plan estratégico para realizar las ventas en las pymes?					
			¿Existen planes de mercadeo para aumentar la participación de mercado en las pymes?					
			¿Los productos tienen un valor agregados que le puede ofrecer actualmente a sus cliente?					
			¿Cuál es la percepción del servicio pre -venta, venta y post venta que le esta ofreciendo actualmente al cliente?					
			¿Existe un plan de mejora continua en la planeación estratégica de la gerencia de ventas pymes?					

Anexo 2: Tabla de sujetos

TABLA DE SUJETOS Nombre del estudiante: Jorge Francisco Díaz González Título: Propuesta de planeación y gestión estratégica, en la gerencia de ventas pymes, del mercado corporativo en la Empresa Conexiones Ilimitadas						
Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Tipo de Instrumentos	Gráficos	Cantidad de Instrumentos
Evaluar el desarrollo y portafolio de productos y servicios	Ejecutivo de ventas	40	10	Cuestionario 1	Circular y barras	10
	Desarrollador de productos	4	4	Cuestionario 1	Circular y barras	4
	Analista de Mercadeo	3	3	Cuestionario 1	Circular y barras	3
	Gerente de Ventas	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	1
	Gerente de Desarrollo Corporativo	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	1
	Gerente de Servicio al cliente	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	1
	Gerente del sector Pyme	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	1
	Cientes	240	33	Cuestionario 2	Circular y barras	33
Determinar la rotación de personal	Gerente de Ventas	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
	Gerente de Desarrollo Corporativo	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
	Gerente de Servicio al cliente	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
	Gerente del sector Pyme	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
Dianosticar el nivel de conocimiento del ejecutivo sobre productos y servicios	Ejecutivo de ventas	40	10	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Ventas	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Desarrollo Corporativo	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Servicio al cliente	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente del sector Pyme	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
Identificar el precio para los servicios de las pymes	Ejecutivo de ventas	40	10	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Analista de precio	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	1
	Desarrollador de productos	4	4	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Analista de Mercadeo	3	3	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Ventas	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Desarrollo Corporativo	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Servicio al cliente	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente del sector Pyme	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
Cientes	240	33	Cuestionario 2	Circular y barras		
Evaluar la estrategia de ventas y marketing	Director Mercado Corporativo	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	1
	Ejecutivo de ventas	40	10	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Analista de precio	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Desarrollador de productos	4	4	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Analista de Mercadeo	3	3	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Ventas	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	1
	Gerente de Desarrollo Corporativo	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	1
	Gerente de Servicio al cliente	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	1
Gerente del sector Pyme	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	1	
Elaborar en base a los resultados obtenidos una propuesta de mejora	Director Mercado Corporativo	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
	Ejecutivo de ventas	40	10	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Analista de precio	1	1	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Desarrollador de productos	4	4	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Analista de Mercadeo	3	3	Cuestionario 1	Circular y barras	
	Gerente de Ventas	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
	Gerente de Desarrollo Corporativo	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
	Gerente de Servicio al cliente	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido	
Gerente del sector Pyme	1	1	Entrevista 1	Matriz de sentido		
			Total	3	2	60

Anexo 3: Instrumento 1, cuestionario dirigido a personal ejecutivo



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa
Tema: Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes,
mercado corporativo en la Empresa Conexión Ilimitada

CUESTIONARIO DIRIGIDO

Dirigido a ejecutivos de ventas, analistas de mercado, analistas de precio y desarrolladores de productos

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de planeación y gestión estratégica que se aplica en los diferentes niveles organizacionales, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas, o completar con información específica.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Existen productos adecuados para comercializar en el segmento de las pequeñas empresas?

Si No

2. ¿Con que frecuencia se lanzan nuevos productos o servicios para el segmento pyme?

De 0 a 3 meses de 4 a 6 meses de 6 a 12 meses Nunca
Más de 1 año

3. ¿Existe una diferencia entre los productos que ofrecen la empresa Conexiones Ilimitadas y los de la competencia?

Si No

Explique: _____

4. ¿Existen valores agregados en sus productos o servicios? ¿Cuál considera que podría ser un valor agregado a los productos?

Si No

Explique: _____

5. ¿El personal de ventas tiene conocimiento del portafolio de productos que maneja?

Si No

Porque: _____

6. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?
Siempre Usualmente Ocasionalmente Nunca

7. ¿Cual es la percepción del cliente en relación al precio de los productos?
Excelente Bueno Regular Malo
Amplíe: _____

8. ¿Si se variaran los precios cree que el volumen de ventas cambiaria y de qué manera?
Sí No
Explique: _____

9. ¿Existe un plan estratégico para realizar las ventas en las pymes?
Sí No
Explique: _____

10. ¿Existen planes de mercadeo para aumentar la participación de mercado en las pymes?
Sí No
Explique: _____

11. ¿Cuál es la percepción del servicio pre -venta, venta y post venta que le está ofreciendo actualmente al cliente?
Excelente Bueno Regular Malo
Amplíe: _____

12. ¿Qué propone para mejorar la estrategia comercial del área?
Mejorar el precio Desarrollar productos Mejorar el servicio al cliente
Capacitarse Cambiar estrategia Otro
Explique: _____

13. ¿Quisiera agregar algún comentario extra?

Gracias por su colaboración

Anexo 4: Instrumento 2, cuestionario dirigido a clientes



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa

Tema: Propuesta de planeación y gestión estratégica, en la gerencia de ventas pymes, del mercado corporativo en la Empresa Conexión Ilimitada

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el tipo de servicio que se le ha prestado.

Instrucciones: Por favor califique nuestro rendimiento en las siguientes áreas, marcando con una “X” en la casilla que corresponda.

Cuestionario	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo considera que es el servicio de atención al cliente brindado?				
¿Cómo catalogaría el nivel de las soluciones propuestas?				
¿Cómo es el tiempo de respuesta a sus requerimientos e implementación de soluciones?				
¿Cómo califica el servicio recibido en la resolución de fallas y consultas?				
¿Cuál es su percepción del funcionamiento y calidad del servicio prestado?				

Gracias por su colaboración.

Anexo 5: Instrumento 3, entrevista al director comercial y gerentes



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa
Tema: Propuesta de planeación y gestión estratégica, gerencia de ventas pymes, mercado corporativo en la Empresa Conexión Ilimitada

ENTREVISTA DIRIGIDA

Dirigida a los gerentes de ventas de grandes empresas, ventas del sector pyme, servicio al cliente, desarrollo y mercadeo de productos, y director comercial del mercado corporativo.

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de planeación y gestión estratégica que se aplica en los diferentes niveles organizacionales, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas, o completar con información específica.

Puesto que desempeña: _____
Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Existen productos adecuados para comercializarlos en el segmento de las pequeñas empresas y considera que la frecuencia de lanzamiento de nuevos servicios es la adecuada?

2. ¿Existe diferenciación entre los productos que ofrecen empresa Conexión Ilimitada con relación a los ofrecidos por la competencia? ¿Existen valores agregados en sus productos o servicios que pueden posicionar a la compañía como líderes en el mercado?

3. ¿El personal de ventas tiene conocimiento del portafolio de productos que maneja? ¿Con que frecuencia se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

4. ¿Cuál es la frecuencia de la rotación de personal? ¿Cuáles son las causas de la rotación de personal?

5. ¿Cual es la percepción del cliente en relación al precio de los productos? ¿Si se variaran los precios cree que el volumen de ventas cambiaría y de qué manera?

6. ¿Existe un plan estratégico para realizar las ventas en las pymes? ¿Existen planes de mercadeo para aumentar la participación de mercado en las pymes?

7. ¿Cuál considera que es la percepción del servicio pre -venta, venta y post venta que le está ofreciendo actualmente al cliente? ¿La relación con el cliente la considera es una estrategia?

8. ¿Qué propone para mejorar la estrategia comercial del área?

9. ¿Quisiera agregar algún comentario extra?

Gracias por su colaboración