

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and two lions on either side. The shield is set against a background of a landscape with mountains and a river. The entire seal is surrounded by a circular border containing the Latin text "ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA".

**MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SATISFACCION DE CLIENTES  
DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS DE SERVICIO Y  
REPUESTOS CATERPILLAR**

**OSCAR ARMANDO RECINOS DE LEÓN**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

**JUNTA DIRECTIVA**

Óscar Manuel Cóbar Pinto, Ph.D.	DECANO
Pablo Ernesto Oliva Soto	SECRETARIO
Licda. Lillian Raquel Irving Antillón, M.A.	VOCAL I
Licda. Liliana Vides de Urizar	VOCAL II
Licda. Beatriz Eugenia Batres de Jiménez	VOCAL III
Br. Andrea Alejandra Alvarado Alvarez	VOCAL IV
Br. Aníbal Rodrigo Sevillanos Cambroner	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO**  
**SISTEMA DE ESTUDIO DE POSTGRADO**

Óscar Manuel Cóbar Pinto, Ph.D., DECANO  
Licda. Anne Liere de Godoy, M.Sc.  
Dr. Jorge Luis De León Arana  
Dr. Jorge Erwin López Gutiérrez  
Félix Ricardo Veliz Fuentes, M.Sc.

**COORDINADORES DE LA ESCUELA DE**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Coordinadores Maestría en  
Administración Industrial y  
Empresas de Servicio –MAIES

Lic. Esteban Herrera  
Lic. Daniel Ortiz, PAF, MA.

## **DEDICADO A**

Dios

Mis Padres

Mi Familia

Y mi novia.

## INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
<b>Capítulo I</b>	
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS	3
DEFINICION DEL PROBLEMA	3
<b>Capítulo II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Fortalezas Potenciales de los Recursos y Capacidades</b>	
<b>Competitivas</b>	<b>4</b>
2.1.1 Estrategia Poderosa	4
2.1.2 Condición Financiera	4
2.1.3 Posicionamiento de Marca	4
2.1.4 Liderazgo	4
2.1.5 Tecnología Patentada	4
2.1.6 Capital Intelectual	5
2.1.7 Ventajas de Costo	5
2.1.8 Publicidad y Promoción	5
2.1.9 Capacidades de Innovación	5
2.1.10 Habilidades para Mejorar los Procesos de Producción	5
2.1.11 Utilización de Tecnologías de Comercio Electrónico	6
2.1.12 Reputación del Buen Servicio al Cliente	6
2.1.13 Mejor calidad del Producto en Relación con los Clientes	6
2.1.14 Amplia cobertura Geográfica	6
2.1.15 Alianzas con otras Compañías	6
<b>2.2 Debilidades Potenciales de los Recursos y Deficiencias</b>	
<b>Competitivas</b>	<b>7</b>
2.2.1 Instalaciones Obsoletas	7
2.2.2 Costos Unitarios Elevados en Relación con Competidores	7
2.2.3 Ausencia de Habilidades y Competencias Clave	7
2.2.4 Problemas de Operación Internos	7
2.2.5 Línea de Productos Limitada Comparada con Competidores	7
2.2.6 Imagen de la Marca	7
2.2.7 Red de Distribución Débil	7
2.2.8 Sistema de Comercio Electrónico Inferior	7
2.2.9 Capacidad Subutilizada de la Planta	8
2.2.10 Rezago en el Conocimiento Tecnológico	8
2.2.11 Incapacidad para Atraer Nuevos Clientes	8

<b>2.3 Oportunidades Potenciales de la Compañía</b>	<b>8</b>
2.3.1 Abrir nuevos Mercados Geográficos	8
2.3.2 Ampliación de la Línea de Productos o Servicios	8
2.3.3 Uso de habilidades para introducir nuevos productos	8
2.3.4 Integración Hacia Atrás o Hacia Delante	9
2.3.5 Eliminación de Barreras Comerciales	9
2.3.6 Oportunidades para Ganar a los Rivales en el Mercado	9
2.3.7 Capacidad para Crecer Debido al Incremento del Mercado	9
2.3.8 Oportunidades para Aprovechar las Nuevas Tecnologías	9
2.3.9 Oportunidades para Aprovechar la Marca Registrada	9
<b>2.4 Amenazas Externas al Bienestar de la Compañía</b>	<b>9</b>
2.4.1 Probable Ingreso de Competidores Potenciales	9
2.4.2 Pérdida de Ventas Debido a Productos Sustitutos	10
2.4.3 Mayor Intensidad de la Competencia entre Rivales	10
2.4.4 Cambios Tecnológicos en los Productos de la Compañía	10
2.4.5 Demora en el Crecimiento del Mercado	10
2.4.6 Nuevos Requerimientos Reguladores Costosos	10
2.4.7 Creciente Poder de Negociación de los Clientes	10
2.4.8 Cambios Demográficos que amenacen la Demanda	10
2.4.9 Vulnerabilidad Respecto a las Fuerzas Impulsoras	11
<b>Capítulo III</b>	
<b>LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Rivalidad entre los Vendedores en Competencia</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Amenazas de Entrada de Nuevos Participantes</b>	<b>13</b>
3.2.1 Economías de Escala	14
3.2.2 Desventajas de Costos y Recursos	14
3.2.3 Efectos en la Curva de Aprendizaje y la Experiencia	14
3.2.4 Incapacidad de Igualar los Conocimientos Tecnológicos	14
3.2.5 Preferencia de la Marca y Lealtad del Cliente	15
3.2.6 Requerimientos de Capital	15
3.2.7 Acceso a los Canales de Distribución	15
3.2.8 Aranceles y Restricciones Comerciales Internacionales	15
<b>3.3 Presiones Competitivas de Productos Sustitutos</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Presiones Competitivas del Poder de Negociación del Proveedor y de la colaboración entre Proveedor y Vendedor</b>	<b>16</b>
3.4.1 La Forma en que el Poder de Negociación Causa Presiones	16
3.4.2 Forma en que las Sociedades Pueden Causar Presiones	17
<b>3.5 Presiones Competitivas que Emanan del Poder de Negociación del Comprador y la Colaboración entre Vendedor y Comprador</b>	<b>17</b>
a) Palanca negociadora	17
b) Sensibilidad al precio	17
3.5.1 Forma en que el Poder de Negociación del Comprador origina presiones competitivas	17

<b>3.6 Implicaciones Estratégicas de las Cinco Fuerzas Competitivas</b>	<b>18</b>
---	-----------

<b>Capítulo IV ANÁLISIS AMBIENTAL</b>	<b>19</b>
---	-----------

<b>4.1 Factores Económicos</b>	<b>19</b>
4.1.1 Recursos Naturales	19
4.1.2 Recursos Humanos	19
4.1.3 Infraestructura	19
4.1.4 Tecnología	20

<b>4.2 Factores Políticos</b>	<b>20</b>
4.2.1 Estabilidad	20
4.2.2 Ideología	20
4.2.3 Instituciones	20
4.2.4 Enlaces Geopolíticos	21

<b>4.3 Factores Culturales</b>	<b>21</b>
4.3.1 Estructura y Dinámica Social	21
4.3.2 Perspectiva de la Naturaleza Humana	21
4.3.3 Orientación hacia el Tiempo y Espacio	21
4.3.4 Religión	21
4.3.5 Roles de Sexo	22
4.3.6 Idioma	22

<b>4.4 Factores Demográficos</b>	<b>22</b>
4.4.1 Crecimiento Poblacional	22
4.4.2 Estructura de Edades	22
4.4.3 Urbanización	22
4.4.4 Migración	22
4.4.5 Estado de Salud	23

<b>4.5 Niveles Ambientales</b>	<b>23</b>
4.5.1 El Nivel Internacional	23
4.5.2 El Nivel Nacional	23
4.5.3 El Nivel Industrial	24
4.5.4 El Nivel de la Empresa	24

<b>4.6 Estrategias Competitivas Genéricas</b>	<b>24</b>
4.6.1 Diferenciación	24
a) La imagen de la marca	25
b) Tecnología	25
c) Servicio al cliente	25
d) Cadena de distribuidores	25

<b>4.7</b>	<b>Reseña Histórica de la Empresa</b>	<b>25</b>
<b>4.8</b>	<b>Estudio de Mercado</b>	<b>27</b>
4.8.1	Precio	27
4.8.2	Análisis de Mercado	27
4.8.3	Definición de Mercado	27
4.8.4	Mercados Geográficos	27
4.8.5	Mercado Objetivo	28
4.8.6	Situación del Mercado de Gentrac	28
4.8.7	Demanda del Mercado	28
4.8.7.1	Servicio	28
4.8.7.2	Segmentación	28
4.8.7.3	Base geográfica	28
4.8.7.4	Base conductual	29
4.8.7.5	Características básicas de los clientes	29
4.8.7.6	Aspectos culturales	29
<b>4.9</b>	<b>Análisis Comercial</b>	<b>29</b>
4.9.1	Crecimiento Económico	29
4.9.2	Crecimiento PIB Construcción	29
4.9.3	Desempeño Macroeconómico en el Sector de la Construcción de Guatemala	30
4.9.4	Comportamiento de la Construcción Autorizada en el Área Metropolitana	30
4.9.5	Número de Hipotecas Emitidas	30
4.9.6	Financiamiento	30
4.9.6.1	Crédito al sector privado	30
4.9.6.2	Crédito al sector construcción	30
4.9.6.3	Ejecución presupuestaria Ministerio de Comunicación	31
<b>4.10</b>	<b>Análisis de la Competencia</b>	<b>31</b>
4.10.1	Ubicación de la Competencia	31
4.10.2	Precios	31
4.10.3	Promoción y Publicidad	31
<b>4.11</b>	<b>Estrategias de Promoción</b>	<b>32</b>
4.11.1	Matriz de Macro Segmentación	32
<b>4.12</b>	<b>Análisis Operativo</b>	<b>33</b>
4.12.1	Localización	33
4.12.2	Micro Localización	33
4.12.3	Distribución Física de la Empresa	33
4.12.4	Área de Construcción	33
4.12.5	Área y Terreno del Edificio	33
<b>4.13</b>	<b>Factores de Productividad de los Representantes de Ventas</b>	<b>34</b>
4.13.1	Oferta de Servicio y Venta de Repuestos Caterpillar	34
4.13.2	Demanda de Ventas de Servicio y Repuestos Caterpillar	34
4.13.3	Descripción del Puesto de los Representantes de Ventas	34

a) Función principal	34
b) Manejo de tiempo	35
c) Organización	35
d) Administrativas	35
e) Relaciones	35
<b>4.14 Línea de Productos y Servicios</b>	<b>36</b>
<b>4.15 Comercialización</b>	<b>36</b>
<b>4.16 Distribución Física de la Empresa</b>	<b>36</b>
<b>4.17 Mano de Obra</b>	<b>37</b>
<b>4.18 Ciclo de Vida del Sector</b>	<b>37</b>
<b>4.19 Características de la Oferta</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo V</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Método para Medir la del Satisfacción del Cliente</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Definición de la Satisfacción del Cliente</b>	<b>39</b>
<b>5.3 Definición de Calidad</b>	<b>39</b>
<b>5.4 El Costo del mal Servicio y de la Mala Calidad</b>	<b>39</b>
<b>5.5 Porqué Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente</b>	<b>39</b>
<b>5.6 Los Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción de Clientes</b>	<b>40</b>
<b>5.7 Herramientas para Medir la Calidad</b>	<b>40</b>
<b>5.8 Diagramas de Causa y Efecto</b>	<b>41</b>
<b>5.9 Método de Investigación de la Satisfacción del Cliente</b>	<b>41</b>
5.9.1 Datos Secundarios	41
5.9.2 Datos Primarios	42
<b>5.10 Investigación Cuantitativa</b>	<b>42</b>
<b>5.11 Diseño de Investigación</b>	<b>42</b>
<b>5.12 Técnicas de Recolección de Datos</b>	<b>43</b>
<b>5.13 Formato y Distribución de Página</b>	<b>44</b>
<b>5.14 Encuesta Telefónica</b>	<b>44</b>
5.14.1 Uso Exitoso de Encuestas Telefónicas	44
5.14.1.1 Mantener la encuesta sencilla	44
5.14.1.2 Tener un libreto	45
5.14.1.3 Hacer fácil el trabajo con la forma de respuestas	45
5.14.1.4 Para analizar la encuesta telefónica	45
<b>5.15 Diagramas de Análisis</b>	<b>45</b>
5.15.1 Diagrama Ishikawa	46
5.15.2 Diagrama de Por qué – Porque	46
5.15.3 Causa Primordial	47
5.15.4 Índice de Satisfacción del Cliente	47
5.15.5 Sistema de Medición de Calidad de Servicio	47
5.15.6 Tarjeta de Información del Cliente	48

<b>5.16 Análisis de los Resultados y su Seguimiento</b>	<b>48</b>
5.16.1 Interpretación de Resultados de Encuestas Realizadas A los clientes de Gentrac	48
5.16.2 Posibles Causas de la Insatisfacción de los Clientes Usando el Método de Causa Primordial	49
5.16.3 Posibles Causas que Afectan la Satisfacción de Clientes	50
<b>5.17 Manejo de la Calidad de Servicio y la Satisfacción</b>	<b>50</b>
5.17.1 Manejo Proactivo	51
5.17.2 Todo el Mundo Trabaja para el Cliente	51
5.17.3 Conocer Íntimamente a los Clientes	51
5.17.4 Introducir la Calidad	51
5.17.5 Desarrollar un Enfoque Apasionado hacia el Cliente	51
5.17.6 Capacitar a los Empleados	52
5.17.7 Dar Facultades a los Empleados	52
5.17.8 Medir, Medir, Medir	52
5.17.9 Reconocer y Recompensar	52
5.17.10 Hacer más que los Demás	53
5.17.11 Hacerlo Mejor	53
5.17.12 Manejo de los Reclamos de los Clientes	53
<b>5.18 Programa de Recuperación de Servicio: Para Manejar Reclamos</b>	<b>54</b>
5.18.1 Ofrecer Disculpas	54
5.18.2 Refraseo Inmediato	54
5.18.3 Restitución	54
5.18.4 Dar Seguimiento	55
5.18.5 Para Convertir Reclamos en Ventas	55
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>

## INTRODUCCION

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos "debe ser" y no "es", puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

La investigación que someto a consideración, es una iniciativa sobre el Mejoramiento del Nivel de Satisfacción de Clientes de los Representantes de Ventas de Servicio y Repuestos Caterpillar, que considero que es uno de los problemas más urgentes que aquejan a Gentrac.

Lo primero que se debe hacer para mejorar la satisfacción del cliente es establecer sus fortalezas, los recursos y las competencias con que cuentan. Se debe conocer las debilidades potenciales de los recursos y deficiencias competitivas. Además se debe determinar cuales son las oportunidades potenciales de la compañía y las amenazas externas al bienestar de la empresa. Para ello se hace necesario aplicar el análisis FODA.

Luego de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; se debe conocer las principales presiones competitivas del sector de la venta de maquinaria pesada. Para ello es necesario conocer la rivalidad entre los vendedores en competencia, la amenaza de entrada de nuevos competidores, conocer cuales son los productos sustitutos y conocer el poder de negociación entre vendedores y clientes. La herramienta adecuada para obtener toda esta información son las 5 Fuerzas de Porter. Todo esto con la finalidad de establecer la posición estratégica y buscar iniciativas de mejora.

El siguiente paso para la toma de decisiones eficientes es la búsqueda de información de un entorno empresarial se da cuando la investigación va más allá de la misma empresa a través de un Análisis Ambiental. Es aquí donde se llevan a cabo análisis de los factores económicos, factores políticos, factores culturales y factores demográficos ya sean a nivel internacional, nacional, industrial y de la empresa. Se establecen las estrategias competitivas genéricas que son y serán usadas para mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa.

Por último, dentro del marco metodológico se establecen las herramientas para medir la satisfacción del cliente, el método de investigación, las técnicas de recolección de datos y análisis de los resultados y su seguimiento.

Además se propone una serie de sugerencias para manejar pro-activamente la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes que garantizará el incremento de los niveles de calidad y de satisfacción de los clientes. Como lo son conocimiento íntimo del cliente, todos trabajan para el cliente, enfoque apasionado por el servicio al cliente, facultar a los empleados, hacer más que los demás, manejo de los reclamos, dar seguimiento y retroalimentar.

Una empresa debe no sólo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen, sino además la de sus clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como así también la del decidor final (que puede o no ser el consumidor final).

Muchas empresas se esmeran en producir productos o servicios de primera calidad, pero estropean todo con una pésima atención telefónica, una entrega fuera de tiempo o una facturación con innumerables errores.

Ahora bien dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente y usuario, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuales son las necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado. Una empresa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo a lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

La época de "eso se venderá de todas formas" concluyó. El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

No menos cierto es que la falta de estudio del mercado puede llevar a la empresa a satisfacer los requerimientos de sus clientes actuales, mientras un mercado cada vez más grande se vuelca a otros tipos de productos o competidores. Al perder contacto con el mercado la brecha entre los productos o servicios que se ofrecen y aquellos que son requeridos se irán ampliando cada vez más con el transcurso del tiempo, razón por la cual cerrar dicha brecha le será cada vez más difícil y costoso.

"Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

## JUSTIFICACION

¿Y para qué medir la satisfacción del cliente?

El aumento en el surgimiento de más empresas dedicadas a la venta y reparación de maquinaria en Guatemala vienen a generar competencia a la industria de maquinaria pesada. Y hace que los inversionistas se cuestionen sobre el nivel de satisfacción de sus clientes.

La investigación de las necesidades de los clientes de Genprac, surge de la inquietud de conocer y mejorar el nivel de satisfacción de las personas que hacen uso de la marca Caterpillar. La alta gerencia desea conocer las causas que influyen en la satisfacción de los clientes en el mercado de maquinaria pesada en Guatemala y poder establecer estrategias efectivas para atraer más clientes a la compañía.

Al no existir conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes de Genprac, la empresa no puede definir tácticas correctivas para mejorar el servicio de atención al cliente. **Es imposible remediar una situación que se desconoce.**

Son muchos los que se estarán haciendo esta pregunta. Medir lo que sucede interna y externamente es una actividad poco usual en las pequeñas y medianas empresas de nuestros países. Incluso las grandes empresas dan poca importancia al tema. Es una de esas molestias que nadie se quiere tomar.

Las razones para hacer estas mediciones son muchas y de importancia no para el crecimiento, sino para la supervivencia misma de cualquier empresa.

El costo de conseguir un cliente nuevo, de acuerdo a todos los estudios realizados en múltiples empresas, es seis veces mayor al de retener un cliente actual.

De acuerdo a algunas investigaciones, las empresas pueden incrementar sus utilidades en más del 25% reteniendo solo el 5% de sus clientes actuales.

Esas mismas investigaciones señalan que el aumento en retención de 2% de los clientes, tiene efectos similares a la reducción del 10% en los costos.

Los clientes satisfechos no dicen que lo están a más de 3 personas, normalmente familiares cercanos. Los clientes molestos y descontentos normalmente comentan de su experiencia negativa con más de 12 personas en promedio. El publicar la mala experiencia es una forma de vengarse del mal servicio recibido.

Se puede ignorar que la atención es mala, porque los métodos correctivos pueden ser una inversión en tiempo y dinero que no se quiere hacer. Pero con ello se está atentando contra existencia misma de la empresa u organización. Sin clientes fieles no se va a ninguna parte.

La atención adecuada y oportuna al cliente son los pilares del desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, sea micro, pequeña, mediana o grande.

Es por ello que es de suma importancia conocer la situación actual de la satisfacción de los clientes; para poder tomar las medidas necesarias en el mejoramiento de la satisfacción de los clientes en el departamento de Soporte al Producto en la venta de servicios y repuestos Caterpillar y poder mantener clientes fieles a la marca y a la empresa.

## **OBJETIVOS**

Objetivo General:

Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de Gentrac a través de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar.

Objetivos Específicos:

- Determinar los rasgos básicos de rendimiento de los asesores de venta que dan como resultado la satisfacción de los clientes de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar.
- Evaluar el desempeño de los representantes de ventas de la empresa.
- Establecer las prioridades y adoptar las medidas para corregir los problemas.
- Establecer las necesidades de los clientes de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar.
- Proponer mejoras continuas para la satisfacción de los clientes.

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

Actualmente no se cuenta con una visión clara del nivel de satisfacción de los clientes, ni se conoce el desempeño del departamento de soporte al producto en el área de ventas de servicio y repuestos Caterpillar.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **ANALISIS FODA**

Este valioso instrumento de análisis nos revela la situación de la empresa y ayuda a la reflexión sobre las acciones requeridas para poder aprovechar las oportunidades del mercado, las amenazas y debilidades que tiene la empresa frente a sus competidores.

#### **2.1 Fortalezas potenciales de los recursos y capacidades competitivas**

##### *2.1.1 Estrategia poderosa*

Una estrategia poderosa en Gentrac es brindar todo el servicio en el mercado de maquinaria pesada para la construcción; venta de maquinaria, alquiler de maquinaria, reparación de maquinaria y venta de repuestos originales de la marca Caterpillar. El producto y servicio Caterpillar tienen un soporte total.

##### *2.1.2 Condición financiera*

La condición financiera es bastante sólida ya que tienen altos costos de inventario, que debe mantener para poder brindar un eficiente soporte del producto y del servicio a los clientes de la compañía.

##### *2.1.3 Posicionamiento de marca*

Toda persona que piensa en marcas de maquinaria pesada tiene siempre en la mente la marca Caterpillar. En cualquier área de construcción puede encontrarse varias marcas de maquinaria pesada, pero siempre encontrará una máquina Caterpillar. Por lo que al ver maquinaria Caterpillar viene a la mente Gentrac.

V

Es indiscutible que Gentrac tiene el liderazgo en venta, alquiler y reparación de maquinaria. Es una empresa que ha ido creciendo en los 10 años desde que cambio de nombre; antes Mayatrac. En cualquier proyecto de construcción es posible que encontrar maquinaria Caterpillar; proyectos de minería y de construcciones de carreteras. Es importante resaltar que Gentrac cuenta con los clientes más fuertes a nivel nacional en lo relacionado a constructoras de carreteras de Guatemala.

##### *2.1.5 Tecnología patentada*

La tecnología que usa Gentrac para dar mantenimiento de maquinaria es de lo mejor a nivel mundial, debido a que cuentan con sistemas computarizados y programas de análisis de los sistemas de la maquinaria desarrolladas por Caterpillar, para poder reparar maquinaria pesada.

Un ejemplo es que cuentan con un área llamada Dinamómetro que mide y analiza la fuerza de torque de motores. Otra área que analiza transmisiones de maquinaria pesada. Un laboratorio de análisis de aceites y lubricantes, para establecer cuales son los desgastes más significativos en una máquina.

#### *2.1.6 Capital intelectual*

Gentrac cuenta con un programa continuo de capacitación para los técnicos, para su equipo de ventas y para su equipo de entrenamiento. Que incluye capacitaciones constantes en sus oficinas, entrenamientos en línea en Estados Unidos y viajes al extranjero para estar al día en la tecnología de la maquinaria Caterpillar.

#### *2.1.7 Ventajas de costo*

A pesar de que el costo de Gentrac es más elevado al de muchos de la competencia; a largo plazo el costo se reduce, debido a que la garantía de la maquinaria Caterpillar es más fuerte, el soporte al producto y servicio garantiza más bajos costos de operación ya que la maquinaria trabajara más horas, sin paros de operación.

#### *2.1.8 Publicidad y promoción*

Gentrac es miembro de la Cámara de la Construcción por lo que en cualquier evento de construcción de Guatemala, Gentrac esta siempre presente. Invierte también capital en la elaboración de una revista mensual de Gentrac. Aparece la marca de la empresa en un noticiero de un canal nacional, todos los días en el horario más visto por muchos televidentes.

#### *2.1.9 Capacidades de innovación*

Es importante indicar que en el 2006 Caterpillar obtuvo el premio J.D. Power por sexta vez con su motor C-12 para camiones; que brinda un control de emisiones, rendimiento del motor, calidad, costo de propiedad y garantía del motor, que ningún otro motor puede ofrecer.

El C-12 utiliza los componentes de la tecnología ACERT de Caterpillar, que suponen una solución a largo plazo que reduce las emisiones en el punto de la combustión sin sacrificar por ello las prestaciones ni la fiabilidad. La reducción de las emisiones es posible gracias a avanzadas tecnologías en cuatro áreas principales: mejor control de la admisión de aire, combustión precisa, electrónica de motor avanzada y un sencillo proceso de postratamiento.

#### *2.1.10 Habilidades para mejorar los procesos de producción*

Dentro de las habilidades comprobadas para mejorar los procesos de producción podemos mencionar que cada técnico esta especializado en una de las ramas principales de la mecánica: mecánica diesel, electricidad, transmisiones y motores, soldadura, rodaje y sistemas hidráulicos.

Además de ello cada técnico recibe cursos básicos de cada una de estas ramas para poder establecer y resolver cada una de las fallas que puede presentar una máquina.

#### *2.1.11 Utilización de tecnologías y procesos de comercio electrónico*

Gentrac cuenta con una página web donde informa sobre los servicios y productos que ofrece la marca. Es posible a través de esta página hacer órdenes de compra, alquiler y reparación de maquinaria Caterpillar. Además cuenta con programas de computadora (SIS) para la búsqueda exacta de cada componente de toda la maquinaria. Y consultas con personal en Estados Unidos para dudas en el funcionamiento de cada repuesto.

#### *2.1.12 Reputación del buen servicio al cliente*

Muchos de los clientes de Gentrac que cuentan con maquinaria Caterpillar y otras marcas de la competencia, indican que Gentrac es la compañía que da mayor soporte a la marca; incluso algunos técnicos son solicitados para reparar máquinas de otras marcas.

#### *2.1.13 Mejor calidad del producto en relación con los clientes*

Todos los repuestos y lubricantes Caterpillar cuentan con garantía al momento de ser colocados en una máquina Cat. Existe además un equipo de control de calidad del producto y servicio que inspecciona cuando entra y sale una máquina en Gentrac. Hay otro departamento de análisis de fallas que investiga las causas de fallas en maquinaria para garantizar una mejor calidad en los productos. Y por último hay un programa de Control de Contaminación que vela por las buenas prácticas de trabajo en la venta, alquiler y mantenimiento de la maquinaria Caterpillar.

#### *2.1.14 Amplia cobertura geográfica*

Gentrac se encuentra en una etapa donde está instalando tiendas de venta de repuestos en toda Guatemala, para poder tener un rápido suministro de repuestos cerca de proyectos de construcción. Cuenta con tiendas de repuestos en El Progreso, San Marcos, Escuintla, Palín y Quetzaltenango; además de furgones con repuestos en los proyectos de minería de Cementos Progreso.

#### *2.1.15 Alianzas con otras compañías*

Hay algunas alianzas con otras compañías para brindar un soporte al producto y servicio más completo. Por ejemplo tiene alianza con Mobil, como distribuidor exclusivo de lubricantes en Guatemala. Venta y reparación de grúas Grove. Y el departamento de Rental Store maneja varias marcas en la venta y arrendamiento de maquinaria pequeña de construcción.

## **2.2 Debilidades potenciales de los recursos y deficiencias competitivas**

### *2.2.1 Instalaciones obsoletas*

En Gentrac hay algunos talleres para reparar maquinaria, que cuentan con herramientas obsoletas comparadas con Caterpillar en Estados Unidos.

### *2.2.2 Costos unitarios elevados en relación con competidores*

Los costos unitarios de Gentrac son más elevados en relación con los de la competencia, puesto que Caterpillar brinda más garantía y soporte de sus productos y servicios.

### *2.2.3 Ausencia de habilidades y competencias clave*

A veces se dan casos que los técnicos no se sienten con la libertad de tomar decisiones en la reparación de maquinaria y deben esperar por las indicaciones del jefe inmediato; por lo que atrasan la entrega en el funcionamiento de algunas máquinas.

### *2.2.4 Problemas de operación internos*

Existen algunos problemas de operación internos dentro de Gentrac, por ejemplo la entrega de repuestos muchas veces es muy lento, tanto para los técnicos que reparar maquinaria, como para clientes externos.

### *2.2.5 Línea de productos limitada en relación con los competidores*

A Gentrac le hace falta mayor fuerza en la venta de maquinaria agrícola en un país con un 25% de participación en su producto interno bruto.

### *2.2.6 Imagen de marca*

A pesar de que la marca Caterpillar genera una buena participación en el mercado, Gentrac no invierte lo suficiente en la imagen de la empresa.

### *2.2.7 Red de distribución débil*

Tendencia de pérdida de algunos clientes que no son atendidos rápidamente por los agentes de ventas.

### *2.2.8 Sistema de comercio electrónico inferior*

En comparación con otros dealers de la marca Caterpillar, Gentrac está por debajo de los sistemas de comercio en otros países. Debido a que no estimulan eficientemente la venta vía electrónica.

### *2.2.9 Capacidad subutilizada de la planta*

Es notorio que se puede vender más la marca con poco esfuerzo, pero es desaprovechado y hay cierto conformismo por parte del departamento de ventas con la actual situación que vive la compañía. Además es posible implementar otros servicios de reparación de maquinaria, como por ejemplo la reparación en campo de maquinaria más pequeña.

### *2.2.10 Rezago en el conocimiento tecnológico*

Algunos de los técnicos no son capacitados completamente y son enviados a hacer trabajos de reparación, por lo que eventualmente les hace falta conocimiento sobre el funcionamiento de la maquinaria Caterpillar.

### *2.2.11 Incapacidad para atraer nuevos clientes en relación a los rivales*

Esta incapacidad esta relacionada al alto costo de la maquinaria Caterpillar en comparación a otras marcas de máquinas.

## **2.3 Oportunidades potenciales de la compañía**

### *2.3.1 Abrir nuevos mercados geográficos*

Debido a la relación entre Gentrac y los productores de cemento, es posible que donde halla nuevas canteras de cemento, halla maquinaria Caterpillar, además los nuevos proyectos de minería generan nuevos mercados para la venta de maquinaria.

### *2.3.2 Ampliación de la línea de productos o servicios*

Debido a la nueva minería subterránea y a cielo abierto, Gentrac ha ampliado su línea de productos y servicios. También ha ampliado la línea de venta de productos y servicios con tractores agrícolas.

### *Uso de habilidades de la empresa para introducir nuevas líneas de productos y servicios*

Una nueva línea de producto recién implementada es la venta de camiones Mack con motor Caterpillar. Esta estrategia incrementa el campo de clientes de Gentrac.

### *2.3.3 Integración hacia atrás o hacia adelante*

Gentrac ha observado que muchos de los problemas de los clientes es que no pueden movilizar su maquinaria cuando ésta presenta una falla. Por lo que la empresa posee cinco camiones Low Boy para poder traer o llevar maquinaria que el cliente desea que se repare en los talleres de la empresa.

#### *2.3.4 Eliminación de barreras comerciales en mercados extranjeros atractivos*

Debido al crecimiento comercial de El Salvador y Belice, Gentrac ha instalado dos empresas de venta, arrendamiento y reparación de maquinaria pesada Caterpillar; Cogesa en El Salvador y Gentrac Belice.

#### *2.3.5 Oportunidades para ganar a los rivales una mayor participación de mercado*

Cuando un cliente establece que un trabajo de construcción no requiere de maquinaria pesada para hacer un proyecto, Gentrac posee maquinaria liviana (Rental Store) como cortadoras de concreto, mini excavadoras, mini cargadores Bob Cat, que puede arrendar o vender para este tipo de trabajo. Así gana mayor participación puesto que cuando el cliente que ha usado el servicio Rental Store y luego necesitará en el futuro maquinaria pesada, pensará en Gentrac.

#### *2.3.6 Capacidad para crecer debido al incremento del mercado de maquinaria pesada*

El sector de maquinaria pesada se ve afectado muchas veces por el tipo de gobierno que dirige el país. Por lo que si la inversión en la infraestructura de carreteras es alta, Gentrac crece rápidamente debido a sus clientes más fuertes necesitan más maquinaria.

#### *Oportunidades para aprovechar las nuevas tecnologías*

Gentrac cuenta con lo último en tecnología para la venta del producto y servicio. Hace poco tiempo adquirió un simulador para entrenamiento de maquinaria y poder capacitar tanto a los clientes como a los técnicos que trabajan en las máquinas.

#### *2.3.7 Oportunidades para aprovechar la marca registrada de la compañía a su reputación hacia nuevas áreas geográficas*

Gentrac puede utilizar la marca Caterpillar, una vez si la marca Caterpillar esta acompañada de la marca Gentrac. Es posible utilizar la marca Cat en cualquier actividad de trabajo que tenga relación directa con la venta, alquiler y reparación de maquinaria pesada Caterpillar.

### **2.4 Amenazas externas al bienestar de la compañía**

#### *2.4.1 Probable ingreso de competidores potenciales*

Debido al alto capital que se necesita para ingresar al mercado de maquinaria pesada, es poco probable el ingreso de competidores directos. Pero hay mayor riesgo de que ingresen competidores en arrendamiento de maquinaria y competidores que reparen maquinaria (ex – empleados de la empresa)

#### *2.4.2 Pérdida de ventas debido a productos sustitutos*

Es probable que la pérdida de ventas se genere por las marcas sustitutas, como por ejemplo el alquiler o venta de montacargas. Otro riesgo de pérdida de venta son marcas de lubricantes para maquinaria que no son Caterpillar.

#### *2.4.3 Mayor intensidad de la competencia entre industrias rivales*

Debido al deseo de participación de mercado, muchas empresas competidoras pueden disminuir los márgenes de ganancia, por lo que puede generar problemas de reducción de costos en Gentrac.

#### *2.4.4 Cambios tecnológicos en los productos de la compañía*

Algunas veces los modelos de algunas máquinas cambian algunos detalles en la programación de los sistemas de operación. Por lo que causa exceso de información para analizar fallas de la maquinaria. Por ejemplo, una excavadora modelo 2006 puede necesitar un programa más antiguo que una excavadora del 2007, por lo que es necesario guardar manuales y programas de computadoras de cada máquina que se vende.

#### *2.4.5 Demora en el crecimiento del mercado*

Algo que se ha podido observar es que el mercado de la construcción y la maquinaria pesada se ven afectada dependiendo del tipo de gobierno que hay en el país. Por lo que el crecimiento del mercado se ve afectado dependiendo de cada gobierno en turno, ya que se ha podido observar que cada nuevo congreso se lleva de 6 a 8 meses para aprobar el presupuesto de proyectos de infraestructura en el país.

#### *2.4.6 Nuevos requerimientos reguladores costosos*

Esta es una amenaza que afecta a todo tipo de industria, por ejemplo, las nuevas modificaciones del reglamento de descargas de aguas residuales de las empresas, exige que se invierta en el tratamiento de aguas residuales con inversiones de capital elevados.

#### *2.4.7 Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores*

Los clientes más grandes de Gentrac exigen que se hagan negocios con mayores beneficios que a los demás clientes pequeños. Exigen mayor cobertura de garantía en la maquinaria que puedan comprar.

#### *2.4.8 Cambios demográficos adversos que amenacen disminuir la demanda del producto y servicio*

Algunos cambios demográficos de inversión pueden afectar en las ventas de Gentrac. Por ejemplo, si cancelan las licencias de minería, afectará de manera indirecta en la venta de maquinaria y de ofrecer servicios de reparación.

#### *2.4.9 Vulnerabilidad respecto a las fuerzas impulsoras de la industria de la maquinaria pesada*

El sector de maquinaria pesada es vulnerable del tipo de inversión que propongan cada 4 años los candidatos presidenciales en Guatemala.

Esta amenaza afecta a todo el sector privado debido a que dependen de las políticas de gobierno en la inversión de cada sector empresarial, por lo que Gentrac es vulnerable como muchas otras industrias a la tendencia de gobierno que se ejecute en el país.

## **CAPITULO III LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un poderoso instrumento que sirve para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas del mercado de maquinaria pesada y evaluar la fortaleza e importancia de cada una del mercado. La técnica de análisis en la competencia no sólo es la que se utiliza con más frecuencia sino que es fácil de entender sobre el éxito o fracaso del sector de la industria de maquinaria y también nos ayudará a entender sobre la competitividad del departamento de servicios de un taller de maquinaria pesada.

¿Porque usar las cinco fuerzas de Porter en la investigación?

- Para desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- Para entender mejor la dinámica que influye en la industria de la maquinaria pesada y para conocer cuál es la posición de la empresa en esa industria.
- Para analizar la posición estratégica y buscar iniciativas que sean eficientes y ayuden a mejorar la estrategia de satisfacción de los clientes.

### **3.1 Rivalidad entre los Vendedores en Competencia**

La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es lograr una buena posición y la preferencia del comprador por el producto o servicio que ofrece, comparado con lo que ofrecen los vendedores rivales. Las tácticas más usadas por Gentrac son la baja de precios para clientes especiales, ampliación de los servicios a los clientes, ofrecer garantías más prolongadas, implementación de promociones por cantidad de servicios para determinados clientes.

Por el tipo de empresa, el servicio de mantenimiento de maquinaria pesada incluye varios tipos de rivalidades:

*3.1.1 La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales*

Es una de las tácticas en el “juego de guerra” de la venta de servicios de mantenimiento de maquinaria pesada. Debido a que cuando la competencia de Gentrac muestra maniobras intensas en la participación del mercado de maquinaria pesada; Gentrac reacciona de manera más agresiva, introduciendo nuevos productos Caterpillar, complementando el servicio de mantenimiento ofreciendo aceites y lubricantes certificados por Caterpillar.

También incrementa su publicidad en los medios televisivos y escritos como revistas de construcción. Busca ser distribuidor exclusivo de otras marcas pequeñas de maquinaria para generación de energía eléctrica y de construcción.

*3.1.2 La rivalidad a menudo es más poderosa cuando la demanda del producto aumenta lentamente.*

En un mercado de rápida expansión gracias a la inversión de la construcción de carreteras y obras públicas, existe la tendencia a que haya suficientes negocios para que todos puedan crecer. Pero si las empresas competidoras no tienen la capacidad de poder participar en el mercado del servicio de mantenimiento de maquinaria pesada, la industria tenderá a compactarse en un número menor de rivales, aunque sean más poderosos en lo individual. En este punto, es importante indicar que hay varias facetas de la rivalidad competitiva que sobresalen por el tipo presiones entre las empresas:

*3.1.3 La rivalidad despiadada o brutal.* En donde los competidores se involucran en prolongadas guerras de precios o cuando suelen utilizar otras tácticas agresivas que son mutuamente destructivas de la rentabilidad.

*3.1.4 Rivalidad de enconada a fuerte.* Es cuando los competidores inician frecuentes ataques y contraataques en la participación del mercado, tan fuertes que reducen los márgenes de utilidad de modo drástico.

*3.1.5 Rivalidad moderada.* Es cuando los vendedores se muestran activos en la utilización de las diversas armas de competencia que tienen a su disposición, aunque por lo común continúan obteniendo ganancias aceptables.

*3.1.6 Rivalidad débil.* Es en este punto donde se encuentra Gentrac pues todos los participantes se encuentran satisfechos con su crecimiento en ventas y su participación de mercado. Es muy raro que se lleven a cabo intentos de robarse los clientes de otras compañías porque los rendimientos y las ganancias son atractivos para todas las compañías de venta de maquinaria pesada.

Dentro de los rivales más fuertes para Gentrac y Caterpillar podemos mencionar a C Market con la venta y servicio de maquinaria Komatsu. También esta Tecún S.A. que maneja maquinaria marca Case. Y por último esta Volvo con la marca Lainz. Todos ellos mantienen una rivalidad débil pues no manejan la misma marca de maquinaria.

## **3.2 Amenazas de Entrada de Nuevos Participantes**

Para la empresa que ya ocupa una posición fuerte en una industria, el objetivo estratégico no reside solamente en comprender a sus competidores actuales y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino enfocarse a los inevitables nuevos participantes. La estrategia busca que haya barreras de entrada altas. "Barreras de entrada" es la denominación que se da a los factores que tornan más o menos dificultoso el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente.

También porque la inversión inicial sea muy elevada en relación a pronósticos inciertos de la porción de mercado que se le puede arrebatarse a la marca líder. O la necesidad de alcanzar altas escalas de venta y producción para que el nuevo producto sea rentable. Como aclaración adicional conviene saber que, en otro tipo de estudios, el de evaluación de riesgos, se analizan las “barreras de salida”; o sea, que si se fracasa en el intento, qué costos y dificultades se presentarán para salir de ese mercado: instalaciones y equipos de difícil realización, pérdida de imagen de la empresa (si se la conoce exitosa en sus sectores tradicionales), pérdidas irrecuperables en publicidad si la industria fracasada requirió altas inversiones para posicionarse.

### *3.2.1 Economías de escala*

En el caso de servicio de mantenimiento de maquinaria pesada, la economía en escala es una gran barrera para cualquier nuevo participante del negocio de maquinaria pues necesitará de gran capital para ingresar y poder participar en el mercado. Además encontrará la barrera de escala en publicidad, mercadotecnia y distribución, financiamiento, servicio al cliente después de la venta, compra de materia prima e investigación y desarrollo.

### *3.2.2 Desventajas de costos y recursos independientemente del tamaño*

Gentrac tiene la ventaja sobre los nuevos participantes en la cual es un distribuidor exclusivo de la marca Caterpillar. Además tiene la ventaja de tener 35 años en el suministro de servicios de mantenimiento de la marca Cat. Otra de las ventajas que tiene la empresa es la ubicación de su planta, ya que esta ubicada en el ingreso a la capital de Guatemala del lado de la costa sur.

### *3.2.3 Efectos en la curva de aprendizaje y la experiencia*

Otra barrera para los nuevos competidores es la diferencia de experiencia con la que cuenta Gentrac. Los conocimientos prácticos acumulados a lo largo de los años de los técnicos que trabajan en la empresa generan una gran ventaja importante sobre los competidores.

### *3.2.4 Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de Gentrac ya existentes en la industria de la maquinaria.*

La empresa existente protege con sumo cuidado el conocimiento práctico que les concede una ventaja en la tecnología y la capacidad de conseguir repuestos originales. Sin mencionar la maquinaria especializada diseñada por Caterpillar para realizar análisis y estudios eficientes de la maquinaria. A menos que la competencia pueda tener acceso a estos recursos, carecerán de la capacidad de competir en el área de la maquinaria pesada.

### *3.2.5 Preferencia de la marca y lealtad del cliente*

Los nuevos participantes quizá deberán ofrecer a los compradores descuentos o márgenes extras de calidad o servicio, gastando grandes cantidades de dinero para intentar que los clientes de la marca Caterpillar piensen en cambiar de servicio. Es por ello que la preferencia por la marca Cat esta estrechamente relacionada con Gentrac, debido a que los clientes confían en los distribuidores exclusivos de la marca.

### *3.2.6 Requerimientos de capital*

Debido al tipo de industria, a las instalaciones y el equipo mecánico que se debe tener para ofrecer el servicio de mantenimiento, se necesita de grandes cantidades de capital para poder participar en el mercado de la maquinaria pesada. Sin mencionar el financiamiento de inventarios y créditos a los clientes. Gentrac cuenta con el capital necesario para garantizar el soporte financiero necesario para sus clientes.

### *3.2.7 Acceso a los canales de distribución*

En la administración de la empresa se han podido establecer canales de distribución, que eliminan la dependencia a terceros en la entrega del servicio de mantenimiento. Gentrac cuenta con una flota de camiones de transporte de maquinaria para movilizar maquinaria pesada.

### *3.2.8 Aranceles y restricciones comerciales internacionales*

Con el fin de evitar el ingreso de empresas extranjeras al país, el gobierno exige que halla distribuidores locales de maquinaria pesada; para generar inversión de capital nacional y fuentes de empleo con personal de Guatemala.

## **3.3 Presiones competitivas de Productos Sustitutos**

El atractivo de una industria no sólo puede verse socavado por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a prestar servicios sustitutos. Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos. Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: ni bien suben los precios de los productos y servicios de Gentrac, la demanda se va a transferir hacia los sustitutos. Tampoco esto es tan lineal, depende de una serie de factores, tales como la disponibilidad de productos y servicios sustitutos, los costos comparados, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores: 1) si hay disponibilidad de productos y servicios sustitutos con un precio atractivo; 2) que los consumidores consideren satisfactorios a los productos y servicios sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes, y 3) la facilidad con que los compradores pueden preferir los productos y servicios sustitutos.

La competencia de los productos sustitutos impulsa a los participantes de la industria de la maquinaria pesada a intensificar sus esfuerzos para convencer a los clientes de que su servicio tiene atributos superiores a los de los sustitutos. Gentrac ofrece garantía en sus servicios, garantiza sus repuestos originales, incluso se han dado casos que los mismos clientes les piden que arreglen otras máquinas de otras marcas, debido a la rapidez de acción de su personal.

Los servicios sustitutos pueden ejercer presión sólo si estos servicios sustitutos ofrecen más bajos precios de sus servicios comparados con los servicios de la competencia. Pero los servicios sustitutos se verán incapaces de ofrecer un soporte al servicio debido que han sacrificado una parte de sus utilidades en los precios.

### **3.4 Presiones Competitivas emanadas del Poder de Negociación del Proveedor y de la colaboración entre Proveedor y Vendedor**

En el modelo de Porter, “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Se necesitará una estrategia adecuada para que la industria pueda neutralizar estas amenazas, y a ese fin contribuyen otros factores, como la presencia de insumos sustitutos en el mercado, la importancia para el proveedor del volumen que factura a la industria (que puede incluso generar dependencia).

Además del peso de las cualidades tecnológicas y de las habilidades de negociación, es innegable que lo determinante será la “relación de fuerzas” entre el proveedor y la empresa; quién tenga mayor tamaño y mayor fuerza económica y financiera, podrá imponer sus condiciones a la otra parte.

#### *3.4.1 La forma en que el poder de negociación puede causar presiones competitivas*

Si hubiese buenos productos y servicios sustitutos en la industria de la maquinaria pesada, Gentrac tendría una fuerte posición de negociación con Caterpillar, pero no este no es el caso.

Otro punto a favor del servicio de mantenimiento y repuestos de maquinaria pesada de la compañía, es que Gentrac es la única empresa que vende, arrenda y da servicio de mantenimiento de la maquinaria Caterpillar.

Un aspecto que mantiene un balance de negociación entre proveedor y vendedor es que el proveedor es una de las más grandes empresas de venta de maquinaria a nivel mundial.

#### *3.4.2 Forma en que las sociedades colaborativas entre vendedores y proveedores pueden originar presiones competitivas*

A pesar de las diferencias de administración que puedan existir entre proveedores (Caterpillar) y vendedores (Gentrac) existe una sociedad de colaboración entre ambos. Debido a que pueden formar estrategias en las que los dos pueden obtener muchas ganancias. 1) promueven entregas justo a tiempo de repuestos en los servicios de mantenimiento, se han dado casos en Gentrac que pueden traer de los Estados Unidos repuestos en un solo día. 2) acelerar la disponibilidad de componentes de próxima generación, debido a que pueden enviar repuestos mejorados en las plantas de diseño de Caterpillar. 3) mejorar la calidad de las partes y componentes que se suministran y reducir la tasa de defectos. En el taller de servicios hay personal certificado por Caterpillar que analiza las fallas y determinan que pudo haber fallado cuando se lleva a cabo un servicio de mantenimiento; y esta persona esta en contacto permanente con los diseñadores de los componentes para informarles sobre fallas y daños de diseño.

### **3.5 Presiones competitivas que emanan del poder de negociación del Comprador y de la colaboración entre vender y comprador**

Puede verse como la contra-cara del poder de negociación de los proveedores. Los determinantes del poder del comprador son de dos tipos:

a) *Palanca negociadora*: dada por la concentración de compradores con relación a la concentración de empresas, volúmenes de compra, negociación para la absorción de costos por parte del proveedor, acceso del comprador a información estratégica, capacidad de integración, productos sustitutos disponibles, cambio de productos.

b) *Sensibilidad al precio*: brindada por la relación de éste con las compras totales, la relativización de la identidad de la marca de su proveedor, el bajo costo del cambio de producto sobre la calidad y desempeño.

#### *3.5.1 Forma en que el poder de negociación del comprador origina presiones competitivas*

Si el vendedor no hace grandes pedidos de componentes y repuestos puede tener cierto grado de poder para negociar bajo las siguientes condiciones:

Si el número de compradores es reducido o si un cliente es particularmente importante para un vendedor. En el caso de Gentrac es un distribuidor exclusivo de la marca Caterpillar, puede ejercer cierta presión para obtener concesiones de garantías y pagos por componentes.

Si los compradores están bien informados sobre los servicios, precios y costos del vendedor. En este aspecto, Gentrac cuenta con seguras fuentes de información sobre los precios y costos de Caterpillar; por lo que el servicio de mantenimiento puede obtener ventajas competitivas por parte de Caterpillar.

Si los compradores tienen poder discrecional para decidir la compra y la fecha de adquisición del servicio. Una desventaja que se tiene en servicio de mantenimiento de maquinaria pesada, es que si los clientes se sienten descontentos con los precios de los repuestos, pueden demorar la compra del servicio o, en vez de ello, buscar otros talleres alternativos más baratos.

No es probable que todos los compradores del servicio de mantenimiento de maquinaria pesada, tengan igual poder de negociación con los vendedores

La presión competitiva por parte de los compradores varía de acuerdo a la sensibilidad que tengan de los precios, la calidad y el servicio que ofrecen la competencia. Por ejemplo, si un cliente que solicita un servicio de mantenimiento para una máquina, no puede esperar las mismas ventajas de un cliente que tiene un programa establecido de mantenimiento de su flota de maquinaria. El vendedor debe ofrecer el programa de mantenimiento dando ventajas de repuestos más baratos, inspecciones gratis y promociones que generen un valor agregado para el nuevo cliente.

### **3.6 Implicaciones estratégicas de las cinco fuerzas competitivas**

El objetivo del modelo de las cinco fuerzas consiste en exponer de forma completa lo que es la competencia en un mercado determinado, revelando la fortaleza de cada una de estas fuerzas, la naturaleza de las presiones competitivas que incluyen cada fuerza y la estructura de la competencia.

El medio adecuado de un ambiente que se busca al establecer las cinco fuerzas competitivas se da cuando tanto los proveedores como los clientes se encuentran en posiciones débiles de negociación, no hay buenos sustitutos, las barreras para el ingreso son relativamente altas y la rivalidad entre los vendedores establecidos es moderada.

Para luchar con éxito contra las fuerzas competitivas, los administradores deben idear estrategias que protejan a la empresa tanto como sea posible de las cinco fuerzas competitivas y que ayuden a establecer las reglas, añadir más presión a los rivales y quizás incluso definir el modelo del negocio para la industria. No se puede desarrollar estrategias competitivas ganadoras sin antes identificar cuáles son las presiones competitivas existentes, medir la fuerza relativa de cada una y comprender de manera profunda y completa toda la estructura competitiva de la industria. El modelo de las cinco fuerzas es un instrumento poderoso para diseñar estrategias que logren establecer empresas exitosas.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS AMBIENTAL**

Para entender de forma integral en entorno ambiental donde se desarrolla Gentrac es necesario clasificar los fenómenos externos que influyen en el ambiente del negocio. Es por ello importante describir las cuatro categorías del factor ambiental de una empresa para poder tomar decisiones eficientes que puedan afectar el entorno ambiental:

#### **4.1 Factores Económicos**

##### *4.1.1 Recursos naturales*

Los recursos naturales utilizados dentro de los procesos de la empresa son el agua y el espacio ambiental, debido que se necesita agua para lavar la maquinaria y espacio de terreno para probar la maquinaria. Estos recursos son de mucha importancia para el desarrollo del negocio, por lo tanto el buen manejo del agua y el espacio son igualmente importantes para mantener una armonía entre el impacto sobre estos dos recursos naturales y el desenvolvimiento de la actividad empresarial.

##### *4.1.2 Recursos humanos*

El recurso humano es el más importante dentro de la empresa. Para desarrollar el objetivo de la empresa es necesaria la colaboración de 225 empleados que juntos, logran cumplir con los objetivos de venta, arrendamiento y reparación de maquinaria Caterpillar.

##### *4.1.3 Infraestructura*

Gentrac cuenta con toda la infraestructura para alcanzar las metas anuales del negocio. Cuenta con 1,726 mt<sup>2</sup> de edificios eficientes para el trabajo administrativo del negocio. Cuenta con áreas asignadas para el trabajo mecánico; tienen 8 talleres destinados para reparar maquinaria, para trabajos de pintura, trabajos para reparar cadenas de maquinaria, taller de torno, taller de soldadura, taller de lavado, taller de reparación de buses, taller eléctrico, taller de motores, laboratorio de análisis, prueba de maquinaria y bodegas para almacenar repuestos y componentes Caterpillar. Cuentan con áreas para parqueos de clientes, parqueo de empleados, parqueo para visitantes, parqueo para exposición de maquinaria, patios de maniobra de maquinaria, áreas verdes y cancha deportiva.

#### *4.1.4 Tecnología*

Gentrac cuenta con el soporte de toda la tecnología Caterpillar, cuenta con equipo computarizado para realizar análisis a las maquinarias, equipo especializado para hacer pruebas de transmisiones, de inyección, equipo especial para hacer análisis de aceites, software registrado para determinar fallas en los sistemas de la maquinaria, red computarizada para una mejor comunicación, líneas telefónicas, equipo computarizado, faxes, radios, internet, página web, conexión con Caterpillar vía internet, un equipo de sistemas para dar soporte al equipo de computadoras, sistema de circuito cerrado de televisión, sistema de seguridad para las puertas de los edificios, servicio de GPS (sistema de posicionamiento global por sus siglas en inglés) para los vehículos de la empresa, teléfonos celulares para el personal que lo necesita en su trabajo computadoras personales para analizar maquinaria en campo.

### **4.2 Factores Políticos**

#### *4.2.1 Estabilidad*

La estabilidad de la empresa es bastante sólida debido a que la nueva administración ha demostrado que puede cumplir con los objetivos que exige Caterpillar. Hace 70 años inició la empresa Mayatrac, luego fue adquirida por un grupo de inversionistas en 1998 con el nuevo nombre de Gentrac. Desde hace 9 años la empresa ha ido creciendo fuertemente en el sector de la construcción sentando las bases para ofrecer la estabilidad requerida en el negocio de la maquinaria pesada. A través de estos años la empresa ha mostrado estabilidad a pesar de los distintos factores políticos que han influido en la sociedad guatemalteca. Además de los distintos grupos gerenciales, la compañía se ha mantenido como una de las mejores empresas en la venta de productos y servicios Caterpillar.

#### *4.2.2 Ideología*

La ideología de la empresa se ve impresa en los valores de poder ofrecer una solución al cliente trabajando como socios en los proyectos de sus clientes y poder ofrecer el soporte necesario para que el cliente obtenga una máquina de calidad.

#### *4.2.3 Instituciones*

Entre las instituciones con las que trabaja la empresa podemos mencionar la Cámara de la Construcción y Ministerio de Comunicaciones debido a los proyectos de construcción que ambas instituciones deben incluir año tras año en sus agendas de trabajo.

#### *4.2.4 Enlaces Geopolíticos*

Los enlaces geopolíticos más importantes que tiene la empresa son los que incluyen proyectos en concordancia con las principales entidades de construcción del país, incluyendo proyectos de minería, proyectos de canteras, proyectos de construcción de carreteras, proyectos de capacitación de muchas entidades privadas.

Dentro de los enlaces geopolíticos internacionales su más fuerte enlace lo tiene con Caterpillar en Estados Unidos, tienen lazos bastante fuertes de información y apoyo mutuo. Además Gentrac tiene lazos también con la empresa representantes en El Salvador y Belice.

### **4.3 Factores Culturales**

#### *4.3.1 Estructura y dinámica Social*

La estructura cultural de la empresa se encuentra formada por un valor cultural de respeto, igualdad y tolerancia. La perspectiva de la dinámica social se maneja con la participación de todos los empleados por la búsqueda del bienestar total de las personas.

#### *4.3.2 Perspectiva de la Naturaleza Humana*

Gentrac cree firmemente en la importancia de la naturaleza humana y es por ello que invierte capital en el bienestar humano de sus empleados, invierte en la salud y seguridad de todos ya que cuenta con un departamento de seguridad industrial, cuenta con un departamento de recursos humanos, existe un departamento de entrenamiento, donde se programa capacitación para todo el personal. Invierte además en uniformes, calzado, beneficios de cafetería, asociación solidaria, seguro médico e instalaciones adecuadas para el bienestar de los empleados.

#### *4.3.3 Orientación hacia el tiempo y espacio*

En la empresa hay fuerte orientación hacia el tiempo para que todos los empleados puedan hacer carrera de crecimiento dentro de la organización. Y para que la empresa pueda participar por mucho tiempo en el sector de la maquinaria pesada. También hay fuerte orientación hacia el espacio para generar mayores fuentes de trabajo tratando de alcanzar más sectores de la construcción.

#### *4.3.4 Religión*

La compañía respeta toda creencia religiosa ya sea de sus empleados, como en sus clientes. Permite la libre manifestación de religiones en cada uno, respetando el marco legal que se maneja en Guatemala.

#### *4.3.5 Roles de sexos*

La participación de ambos sexos es muy importante en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, se respeta las oportunidades de cada sexo y permite el desarrollo de todos los empleados dentro de la empresa sin importar el sexo.

#### *4.3.6 Idioma*

Por requisitos de puestos de trabajo, es necesario que algunos empleados puedan hablar inglés para poder tener una mejor comunicación con clientes y proveedores extranjeros. Pero se respeta todo tipo de comunicación multi étnico.

### **4.4 Factores Demográficos**

#### *4.4.1 Crecimiento Poblacional*

El crecimiento poblacional genera mayores oportunidades de negocio en el sector de la construcción debido que a mayor número de población mayor número de casas, carreteras e inversiones de construcción.

El crecimiento poblacional puede no puede afectar de manera directa a la compañía debido a que la situación geográfica de la empresa no colinda con áreas para la vivienda popular. El sector donde esta ubicada la compañía es un sector industrial.

#### *4.4.2 Estructura de Edades*

La estructura de edades necesaria para el buen desarrollo del negocio oscila entre los 18 y 50 años, que son las edades de las personas que pueden generar oportunidades de desarrollo en la compra, alquiler y mantenimiento de maquinaria pesada.

#### *4.4.3 Urbanización*

La urbanización no puede afectar de manera directa a la empresa debida a que Gentrac se encuentra en un área industrial que colinda con otras empresas. El único riesgo que podría afectar de cierta manera a la urbanización es el impacto ambiental que pueda generar la compañía si no estuviera interesada en el impacto ambiental del desarrollo del negocio.

#### *4.4.4 Migración*

La migración puede afectar a la ciudad y a cualquier empresa que en ella reside, debido a que puede haber exceso de mano de obra y muy poca oferta de trabajo. Este efecto puede causar algún impacto en las poblaciones cercanas a la empresa.

#### *4.4.5 Estado de Salud*

Es importante contar con planes adecuados para mantener un estado de salud adecuado para los empleados y para los vecinos cercanos a la empresa. Por lo que es importante mantener monitoreos periódicos respecto a la salud de todos los involucrados.

### **4.5 Niveles Ambientales**

#### *4.5.1 El nivel Internacional*

Actualmente a nivel internacional es por decirlo así: amigable; debido a que la actual firma del TLC (tratado de libre comercio) las importaciones y exportaciones son más fáciles entre los que conforman dicho tratado. En el caso de Gentrac, la importación de maquinaria desde otros países es mucho más rápido ahora, debido a la alta inversión en minería y construcción. El actual gobierno ha invertido muchos recursos para generar mayor inversiones internacionales.

Otro aspecto que ayuda al buen desarrollo del negocio de la venta de maquinaria pesada es el hecho de que Caterpillar es una industria global que se dedica a la venta de maquinaria y repuestos.

La fuerte inversión en el sector de construcción Centroamericano ha generado la oportunidad para que Gentrac pueda ser líder nacional en la venta, alquiler y mantenimiento de maquinaria pesada.

#### *4.5.2 El Nivel Nacional*

Es necesario establecer qué tipo de estrategia programará el gobierno actual para conocer cómo afectará esta estrategia al negocio. En el caso de Guatemala que ha iniciado en 2004 una senda de expansión en el sector construcción y que en 2006 ha significado que el sector crezca al 29.6% cifra no reportada desde hace más de diez años, se espera, según el Banguat que a 2007 pueda crecer un **7.2%** sin embargo, por el comportamiento que muestra la autorización de superficie a construir es posible dicha cifra sea superada.

Según estos datos, podemos decir que se espera un crecimiento en el sector de construcción y por ende, mayor inversión en la maquinaria pesada a nivel nacional. Debido a que estamos en año electoral las inversiones de construcción se realizan con mayor restricción; hasta que los inversionistas no conozcan las estrategias de gobierno del próximo gobierno entrante.

Los planes de gobierno de los partidos competidores, se concentran principalmente a la lucha contra la inseguridad, apuestan a la inversión extranjera y proponen mayores acciones en la construcción de viviendas y carreteras.

### *4.5.3 El Nivel Industrial*

Un análisis utilizado frecuentemente para estudiar la industria es las fuerzas de Porter; de las que hemos hablado anteriormente durante la investigación. Pero es necesario tomar en cuenta otros factores:

Las medidas del gobierno o ``mega fuerzas`` Son todos los recursos que domina un gobierno como divisas, licencias, etc. En nuestro caso el actual gobierno invierte fuertemente en el sector construcción por lo que favoreció grandemente al negocio de la maquinaria pesada. Es importante esperar y preparar estrategias que preparen a la empresa para tomar decisiones de acuerdo a la tendencia que tenga el próximo gobierno.

Las preferencias del gobierno por la inversión en la construcción favorecieron al crecimiento de la compañía. Pero en las decisiones en otros sectores económicos pueden afectar a la industria. Por ejemplo el precio de materiales de construcción, el tipo de cambio nominal, el precio de cemento, el precio del hierro, el precio de la cal, el precio del pedrín y el precio de arena. Todos estos productos aumentaron en su costo, pero comparado con los años anteriores y comparados con los demás países centroamericanos, bajó de porcentaje y por lo tanto no afectaron mucho al sector de construcción, ni al sector de la maquinaria pesada.

### *4.5.4 El Nivel de la Empresa*

Para analizar el nivel de la empresa se usa el FODA, el cual fue efectuado anteriormente. Es importante resaltar que Gentrac tiene un sinnúmero de fortalezas y oportunidades que únicamente son frenadas por las debilidades administrativas que no permiten alcanzar su eficiencia al 100%. Las amenazas del negocio son muchas, pero si se establecen las estrategias de venta adecuadas, la empresa puede anticiparse a los cambios internos y externos del negocio y así alcanzar sus metas y objetivos.

## **4.6 Estrategias Competitivas Genéricas**

Las estrategias competitivas que la empresa busca para obtener un rendimiento superior comparado con los rivales, es la que dará la ventaja superior para los clientes a la hora de comparar productos y servicios ofrecidos.

### *4.6.1 Diferenciación*

Podemos decir que la compañía utiliza toda su fuerza para generar una estrategia de diferenciación con el objeto de dar a los clientes algo único, un soporte al producto y servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

El método para diferenciar utilizado por la empresa se pueden ver en:

a) La imagen de la marca: Cuando los dueños, gerentes o encargados de proyectos de obras de construcción necesitan de maquinaria pesada para su negocio, piensan rápidamente en la marca CAT. La marca viene a la mente de los clientes debido a los años de experiencia en maquinaria pesada.

b) Tecnología: La tecnología utilizada para el funcionamiento de la maquinaria Caterpillar, siempre esta a la vanguardia, además del equipo de servicio con el que cuentan es patentado por la marca.

c) Servicio al cliente: Gentrac es la única empresa en maquinaria pesada que cuenta con el soporte al producto fuerte para ocuparse completamente en la maquinaria de los clientes. Cuentan con el apoyo de 150 técnicos entrenados por Caterpillar para reparar maquinaria; cuentan con un servicio de información completa para dar apoyo de funcionamiento.

d) Cadena de distribuidores: Caterpillar cuenta con una cadena de distribuidores en todas las regiones del mundo. Gentrac por su parte se encarga de la distribución de la maquinaria a nivel Guatemalteco. En lo referente a repuestos y componentes cuentan con varias tiendas en el sur, oriente y occidente del país.

Debido al soporte al producto que ofrece la compañía sus costos pueden parecer más elevados comparados con los competidores. Pero a largo plazo el cliente con maquinaria Caterpillar obtiene calidad, disponibilidad de repuestos en 24 horas aunque los repuestos estén en Estados Unidos.

Gentrac también tiene una fuerte capacidad de investigación y de análisis del funcionamiento de la maquinaria. Tienen una larga tradición en la venta, alquiler y mantenimiento de maquinaria Caterpillar. Su reputación en el liderazgo tecnológico de calidad le da a Gentrac un liderazgo de diferenciación único.

#### **4.7 Reseña Histórica de la Empresa**

La corporación General de Tractores, con nombre comercial Gentrac, es el representante exclusivo para Guatemala de la marca Caterpillar, líder mundial en la venta de Tractores para la construcción de caminos, motores, plantas eléctricas diesel, así como montacargas eléctricos diesel y gasolina.

Gentrac inicia operaciones en Guatemala en Marzo de 1998. La Corporación General de Equipos (COGESA) de El Salvador compra la antigua compañía Mayatrac, representante en Guatemala antes de Marzo de 1998. La experiencia de Cogesa junto a su grupo de empresas y con el distribuidor Caterpillar en El Salvador es de más de 60 años de experiencia en el mercado.

El distribuidor de Caterpillar en Belice, Guatemala y El Salvador pertenece a la misma corporación lo que conforma una fortaleza a los distribuidores para compartir sinergia en la región de Centro América. Gentrac actualmente tiene una participación en el mercado Guatemalteco con su producto Caterpillar arriba del 72% y participa en los mercados de construcción, minería, agrícola e industrial.

### **Misión**

“Ser la mejor solución en equipos, respaldo al producto y opciones financieras, trabajando en conjunto con nuestros clientes”.

### **Visión**

“Ser los mejores en proporcionar soluciones a nuestros clientes y satisfacción a nuestros empleados, con solidez financiera”.

### **Objetivos**

“Deseamos ser el mayor proveedor de equipos, motores, generadores y maquinaria en todo el país, para poder garantizar una completa satisfacción a nuestros clientes, reduciendo sus costos de operación e incrementando su disponibilidad de equipo. Esto es posible porque todos en GENTRAC actuamos como socios del cliente, anticipándonos a buscar la mejor solución a sus diferentes problemas. Tenemos además el compromiso de contribuir con el desarrollo de Guatemala, brindando la mejor tecnología disponible y confiable en optimización de recursos”.

### **Filosofía**

“Gracias al respaldo que la empresa ofrece a los equipos que distribuye, nos esforzamos por mantener relaciones sólidas y duraderas con cada uno de nuestros clientes. Nuestra filosofía consiste en confiar firmemente en nuestra capacidad de hacernos cargo de los equipos y maquinaria Caterpillar del cliente, para que éste pueda dedicarse más libremente a sus otras actividades de negocios”.

### **Servicios**

- Venta de maquinaria de construcción e industrial Caterpillar
- Reparación y mantenimiento de la maquinaria
- Venta de repuestos para la maquinaria
- Arrendamiento de la maquinaria

### **Instalaciones**

#### **Oficinas centrales**

- Calzada Aguilar Batres 54-41 zona 12.

## **Sucursales**

- 7 calle 1-07 zona 2 Quetzaltenango.
- Km 65.5 carretera antigua al Puerto San José interior instalaciones Sidegua, Escuintla.
- Agregua zona 2 Ciudad Capital

## **Proyectos**

- Planta San Miguel, Sanarate, El Progreso.
- Montana Exploradora, San Marcos.
- Rental Store es la tienda para arrendamiento de equipo pequeño de otras marcas.

## **4.8 Estudio de Mercado**

### *4.8.1 Precio*

En cuanto al precio, es el valor en dinero o en especie que un comprador esta dispuesto a pagar y un vendedor a recibir, logrando un intercambio que satisfaga plenamente a ambas partes, teniendo en cuenta la cantidad, calidad del producto, servicio, grado de tecnología necesaria para su fabricación, costo de producción, durabilidad y presentación.

En relación al precio del departamento de soporte al producto, las visitas continuas que hacen los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar, no tienen ningún costo. Debido a que este servicio se brinda como un beneficio a los clientes de la empresa.

### *4.8.2 Análisis de Mercado*

El análisis del mercado de Gentrac, tiene como objeto principal determinar con buen nivel de confianza, la existencia real del nivel de satisfacción de los clientes para los servicios que ofrece la empresa. Estudiando la fijación de precios, mecanismos de mercadeo, venta identificación de los canales de distribución, ventajas, desventajas competitivas, incluyendo los aspectos de la mezcla de mercadeo (producto, precio, clientes y promoción)

### *4.8.3 Definición de Mercado*

El mercado en el que se encuentra la empresa es el de maquinaria pesada. Venta, reparación y arrendamiento de maquinaria pesada y generadores eléctricos. Ahora también se dedica a la venta y arrendamiento de equipo pequeño para la construcción.

### *4.8.4 Mercado Geográfico*

El servicio de venta de servicio y repuestos Caterpillar se ofrece en todo lugar de Guatemala donde hallan clientes con maquinaria Caterpillar. Y se buscan clientes donde hay proyectos nuevos de construcción.

#### *4.8.5 Mercado Objetivo*

Se buscan clientes que tienen proyectos de construcción y programas de mantenimiento de maquinaria Caterpillar.

#### *4.8.6 Situación del mercado de Gentrac*

Cada día, se puede observar el número de obras de construcción en carreteras, minería y proyectos de desarrollo social en Guatemala. Por lo Gentrac cree en la posibilidad de crecimiento del mercado de la construcción, donde pueda ofrecer la venta de servicios y repuestos de calidad, a un precio más bajo.

#### *4.8.7 Demanda del Mercado*

##### *4.8.7.1 Servicio*

Gentrac ofrece una gran serie de servicios, dentro de las cuales el servicio de soporte al producto es esencial para darle un valor agregado a los clientes que poseen maquinaria y equipo Caterpillar.

Es en el departamento de soporte al producto donde se le da continuidad al mejoramiento del equipo que ha adquirido el cliente, se le hacen constantes análisis de aceites a su equipo, para conocer el funcionamiento exacto del equipo Caterpillar. Se le recomiendan los lubricantes requeridos a su equipo y repuestos necesarios para un funcionamiento óptimo.

##### *4.8.7.2 Segmentación*

Para dividir este gran mercado y poder establecer una tendencia de características de los clientes que adquieren el servicio de venta de mantenimiento y repuestos Caterpillar es necesario hacer una encuesta que determine los siguientes aspectos:

##### *4.8.7.3 Base Geográfica*

Gentrac esta ubicada en las inmediaciones de la Capital de Guatemala debido a:

- Rápido desplazamiento y entrega de productos y servicios dentro y fuera de la capital
- El fácil transporte de maquinaria pesada afuera de la capital para evitar los congestionamientos vehiculares.
- Por poder movilizarse más rápido hacia donde están los clientes de maquinaria de la construcción.

#### *4.8.7.4 Base Conductual*

Encontramos que los clientes que adquieren los servicios y repuestos Caterpillar, tienen conocimientos básicos e intermedios de maquinaria pesada para la construcción.

#### *4.8.7.5 Características Básicas de los Clientes*

Pueden caracterizarse de acuerdo a su función en el mercado, en este caso, los clientes se caracterizan así:

- Personas que administran proyectos de construcción
- Gerentes de empresas de arrendamiento de maquinaria
- Dueños de maquinaria y generadores eléctricos
- Encargados de mantenimiento de generadores eléctricos de empresas.
- Empleados del gobierno que dirigen construcciones de carreteras.

#### *4.8.7.6 Aspectos Culturales*

En Guatemala existe un gran impacto económico de las industrias de la construcción y se ha dado como resultado de la actual inversión del Ministerio de Comunicaciones en la construcción de carreteras y la alta inversión del sector privado en proyectos de construcción.

El sector de la construcción aporta identidad y creatividad además de dinero, moviendo importantes sectores de inversión en el país como lo son la minería y la construcción de nuevas carreteras. La cultura en Guatemala en materia de la construcción va creciendo a un ritmo bastante rápido que genera un mejoramiento social.

### **4.9 Análisis Comercial**

#### *4.9.1 Crecimiento Económico*

Es necesario hacer un breve análisis del crecimiento económico de Guatemala en relación con el sector de la construcción, para entender las ventajas y desventajas que tiene la empresa, con el fin de entender mejor un análisis comercial.

#### *4.9.2 Crecimiento PIB Construcción*

Durante 2005 el PIB mundial de la construcción decreció en 1.2% a 2006 se estima pudo crecer 0.5%, y se espera para el 2007 crezca 0.65%. Su auge estuvo caracterizado por nuevas inversiones sobre todo en Asia y América. Precisamente dentro del continente americano, la región más pujante es Centroamérica con un 23% de crecimiento a 2006, región donde tanto Panamá como Guatemala han influido en su alto crecimiento.

#### *4.9.3 Desempeño Macroeconómico en el Sector de la Construcción de Guatemala*

Durante 2006, se autorizaron en el país un total de 2,497,325 metros cuadrados de construcción, es decir un 25.92% más con respecto a 2005. De acuerdo a estimaciones se espera que a 2007 el número de metros cuadrados de construcción autorizados se ubique entre un 10% a 15% de aumento respecto al 2006.

#### *4.9.4 Comportamiento de la Construcción autorizada en el área metropolitana*

De acuerdo al Banguat, el área metropolitana concentra la mayoría de la construcción en el país. Para efectos de medición del PIB construcción obtienen datos de las municipalidades de Guatemala, Mixco, Villa Nueva, Villa Canales, San José Pinula, Santa Catarina Pinula y San Miguel Petapa. Entre los ejemplos de construcción podemos mencionar la expansión de la lotificación en Carretera a El Salvador, proyectos de condominios, construcciones de edificios para apartamentos, construcciones de viviendas, comercio, industria y uso común. Dentro del otro grupo de construcciones están los proyectos municipales de asfalto en calles y avenidas, remodelaciones de parques municipales y colonias privadas.

#### *4.9.5 Número de hipotecas emitidas*

Para el manejo de este indicador se recurre a las estadísticas del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, donde al mes de Marzo se habían ingresado un total de 1,473 casos equivalentes a un monto estimado de Q344.7 millones, por su parte se emitieron un total de 1,360 resguardos por Q318 millones. Todos estos resultados nos dicen que ha aumentado la demanda, pero más que ello, el acceso a financiamiento para vivienda ha mejorado.

#### *4.9.6 Financiamiento*

##### *4.9.6.1 Crédito al sector privado*

Durante enero a marzo del 2007, el crédito al sector privado ascendió a los Q66,084.8 millones, integrado un 73% en moneda nacional y el resto en moneda extranjera. El desconocimiento de un contexto político (año eleccionario) puede hacer disminuir las expectativas de inversión por parte de los empresarios.

##### *4.9.6.2 Crédito al sector construcción*

Se ha venido disminuyendo el crédito a este sector debido a la espera de la tendencia que tenga el próximo gobierno en el país.

#### *4.9.6.3 Ejecución presupuestaría, Ministerio de Comunicaciones*

La inversión pública al mes de Mayo del 2007 ascendía a los Q1,196.6 millones dividida en red vial 92.4%, bienes de uso común 0.4% y programas de vivienda 7.2%.

Con estos indicadores de inversión en red vial, el país no cuenta con los mejores indicadores comparativos a nivel internacional. Si para el 2004 Guatemala tenía un 41.57% de red vial asfaltada dividida por su extensión territorial, esta cifra es insuficiente para los volúmenes de transporte.

### **4.10 Análisis de la Competencia**

Por medio de este análisis se pretende tener un conocimiento bastante profundo del entorno competitivo que rodea a Gentrac; ya que existe una necesidad muy marcada de saber cuales son las debilidades y fortalezas que existen en la actualidad, para trazar estrategias comerciales que hagan salir adelante en todos los aspectos.

#### *4.10.1 Ubicación de la competencia*

Muchos de los rivales se encuentran en la misma zona geográfica de Gentrac, debido al tamaño de la maquinaria que se maneja es necesario estar en zonas de fácil acceso y evitar el congestionamiento vehicular de la capital.

#### *4.10.2 Precios*

Si se comparan precios del equipo Caterpillar con los de la competencia, sin duda el valor de los productos Caterpillar es más alto; pero esto es debido a que Gentrac ofrece muchos otros servicios que ayudan a garantizar la calidad y desempeño de la maquinaria.

Pero si se habla del departamento de ventas de servicio y repuestos Caterpillar, no tiene ningún costo para el cliente puesto que es un valor añadido para garantizar la calidad del equipo y los componentes. Comparado con otros rivales Gentrac es la única empresa que tiene un departamento para dar apoyo y soporte al producto para los clientes de Caterpillar.

#### *4.10.3 Promoción y Publicidad*

Gentrac se da a conocer a sus clientes a través de:

- Anuncios de televisión (Guatevisión)
- Revistas de la cámara de la Construcción
- Revista Gentrac.
- Publicidad en vehículos de la empresa
- Página electrónica de la empresa
- Tarjetas de presentación
- Participación en ferias de la Construcción
- Vallas publicitarias

## 4.11 Estrategias de Promoción

Las promociones que se manejarán por parte de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar será:

- Búsqueda de nuevos clientes y el ofrecimiento del servicio.
- Fortalecimiento de visitas a los actuales clientes y seguimiento de los requerimientos.

Siendo el nicho de mercado el de ofrecer un soporte de la marca Caterpillar a los clientes en la construcción, por ello se busca mejorar la satisfacción de los actuales clientes y buscar más clientes que deseen un producto y servicio de calidad internacional.

### 4.11.1 Matriz de macro segmentación

#### Necesidades que satisface:

Vivienda, localización o planta física  
seguridad  
calidad  
confiabilidad  
garantía  
servicio  
imagen  
rapidez

#### A quienes satisface las necesidades:

empleados de la empresa  
a administradores de proyectos, ingenieros  
a dueños de maquinaria Caterpillar  
a operadores de maquinaria Caterpillar

#### Como satisface las necesidades:

variedad de productos  
Tiempos de entrega  
Calidad de productos  
Atención al cliente

## 4.12 Análisis Operativo

### 4.12.1 Localización

La empresa Gentrac esta localizada en el departamento de Guatemala, específicamente en el municipio de Villa Nueva.

### 4.12.2 Micro Localización

La empresa esta en el terreno situado cerca del río Villa Lobos, de la colonia Villa Lobos del municipio de Villa Nueva, colindando con la Capital.

### 4.12.3 Distribución física de la empresa

El terreno necesario para la empresa es de 83,234.47 metros cuadrados, que permite la movilización de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar, tanto para el sitio de las obras de construcción en los departamentos, como cerca de las oficinas centrales de las constructoras en la capital.

### 4.12.4 Área de Construcción

Los edificios de la empresa Gentrac, están contruidos en su mayoría de ladrillo, con techo de concreto, piso cerámico y ventanas de vidrio.

Los talleres están contruidos de paredes de block de 1.80 mt. de alto y 5.00 metros de lámina con un total de 6.80 mt. De altura. Los techos son de lámina galvanizada. El piso es de concreto de 20 cm. De espesor.

### 4.12.5 Área y Terreno del Edificio

• Oficinas administrativas	1,726 mt2
• Bodegas	2,745 mt2
• Taller central	1,271 mt2
• Taller de motores	272 mt2
• Talleres de lavado a pintura	522 mt2
• Taller de buses	1,057 mt2
• TOTAL	83,234.47 mt2

## **4.13 Factores de Productividad de los Representantes de Ventas**

### *4.13.1 Oferta de servicio y venta de repuestos Caterpillar*

Como se ha dicho anteriormente en Guatemala no existe otra empresa con departamento que se dedique exclusivamente a dar un soporte al producto en materia de maquinaria pesada para la construcción, por lo que la oferta es bastante buena si se logra establecer una estrategia comercial eficaz dirigida a los clientes.

### *4.13.2 Demanda de ventas de servicio y repuestos Caterpillar*

Si la oferta en la inversión de la construcción ha crecido en los últimos años, la demanda de un buen servicio y de repuestos de calidad ha crecido también. Es por ello que hay gran posibilidad de la viabilidad de que la demanda de ventas de servicio y repuestos Caterpillar pueda crecer.

### *4.13.3 Descripción del puesto de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar*

Departamento: Soporte al Producto

Área: Ventas

Posición: Representante de Ventas de Servicios y Repuestos

#### **a) Función principal:**

Vender Repuestos y Servicios Caterpillar, utilizando para ello todas las herramientas técnicas y de soporte al producto disponibles de Caterpillar.

Actividades:

1. Realizar visitas a los clientes de GENTRAC asignados a su persona, según la programación realizada por la Gerencia.
2. Asesorar a los clientes de GENTRAC en lo relacionado a aplicación de equipos, intervalos de mantenimiento, reparaciones programadas y después de la falla, utilizando para ello los programas de software de Caterpillar, como lo son: OMG, CTS etc. y realizando inspecciones ultrasónicas de rodaje, inspecciones TA-1 de sistema hidráulico, tren de potencia y motor.
3. Colaborar con las investigaciones de mercado sobre los productos y servicios que ofrece la competencia y sobre los productos Caterpillar, según sea requerido por la Gerencia y/o el Coordinador de Soporte al Producto.
4. Solicitar al Departamento de Servicios la elaboración de presupuestos de reparación y darle seguimiento a los mismos con los clientes como parte del esfuerzo de ventas.

5. Actualizar la población de maquinaria Caterpillar de los clientes asignados
6. Otras actividades que les sean asignadas por el Coordinador de soporte y/o la Gerencia
7. Cumplir con el entrenamiento requerido por la Gerencia

#### **b) Manejo de tiempo**

1. Trabajar 40 horas, 5 días a la semana y tiempo adicional si fuera necesario.
2. Realizar viaje por la noche cuando sea necesario.
3. Ver primer cliente a las 8:00 A.M
4. Utilizar laptops y teléfono celular
5. Maximizar porcentaje de tiempo de visita
6. Minimizar tiempo de viaje

#### **c) Organización**

1. Planificar visitas, diarias, semanales y mensuales
2. Vestir adecuadamente
3. Mantener un automóvil nítido
4. Presentar una imagen profesional
5. Después de cada visita ingresar el reporte de la visita en el sistema electrónico que registra los requerimientos del cliente visitado.

#### **d) Administrativas**

1. Mantener perfiles de cliente y archivos de inspecciones de equipo.
2. Presentar en tiempo, los siguientes reportes y documentos:
  - a. Planificación de visitas
  - b. Reportes de visitas
  - c. Reportes de inspecciones
  - d. Reporte de requerimientos de repuestos.
  - e. Reporte de gastos

#### **e) Relaciones**

1. Cumplir con todas las políticas de la compañía
2. Trabajar con, desarrollar relaciones con, comunicarse con y coordinar actividades con otros empleados en los departamentos de Servicios, Ventas, Créditos, Recursos Humanos, Repuestos.
3. Comunicarse efectivamente y cooperar con otros vendedores del Departamento y la gerencia.

#### **4.14 Línea de Productos y Servicios**

Dentro de la línea de productos Caterpillar, los vendedores de Gentrac ofrecen todo tipo de maquinaria para la construcción, minería, agricultura y carreteras; aparte de todos los repuestos Caterpillar, baterías y lubricantes Cat. Además ofrece todo tipo de generadores eléctricos industriales. Hoy es el distribuidor autorizado para la venta de lubricantes Mobil. Hace algunos meses inauguró su tienda The Rental Store donde se vende o se renta equipo de construcción más pequeño marca Caterpillar, Genie y Wacker.

Dentro de las líneas de productos se pueden mencionar: tractores de cadenas, cargadores de cadenas, mini cargadores, cargadores con ruedas, retroexcavadoras cargadoras, portaherramientas integrales, tractores de ruedas, manipuladores telescópicos, compactadores de rellenos sanitarios, excavadoras, compactadores de suelos, tiendetubos, palas frontales, excavadoras con ruedas, manipuladores de material sobre cadenas, manipuladores de material sobre ruedas, mototraíllas, máquinas forestales, arrastradores de troncos de ruedas, arrastradores de troncos de cadenas, cortadores de troncos, motoniveladoras, tractores agrícolas, implementos de labranza, cosechadoras trilladoras, remolques VFS, camiones articulados, camiones de obras, tractores de tiro, compactadores de suelo vibratorios, compactadores de asfalto, compactadores de neumáticos, perfiladoras de pavimento en frío, recuperadores de caminos / estabilizadores de suelos, pavimentadoras de asfalto y motores.

Los servicios prestados por Gentrac son de servicios de reparación de maquinaria, servicio de renta de maquinaria, la capacitación en operación de todo tipo de maquinaria marca Caterpillar, capacitación a mecánicos en maquinaria, servicio de soporte al producto, servicios de pruebas de torque en dinamómetro y transmisiones y servicio de análisis de aceites,

#### **4.15 Comercialización**

El sistema de comercialización de venta, renta y reparación de equipo Caterpillar es el de búsqueda de clientes que administran proyectos de construcción. Algunos de los clientes llegan a las oficinas centrales y solicitan información sobre el equipo; otros son visitados por agentes de ventas.

#### **4.16 Distribución Física de la Empresa**

Las oficinas centrales de la empresa cuentan con infraestructura para los departamentos de recepción principal, recepción de servicios, venta de repuestos, gerencia, contabilidad, créditos, compras, ventas de motores, venta de maquinaria, venta de lubricantes, área de entrenamiento, recursos humanos, desarrollo técnico, contabilidad de servicios, seguridad industrial y mantenimiento, sistemas, renta de equipo pequeño, análisis de fallas, garantías, servicio de campo, taller central, taller de pintura, taller de rodaje, taller de torno, taller de soldadura, taller de lavado, taller de buses, taller de motores, taller eléctrico y área de renta.

#### **4.17 Mano de Obra**

Actualmente laboran en la empresa 225 empleados distribuidos en vendedores de maquinaria, vendedores de repuestos, personal administrativo y técnicos en maquinaria.

#### **4.18 Ciclo de Vida del Sector**

Como el sector de maquinaria pesada depende de las inversiones en la construcción; se puede deducir que el ciclo de vida del sector de maquinaria pesada es similar al sector Construcción. En principio se debe recordar que un año electoral por las expectativas que puedan tener los agentes económicos restringe mucho la inversión privada. A su vez al nuevo gobierno le lleva tiempo organizarse y operativizar su plan de trabajo. Pasados estos dos momentos ya se tiene claro que parte del sector público: qué, cómo y cuánto invertirá en: red vial, obra pública y vivienda. Por su parte los empresarios logran tener más claro el panorama político, económico y social. Por ejemplo en 1987, 1992, 1997 y 2005 la tasa de crecimiento del sector construcción fue superior a la registrada en el primer año de cada gobierno.

De los datos anteriores se puede resumir que cada cuatro años electorales baja la inversión en compra, venta y arrendamiento de maquinaria. Pero pasado el primer año de cada gobierno la inversión en la construcción y maquinaria es más clara y por lo tanto mejora la situación para el sector de la empresa.

#### **4.19 Características de la Oferta**

Las características más importantes de la oferta de la venta de servicios y repuestos Caterpillar son seguridad y confiabilidad de la marca. El cliente obtiene la seguridad de partes originales con rapidez y a buen precio. La empresa cuenta con diversos productos que le ayudan a reducir los costos de operación en productos manufacturados Caterpillar, líneas de productos de piezas ``Classic`` para equipo discontinuado, servicio de armado de mangueras hidráulicas y productos para mantenimiento.

La empresa dispone con años de experiencia y de una flota de vehículos equipados con herramientas especializadas para acudir con rapidez a cualquier lugar donde se encuentren trabajando las máquinas Caterpillar. El cliente se puede sentir seguro con los técnicos expertos en reparación que llevan consigo el entrenamiento y la experiencia apropiada para mantener el equipo del cliente funcionando en su obra.

## CAPITULO V

### MARCO METODOLOGICO

#### 5.1 Método para Medir la Satisfacción del Cliente

El factor más importante ahora es la satisfacción del cliente. Si el cliente no está satisfecho dejará de hacer negocios. Todo lo que se haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa si no se trabaja para satisfacer al cliente.

Los clientes satisfechos compran más y más seguido.

- Es una verdad muy simple: los clientes satisfechos hacen negocios con usted con más frecuencia.
- Compran más cada vez y más seguido, y lo recomiendan a sus familiares y amigos.
- La relación que hay entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa.
- Mientras más satisfecho esté un cliente más dinero gastará con usted.
- Si más clientes gastan con usted, venderá más y, normalmente, cuando usted vende más sus utilidades son mayores.
- Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad y el servicio.
- La meta final de su negocio no debería ser producir un servicio o producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes.
- Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con usted a través del tiempo.
- Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad y servicio superior al cliente son elementos necesarios cuando usted considera su meta final.

En esta investigación se medirá las actividades de calidad y servicio, se determinará los niveles de satisfacción de los clientes y ayudará a desarrollar programas que incrementen la retención de clientes.

*Lo que se mide se alcanza*

Ésta es una razón muy cierta. Cuando se mide algo, se puede hacer, terminar y, seguramente mejorar.

Ésta es la razón de por qué son tan importantes las técnicas de medición para poder mejorar la calidad, y también por qué tantas compañías han empezado a medir los niveles de satisfacción de sus clientes.

Cuando se tiene una medida o un número cuantificable para aplicarlo a un comportamiento, la gente puede ver exactamente el efecto que tiene éste en sí mismo y en el desempeño de la compañía.

Pedirle a los clientes que califiquen los niveles de calidad y servicio que perciben, y su nivel de satisfacción, garantiza virtualmente que se trabajará para mejorar sus esfuerzos en estas áreas.

## **5.2 Definición de Satisfacción del Cliente**

La definición de satisfacción del cliente es muy sencilla. Un cliente está satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas, son cubiertas o excedidas. Entonces, ¿cómo puede saber lo que el cliente necesita, quiere y espera? Muy fácil: ¡se les pregunta! Así es, así de sencillo. Simplemente se les pregunta y se les proporciona lo que quieren y un poco más.

## **5.3 Definición de Calidad**

Definir calidad es un poco más difícil que definir satisfacción al cliente, simplemente porque los expertos han promovido y publicado muchas definiciones. Para nuestro propósito, la calidad está basada en la percepción del cliente; por lo tanto, definimos calidad como cualquier cosa que el cliente percibe como calidad.

*Calidad:* Lo que el cliente diga que es.

## **5.4 El costo del Mal Servicio y de la Mala Calidad**

Una fórmula para calcular el costo del mal servicio incluye: Ingreso de los Clientes Perdidos, que es el dinero que se deja de ganar cuando los clientes empiezan a hacer negocio con sus competidores; Oportunidad de Ingreso Perdido, que es el dinero potencial que se pierde con los clientes que están insatisfechos, o cuando sus antiguos clientes le dicen a sus amigos que no hagan negocio con usted; y Costo de reemplazo de Clientes, que es el costo de adquirir nuevos clientes.

Para calcular el costo de un mal servicio se necesita conocer el ingreso anual, el número actual de clientes y su costo actual de adquisición.

Se incorpora esta información en las diferentes secciones de la fórmula y determina cuánto dinero está perdiendo por el mal servicio.

Otra manera de calcular el costo del mal servicio es determinar cuántos clientes se pierden en base anual y cuál es el ingreso promedio por cliente de la compañía.

Luego, lo multiplica por la utilidad marginal real o esperada en el año y le agrega otros costos, como el costo de cierre de cuentas, gastos relacionados con el intento de recobrar esos clientes (como salarios y gastos varios) y, otra vez, el de oportunidad de ingresos perdidos.

## **5.5 Por qué Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente**

Antes de que pueda medir algo debe saber qué está midiendo y por qué. Cuando se sabe por qué se está haciendo, y lo lleva a cabo, será más sencilla la implementación de los resultados de su programa de medición.

En el programa de medición se debe contestar las preguntas esenciales para el éxito: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

¿Quién hará la medición de calidad? La respuesta es: cualquiera.  
¿Qué se va a medir? Todo y cualquier cosa que afecte al cliente.  
¿Cuándo se debe medir? Todo el tiempo.  
¿Dónde se debe medir? En toda la compañía y en cada proceso que tenga algún efecto en la satisfacción del cliente y la calidad.  
¿Cómo se debe medir? Debe establecer estándares de desempeño y criterios cuantificables contra los que usted va a evaluar su desempeño usando números y datos.  
¿Por qué va a medir? Para aprender a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de los clientes.

## **5.6 Los Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción de los Clientes**

El beneficio principal de un programa de medición es que se podrá dar a la gente retroalimentación objetiva y significativa.

Ellos pueden ver cómo lo están haciendo ahora, compararlo con algunos estándares de excelencia o de desempeño, y decidir el modo preferible para mejorar esa medición.

Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de los clientes pueden ser resumidos en estas cinco declaraciones:

- Las medidas le dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.
- Las medidas le darán a la gente un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto lo llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de sus clientes.
- Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.
- Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y cómo debe hacerlo. Esta información también puede venir directamente de sus clientes.
- Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

## **5.7 Herramientas para medir la Calidad**

Existe una gran variedad de herramientas para medir la calidad y la satisfacción de los clientes, y muchas de ellas pueden ser usadas al mismo tiempo. Sin embargo, hay un grupo aceptado de siete “Herramientas básicas” para medir la calidad. Entre éstas están:

Hojas de verificación.

Diagramas de Pareto.

Histogramas.

Diagramas de causa y efecto (Diagramas de Ishikawa)

Diagramas con gráficas y de control (Corridas)

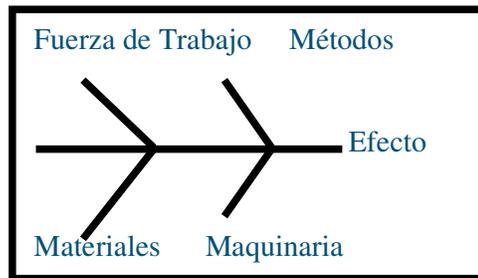
Estratificación.

Por el tipo de investigación descriptiva, está se concentrará en la herramienta de causa y efecto que se usa también en Six Sigma; para obtener la información necesaria y así poder establecer los parámetros adecuados de niveles de calidad dentro de la empresa.

### 5.8 Diagrama de Causa y Efecto

Los diagramas de causa y efecto son conocidos también como diagramas de hueso de pescado, por su aspecto.

Estos diagramas intentan determinar las causas al dividirlos en varias categorías. Las categorías estándar (causas mayores) son: fuerza de trabajo o gente, máquinas o equipo, materiales o suministros, y métodos o procesos. Cada una de estas categorías está puesta en un hueso o espina, de tal modo que el diagrama completo se ve como el esqueleto de un pescado.



### 5.9 Método de Investigación de la Satisfacción del Cliente

Las mediciones de calidad son internas en la compañía u organización. Ahora se debe salir de las fronteras de la compañía y medir los niveles de satisfacción de sus clientes.

Esto se hace a través de una gran variedad de métodos de investigación y técnicas de recolección de datos con los datos secundarios y primarios.

#### 5.9.1 Datos Secundarios

Los datos secundarios son información que ha sido recolectada para un propósito distinto al que se está investigando actualmente.

Las fuentes de los datos secundarios muestran información que ya se tiene dentro de la compañía, como la que se puede obtener en informes de almacén, en publicaciones de negocios, en organizaciones de investigación, de datos de un censo y de cualquier otro proveedor de información.

La ventaja principal de los datos secundarios es su economía, tanto en tiempo como en costo. La información ya está disponible y normalmente es gratis, especialmente si la encuentra en su biblioteca local.

Se debe considerar los datos secundarios si es que piensa relacionarlos con los niveles de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, use siempre datos secundarios cuando empiece a medir la satisfacción de sus clientes, ya que pueden ayudarle a desarrollar un mejor enfoque en sus métodos de recolección de datos primarios.

### *5.9.2 Datos Primarios*

Los datos primarios son la información que recolecta uno mismo y que está relacionada directamente con el proyecto de investigación, que en este caso es la medida de la satisfacción de sus clientes.

Mientras que la recolección de datos primarios es mucho más exacta porque está relacionada específicamente con la investigación que está usted haciendo de sus clientes, también es mucho más cara.

Los datos primarios se recolectan a través de varias formas, incluyendo, pero no limitando: experimentación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y fuentes de opinión.

Los datos primarios también se usan para determinar las actitudes de la gente, su opinión, referencias, comportamiento y personalidad.

Los datos primarios recolectados pueden ser usados para clasificar a sus clientes en categorías demográficas, sicográficas y sociográficas. Esto le ayudará a ser más exacto en determinar el perfil de la gente que responda a sus preguntas.

## **5.10 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es objetiva y medible.

En esta investigación se recolecta información de acuerdo con algún estándar predeterminado, como la escala de 5 o de 7 puntos, usando un cuestionario o encuesta.

La encuesta puede ser escrita, oral o efectuada a través del teléfono.

Debido a que uno de los objetivos de la investigación pretende establecer el nivel de satisfacción de los clientes de soporte al producto y establecer el desempeño de los representantes de ventas de servicios y repuestos Caterpillar; es necesario usar la investigación cuantitativa para medir los estándares que puedan establecer el grado de satisfacción de los clientes.

Cuando se termino la investigación, se elabora un análisis estadístico de los datos recolectados para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y la calificación que le dan a la calidad de su servicio.

## **5.11 Diseño de la investigación**

He aquí el formato del proyecto de investigación sobre satisfacción de los clientes. Es elegante en su simplicidad pero extremadamente efectivo para reunir la información necesaria para la compañía.

*Descripción*

*Objetivo*

Determinar los niveles de satisfacción de clientes de los representantes de ventas de servicios y repuestos Caterpillar

*Período*

Octubre a Noviembre de 2007.

*Muestra*

20 clientes de los representantes de ventas de servicios y repuestos Caterpillar.

*Formato*

Encuesta telefónica con respuestas mediante una escala

*Análisis*

Porcentajes y gráficas de Pareto.

*Fecha de recolección de datos*

Noviembre de 2007.

*Informe*

Distribuir a secretaria del área de soporte al producto e investigador.

*Seguimiento*

Trabajar para mejorar las áreas de calidad de servicio que determine la encuesta que necesitan atención.

## **5.12 Técnicas de Recolección de Datos**

Las medidas de satisfacción del cliente se obtienen a través de inspecciones, éstas se puede hacer mediante cuestionarios escritos u orales, entrevistas telefónicas o cara a cara, y grupos de enfoque.

Una medida de intercepción se hace simplemente cuando un investigador detiene a un cliente cuando entra o sale del lugar de negocios y empieza a hacerle preguntas.

El cliente es "interceptado". La técnica de intercepción puede ser para una encuesta escrita, una entrevista oral o ambas.

El método de encuesta es, por mucho, la técnica de recolección de datos más común.

Las encuestas usualmente consisten en varias preguntas o declaraciones, junto con respuestas asociadas, que requieren que la gente las responda de acuerdo a alguna escala predefinida.

Algunas encuestas permiten a la gente contestar en forma abierta, esto es, describiendo sus respuestas en mayor detalle.

Ambos métodos de respuesta son útiles y proporcionan excelente información acerca del nivel de satisfacción de los clientes.

Algunas veces otras personas responden por el cliente. En cualquier caso, la idea es tratar de que el cliente dé las respuestas más exactas a sus preguntas, de modo que usted pueda evaluar la calidad de su servicio, su esfuerzo de servicio a los clientes y sus niveles de satisfacción.

### **5.13 Formato y distribución de página**

Hay infinidad de formatos que puede utilizar para las encuestas. La clave es mantener la encuesta “amigable”, fácil de entender y responder. También, se debe procurar no hacer la encuesta muy extensa, ya que la gente empezará a perder interés en una encuesta muy larga.

### **5.14 Encuesta Telefónica**

Si los encuestadores están bien capacitados para hacer las preguntas de la encuesta, si hay un libreto para seguir, y si el cliente no es llamado a horas inconvenientes, las encuestas telefónicas son muy efectivas para reunir datos sobre la satisfacción de clientes.

La ventaja de las encuestas telefónicas sobre los cuestionarios y encuestas escritas (o enviadas por correo) es que un encuestador experimentado (representante de servicio o telemarketing) puede orientar lo que le están respondiendo y cambiar preguntas abiertas a respuestas particulares, y así obtener más información.

Además, el encuestador puede determinar, hasta cierto punto, la veracidad de las respuestas tomando en cuenta el tono de la voz de la persona que está respondiendo.

La gran desventaja de la encuesta telefónica es que el que está respondiendo puede colgar en cualquier momento o, inclusive, no querer hablar con usted.

También, no siempre es posible encontrar a la gente en su casa u oficina para entrevistarla.

En cualquier caso las encuestas telefónicas son una excelente herramienta para dar soporte a las encuestas escritas y, en los casos apropiados, pueden ser usadas como su única técnica para recolectar datos.

#### *5.14.1 Uso Exitoso de Encuestas Telefónicas*

Se debe seguir estos cinco principios básicos para llevar a cabo encuestas telefónicas exitosas.

##### *5.14.1.1 Mantener la encuesta sencilla*

Tomando en cuenta que la persona que va a responder la encuesta está escuchando las preguntas o las frases, hágalas sencillas de entender.

Las preguntas muy complejas, las respuestas múltiples y escalas de respuesta no son adecuadas para una encuesta telefónica sobre satisfacción del cliente.

Se debe demostrar apreciación a los clientes que se han prestado a ayudar respondiendo sus preguntas telefónicas, no confundiéndolos ni tomando mucho tiempo.

#### *5.14.1.2 Tener un libreto*

Se debe proporcionar a los encuestadores telefónicos un libreto para que lo sigan.

Éste debe contener información acerca de cómo se deben presentar ellos mismos cuando el cliente responda el teléfono, cómo hacer cada pregunta, cómo contestar las preguntas de los clientes, qué hacer cuando el cliente se salga por la tangente con alguna respuesta, cómo mantener al cliente en la línea hasta terminar la encuesta y cómo agradecerle al cliente su ayuda.

Asegúrese de que todos sigan el libreto al pie de la letra.

No es un libreto para hacer ventas por teléfono, es para hacer una investigación de sus clientes y usted debe hacer siempre lo mismo, con la finalidad de mantener la integridad de los datos.

#### *5.14.1.3 Hacer fácil el trabajo con la forma de respuestas*

Los encuestadores deben tener la habilidad de registrar rápidamente las respuestas de los clientes y la capacidad de pasar a la siguiente pregunta.

La forma de respuesta debe ser sencilla de llenar y de trabajar con ella, de modo que no se pongan las respuestas en las columnas equivocadas.

Esto minimizará, e idealmente evitará, cualquier posibilidad de error por parte del encuestador.

#### *5.14.1.4 Para Analizar La Encuesta Telefónica*

Después de que los datos han sido recolectados se deberá llevar a cabo el mismo tipo de análisis estadístico con los datos de su encuesta telefónica que el que haría con una encuesta escrita.

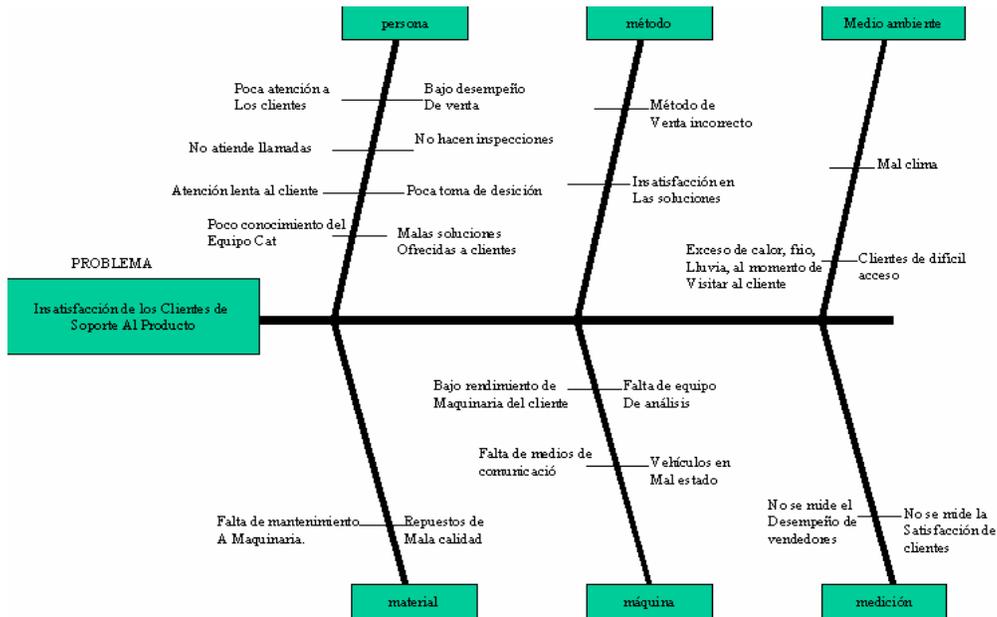
Un punto interesante pudiera ser la clasificación de las respuestas de acuerdo a la forma en que fueron recolectados los datos, para ver si hay muchas diferencias en los niveles de satisfacción de sus clientes, basadas en la forma como respondieron a la encuesta: por escrito (auto-informe) o por teléfono.

### **5.15 Diagramas de análisis**

Uno de los diagramas muy eficiente para conocer las causas de un problema es el diagrama Ishikawa o de esqueleto de pescado. Este diagrama es útil para desglosar todas las causas de un problema y encontrar la raíz principal evento que esta generando un problema.

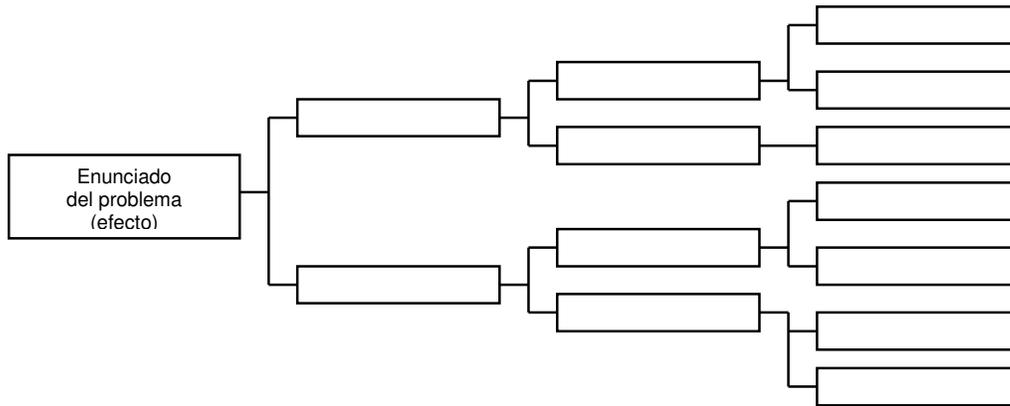
Luego de que se ha encontrado la causa principal de un problema se debe establecer la razón primordial que esta causando el problema haciéndose una serie de preguntas hasta encontrar la causa primordial del problema que surge durante la investigación.

### 5.15.1 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Investigación propia

### 5.15.2 Diagrama de Porqué - porque



Una vez que la espina de pescado se configure con las categorías principales, se empieza por las “más probable” – cuestionar “por qué”.

- ¿Por qué ocurre esto?
- ¿Por qué existe la condición?

### *5.15.3 Causa primordial*

*La razón más básica por la que ocurre o puede ocurrir un problema*

1. Se pregunta “¿Por qué?” 3 - 5 veces
2. Pase a algo “que requiera acción”
2. Algo puede hacerse que, de arreglarse, impida que exista o recurra el problema
3. Se vuelve a visitar cada sub-espina para ver causas adicionales
4. Se completa todo el diagrama de causas y efectos usando la misma metodología
5. Se identifica las causas primordiales más probables y haga un círculo alrededor de las mismas – el último elemento de la cadena identificada
6. Se verifican las causas primordiales potenciales usando datos.

### *5.15.4 Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)*

Puede hacerse muy difícil seguirle la pista a los datos recolectados acerca de calidad y de satisfacción del cliente por los datos obtenidos en una entrevista telefónica; por lo tanto, encontrará que es más fácil desarrollar un Índice de Satisfacción del Cliente (o Calificación).

Este índice normalmente es una compilación de todas sus calificaciones dentro de un número o porcentaje.

Por ejemplo, si los clientes calificaron 50 elementos o factores relacionados con su satisfacción, se puede sacar un promedio de todas esas calificaciones y llamarla su índice.

Puede darles un peso específico a las diferentes respuestas de acuerdo a su importancia, y crear un índice para calificaciones con peso.

Del modo que lo haga, recuerde que el índice de satisfacción del cliente no es una calificación individual, sino un promedio o la compilación de muchas cosas.

### *5.15.5 Sistema de Medición de Calidad de Servicio (SMCS)*

El Sistema de Medición de Calidad de Servicio es la colección de todas las herramientas y técnicas que se usan para recolectar datos e información acerca de qué tan bien lo hace satisfaciendo a los clientes.

Estas herramientas pueden ser cualquier de las mencionadas anteriormente, más tarjetas de comentarios o respuestas de los clientes (normalmente mini encuestas).

Como es ISC que se mencionan anteriormente, este sistema tampoco son única solución para los problemas de servicio al cliente y los proyectos de mejora.

Lo que hace el sistema es alertarlo en las áreas que el cliente cree que son importantes, para que con esto usted desarrolle e implemente programas para mejorar su servicio en esas áreas.

Se debe recordar, una vez que se hizo los cambios, se debe preguntar a los clientes acerca de las mejoras efectuadas, para determinar si están satisfechos. Un problema con el SMCS es que algunas veces no se miden los tipos de servicio que el cliente espera para estar satisfecho.

Esto ocurre cuando la compañía diseña todo el sistema sin preguntar y escuchar a sus clientes.

Antes de preparar las herramientas y técnicas de medición de satisfacción, se debe hablar con los clientes e investigar cómo definen calidad, servicio al cliente, satisfacción del cliente y cualquier cosa en que lo puedan evaluar. Después, se debe diseñar los SMCS para medir esos aspectos.

#### *5.15.6 Tarjeta de Información del Cliente*

Esta es una forma simple para determinar rápidamente cómo se sienten los clientes acerca de ciertos atributos relacionados con el servicio que se está proporcionando. Muchas compañías usan tarjetas de comentarios que sirven como tarjeta de información.

Las tarjetas de información del cliente se desarrollan preguntando por teléfono primero a los clientes cuáles son los atributos de servicio que consideran para determinar la calidad y sus niveles de satisfacción.

### **5.16 Análisis de los Resultados y su Seguimiento**

Una vez que se mide el nivel de satisfacción de los clientes se debe analizar los resultados de modo que le permitan implementar las mejoras sugeridas en las encuestas, o bien dar seguimiento directamente con clientes que quiera que amplíen sus comentarios.

El análisis y seguimiento darán también a los empleados indicación acerca de la efectividad del desempeño, así como puntos de comparación contra los que se compararán en el futuro.

#### *5.16.1 Interpretación de Resultados de Encuestas Realizadas de los Clientes de Gentrac*

Todos los clientes conocen el nombre del asesor que los debe atender.

Todos los clientes entrevistados saben como localizar a su asesor en todo momento.

Los asesores atienden rápidamente a los clientes cuando éstos solicitan ayuda para mantenimiento de equipo Caterpillar. El 5% de los clientes creen que puede mejorar su asesor.

El 56 % de los clientes esta satisfecho con la forma en que responde el llamado su asesor; el 38% cree que pueden mejorar los asesores y el 6% cree que es regular la manera de responder a su llamado.

Las soluciones que el asesor brinda al cliente, en los problemas del equipo Caterpillar son calificadas como muy buenas por el 38% de los clientes, pero hay un 50% de los clientes que creen que pueden mejorar las propuestas de los asesores. Y un 6% piensa que han sido malas las soluciones del asesor.

En cuanto al cumplimiento de las inspecciones a los equipos Caterpillar, el 81% de los clientes ha recibido servicios de inspección y el 19% no ha recibido inspecciones de los asesores.

El 69% de los clientes consideran que los asesores tienen un buen conocimiento del equipo Cat. El 25% considera que el conocimiento es bueno pero puede mejorar. Y el 6% cree que el conocimiento es regular.

El 69% de los clientes consideran que ha sido de muy buena utilidad las inspecciones para aumentar el rendimiento de su equipo Cat. El 19% cree que la utilidad ha sido buena; el 6% cree que es regular. Y el otro 6% piensa que no es de utilidad porque algunas veces no cumplen con las inspecciones.

El 63% de los encuestados piensa que el profesionalismo de su asesor es muy bueno, el 25% considera que es bueno y el otro 12% cree que es regular.

#### *5.16.2 Posibles Causas de la Insatisfacción de los Clientes Usando el Método de Causa Primordial*

*No hacen inspecciones los Representantes de Ventas de la maquinaria Cat de los clientes.*

Porqué: porque no hacen visitas frecuentes.

Porqué: porque no llevan un control establecido del mantenimiento del equipo de los clientes.

Porqué: porque los clientes no siempre cumplen con el mantenimiento del equipo.

Porqué: porque no le dan la importancia debida al equipo Cat.

Solución potencial: Crear cursos de capacitación para los clientes sobre el equipo Caterpillar.

*Atención lenta al cliente.*

Porqué: el representante de ventas atiende a varios clientes a la vez.

Porqué: por la gran cantidad de clientes que necesitan soporte al producto.

Porqué: por la alta cantidad de ventas de servicios y repuestos Cat.

Porqué: por las altas ventas no se conoce profundamente al cliente.

Solución potencial: Establecer políticas de mantener un enfoque apasionado por el cliente.

*No atienden rápidamente a los clientes*

Porqué: los vendedores deben hacer otras tareas de seguimiento al cliente.

Porqué: porque se debe coordinar actividades de servicio y venta.

Porqué: porque dependen de otros departamentos para la venta de servicio y repuestos Cat.

Porqué: porque los demás departamentos hacen esas tareas y otras más.

Solución potencial: Los representantes de ventas deben trabajar para el cliente.

*Poca atención a los clientes*

Porqué: descuidan a unos clientes por atender a otros.

Porqué: se concentran en los clientes que son compradores fuertes.

Porqué: porque los clientes fuertes generan mayores comisiones.

Solución potencial: Los vendedores deben conocer mejor a los clientes y anticiparse a los requerimientos y necesidades de servicio y repuestos.

*Insatisfacción en las soluciones ofrecidas al cliente*

Porqué: algunas veces el equipo vuelve a fallar.

Porqué: porque no se hace un análisis efectivo de las fallas del equipo

Porqué: el vendedor calcula mal las causas de la falla.

Porqué: porque pretende solucionar rápidamente la falla del equipo.

Solución potencial: Introducir la calidad en los análisis de fallas de los equipos Caterpillar.

*Poca toma de decisión de los vendedores*

Porqué: Falta de creatividad para satisfacer al cliente.

Porqué: Poco empoderamiento para resolver problemas que involucran toma de decisión.

Solución potencial: Se debe facultar a los empleados para crear estrategias y trabajar en la satisfacción del cliente y así pueda mejorar la calidad del servicio.

*5.16.3 Posibles Causas que afectan la Satisfacción de los Clientes*

- Conocimiento de medios de comunicación de los clientes, para localizar a los asesores.
- Frecuencia de visita a los clientes por parte del asesor.
- Velocidad con que se atiende a los clientes.
- Calidad de asesoría de los vendedores hacia los clientes.
- Realización de inspecciones de los equipos Caterpillar de los clientes, por parte de los asesores de Gentrac.
- Conocimiento técnico del equipo Cat, de los asesores de ventas de servicios y repuestos.
- Utilidad de las inspecciones en el rendimiento de los equipos Caterpillar.

**5.17 Manejo de la Calidad de Servicio y la Satisfacción de los Clientes**

Ahora que se sabe cómo medir la calidad y la satisfacción de los clientes se debe aprender qué hacer con la información.

Las compañías tienen dos opciones: pueden ser pro-activas y empezar el proceso de manejo de servicio de satisfacción de sus clientes antes de ponerse en contacto con ellos o pueden ser reactivas y esperar a que los clientes se quejen o les digan qué hacer.

Algunas compañías se comportan de ambas maneras. Sin embargo, la recomendación es que se haga todo lo posible para manejar pro-activamente la calidad y esfuerzo de satisfacción de clientes.

### *5.17.1 Manejo Proactivo*

Se presenta a continuación 11 sugerencias que se puede hacer para manejar pro-activamente la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes.

Hacer algunas de ellas le asegurará una base más grande de clientes; hacer todas posiblemente lo convierta en el líder en el mercado y en el campo.

Una cosa es segura, cuando se implementan estas 11 sugerencias en los negocios, los niveles de calidad y de satisfacción de los clientes se incrementarán definitivamente.

### *5.17.2 Todo el Mundo Trabaja Para el Cliente*

Ahora se debe convertir total y completamente en una organización orientada al cliente. Ahora ya no se debe trabajar para Gentrac, se debe trabajar para los clientes. Sin clientes no hay negocios y no hay compañía. Por lo tanto, se debe poner a los clientes en el pedestal más alto posible y hacer todo lo que se pueda para asegurar la satisfacción de los clientes.

### *5.17.3 Conocer Íntimamente a los Clientes*

Las compañías que conocen más íntimamente a sus clientes son más rentables que sus competidores. Esto es porque estas compañías les dan a sus clientes exactamente lo que quieren y piden. Se debe hablar con ellos directamente, se les debe escribir, llamar por teléfono, preguntar, encuestar, invitar a la oficina, llevar a comer o a cenar, cortejar. Se debe hacer cualquier cosa y todo lo que se pueda para saber quiénes son, qué necesitan, qué quieren y qué esperan, y cómo quieren que se les dé.

Después, se les proporciona justamente de esa manera, incluso si esto significa modificar el producto o servicio actual, o sus políticas.

### *5.17.4 Introducir la Calidad*

Una vez que sepa lo que los clientes quieren de Gentrac se debe conceder en el nivel más alto posible de calidad. Se debe recordar que calidad es lo que el cliente considera como calidad y que esto puede cambiar diariamente. Se debe introducir calidad en los productos y servicios desde el principio. Calidad es como un programa de salud para el negocio. Se debe usar técnicas de medicina preventiva para asegurar la "salud" (es decir, mayor calidad) de los productos o servicios.

### *5.17.5 Desarrollar un Enfoque Apasionado hacia el Cliente*

El que la compañía esté enfocada al cliente no es suficiente. Esto la hará razonablemente competitiva ya que todas las compañías piensan que están enfocadas hacia el cliente. Lo que debe hacer es convertirse en un apasionado de sus clientes. Amarlos como se ama a sí mismo.

El enfoque hacia los clientes debe ser tan profundo y dedicado que se introduzca al modo de ser del personal y a la vida de los negocios. Los clientes son la sangre que le da vida a al negocio, por lo tanto, se debe tratar con cuidado, afecto y atención.

#### *5.17.6 Capacitar a los Empleados*

Éste es uno de los elementos más críticos para producir calidad y alcanzar la satisfacción de los clientes. El servicio a los clientes y la mejora de la calidad es trabajo de todos, por lo tanto, se debe capacitar al personal tanto en los aspectos técnicos del trabajo como en los aspectos relacionados con el servicio de su puesto.

Todos deben darle servicio a los clientes, no nada más los “Representantes de ventas de servicios y repuestos Caterpillar”. De hecho, pudiera pensarse en no tener un departamento de servicio al cliente. Esto forzaría a todos a depender únicamente de ellos mismos para tomar la responsabilidad de servir y satisfacer a los clientes.

#### *5.17.7 Dar Facultades a los Empleados*

Capacitar a los empleados no es suficiente. Se les debe dar también autoridad y facultades para hacer lo que se necesite para garantizar la satisfacción de sus clientes. Todo mundo debe tener la autoridad necesaria para asegurar la total satisfacción de los clientes. Si se les da facultades a los empleados encontrará que se incrementará agradablemente el compromiso hacia el trabajo, la empresa y sus clientes.

#### *5.17.8 Medir, Medir, Medir*

La medida lo es todo. Hay dos razones importantes para esto: 1) lo que se mide se hace y, 2) se debe medir para mejorar. Por lo tanto, se mide el desempeño de los empleados y de sí mismo. Se mide la calidad de los productos y servicios que se produce y vende. Se mide los niveles de satisfacción y la percepción de los clientes acerca del servicio que les brinda. Después, se hacen los cambios apropiados y necesarios basándose en los resultados de estas medidas.

#### *5.17.9 Reconocer y Recompensar*

Se debe reconocer y recompensar tanto a los empleados como a los clientes. Se debe mostrar el aprecio a los empleados que hicieron un buen trabajo. Se debe hacer notar que se preocupa por ellos como personas, no solamente como trabajadores. Se muestra a los clientes que aprecia sus negocios. Se debe hacer saber también que se preocupa por ellos como personas, no solamente como compradores de su producto o servicio. Cuando se le reconoce a la gente su esfuerzo la recompensa debe ser significativa, y esto no necesariamente significa que tenga que ser monetaria. La gente busca reconocimiento por su esfuerzo.

### *5.17.10 Hacer Más que los Demás*

Todo el mundo busca y espera más valor por su dinero. Todos los competidores están anunciando a los cuatro vientos su calidad y el valor que representa. Se debe hacer notoria a Gentrac haciendo más que los demás por los clientes. Se debe dar tanto valor agregado y beneficios como se pueda. Hacer todo lo que se piense que pueda satisfacer a los clientes y que los clientes no esperen Gentrac. De hecho, se debe tomar un enfoque apasionado por el cliente y desarrollarlo hasta el punto en que la satisfacción del cliente no sea suficiente.

### *5.17.11 Hacerlo mejor*

Algunos negocios hacen encuestas entre sus clientes y encuentran que están muy satisfechos y creen que están obteniendo productos y servicios de calidad. Con esto el negocio queda muy complacido y empieza a dormirse en sus laureles.

Eso no se puede hacer en la economía actual ni en el ambiente de competencia en que vivimos. Si los clientes le dicen que la calidad es excelente y su servicio superior, y que están altamente satisfechos con la manera como se les los trata, inmediatamente se debe buscar maneras de hacer mejor todo lo que se hace.

La calidad siempre puede ser mejorada, así como puede ser incrementado el nivel de satisfacción de sus clientes.

Estos incrementos pueden ser muy leves, pero es lo que se llama mejoras continuas incrementales.

No se debe ser una de esas compañías que piensa "si no está roto no lo arreglo".

Se debe ser de la nueva raza de compañías enfocadas apasionadamente al cliente que cree que "si no se rompió no importa, hacerlo mejor". Si no se hace los competidores lo harán, y los clientes empezarán a irse con ellos.

### *5.17.12 Manejo de los Reclamos de los Clientes*

Uno de los factores que más influencia tiene en relación con la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad de servicio es la manera como se manejan sus reclamos.

Desafortunadamente, muchos clientes juzgan a una compañía por lo bien que responden a sus reclamos, reembolsos o cambios.

En pocas palabras, se debe aceptar graciosamente todas las peticiones de devolución y de cambio, se debe hacer rápidamente y no preguntar a los clientes por qué estás solicitando la devolución o haciendo el cambio.

El servicio incondicional trae, a la larga, más beneficios que cualquier otra cosa para desarrollar clientes satisfechos, que se mantengan leales y que nos recomienden a otros clientes.

Cuando un cliente venga con un reclamo no se debe ver como un problema, se debe ver como una oportunidad de oro.

Los clientes van a regar información gratis acerca de la manera como se puede mejorar el negocio. También dicen exactamente qué hacer para asegurarse de que se les satisfaga ahora y en el futuro.

Se debe satisfacer el reclamo. Se debe pedir más información, se debe rogar si es necesario, pero se debe averiguar exactamente lo que el cliente quiere. Después se debe proporcionar.

El 75% de los clientes que reclaman volverán a hacer negocio la empresa. La clave para manejar las reclamaciones de los clientes era tener personal bien capacitado y un proceso activo de recuperación y restitución. La recuperación y restitución relacionada con las reclamaciones de los clientes, y su subsecuente satisfacción, es tan importante para el éxito y ventas futuras que se repite aquí los cinco pasos del proceso.

## **5.18 Programa de Recuperación de Servicio: Para Manejar Reclamos**

### *5.18.1 Ofrecer Disculpas*

Se debe hacer que el cliente sepa que se está apenado por la molestia causada. Aunque no sea culpa nuestra, se debe decir que se va a tomar toda la responsabilidad para resolver el reclamo.

### *5.18.2 Refraseo Inmediato*

Se debe repetir el reclamo en las propias palabras para asegurar que se entendió la naturaleza exacta y que se esta en completo acuerdo con el cliente. Se debe decir otra vez al cliente, y demostrar si es posible, que se va a hacer todo lo que esté al alcance para resolver el problema. **Empatía**

Se debe comunicar claramente al cliente que se entiende el problema y que se da cuenta de cómo se siente. Se debe hacer énfasis también en que se está agradecido de que trajo el problema a atención porque da la oportunidad de corregir la situación.

### *5.18.3 Restitución*

Hacer todo lo posible para satisfacer al cliente en este punto. Se debe dar lo que quiera o espere de Gentrac para resolver reclamo antes de que abandone el servicio de venta. Después de que el reclamo esté resuelto se debe dar algo extra: Un cupón de descuento, un regalo o permitir comprar otro artículo a un precio con descuento. Hacer algo extra para agregar valor a lo que pudo ser una mala situación.

#### *5.18.4 Dar Seguimiento*

Se debe revisar los objetos y servicios con todos sus clientes antes de retirarse para asegurar que están satisfechos. Después, se debe llamar por teléfono o mandar una nota dentro de la próxima semana de la solución de su reclamo para asegurar que están satisfechos. Inclusive, se puede agregar un cupón de ventas en su nota. Se debe asegurar de continuar en contacto con este cliente.

#### *5.18.5 Para Convertir Reclamos en Ventas*

No hay un mejor momento para incrementar las ventas o hacer una nueva venta a un cliente que cuando se le ha resuelto reclamo a su entera satisfacción. Si se escuchó cuidadosamente, se concentró en un reclamo a la vez y se resolvió, y además se le dio una oferta con valor agregado al cliente solamente para mostrarle el aprecio al darle oportunidad para resolverle reclamo, se está listo para hacer otra venta. El cliente está ahora extremadamente satisfecho con lo que se ha hecho. Está en el humor adecuado y muy contento de hacer negocios con Gentrac. Todo lo que se tiene que hacer es crear esta situación para intentar una venta adicional.

## CONCLUSIONES

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes. Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los Representantes de Ventas logren clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

1. El total de los entrevistados saben que tienen un asesor de soporte al producto, pero creen que deberían recibir visitas e inspecciones más frecuentes.
2. Un 75% de los clientes ha recibido inspecciones en su equipo Cat y un 25% no ha recibido inspecciones de su equipo. Por lo que es importante recalcar en los Asesores de Ventas que las inspecciones de la maquinaria de los clientes de Gentrac son muy importantes para mejorar la confianza a los productos Caterpillar.
3. Todos los clientes entrevistados creen que el conocimiento técnico de los asesores es muy bueno. Y es algo que se debe aprovechar para resaltar la calidad de los productos Caterpillar.
4. Un 75% de los clientes creen que las inspecciones son muy buenas para el rendimiento de su equipo; pero un 25% creen que son malas. Aquí es donde se debe dar seguimiento a las exigencias de los clientes para que ese 25% vuelva a creer en que las inspecciones son necesarias para el funcionamiento de su equipo  
Es necesario agudizar la inteligencia y utilizar los recursos de que se disponen en la empresa para tratar de mejorar la atención de los clientes de los representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar.
5. La mitad de los clientes piensan que las soluciones son muy buenas, pero la otra mitad creen que pueden mejorar. Por lo que es muy importante capacitar a los asesores de ventas acerca de las respuestas que brinden del funcionamiento del equipo.

Dentro de los resultados de la investigación se puede resumir que el poco conocimiento de los clientes es una de las debilidades que afectan grandemente la satisfacción de sus necesidades. Y esto es debido a que la mitad de la muestra investigada piensa que las soluciones pueden mejorar. Esto significa que los clientes esperan más de los asesores, pero los asesores no saben que es lo que los clientes quieren.

Conocer a los clientes permitirá enfocar los objetivos con una definición mucho mayor que la pueda surgir de “así lo hicimos el año pasado y no nos fue mal” o “es lo que hace todo el mundo”. Un buen proceso de análisis de datos, conocido como las tarjetas de información de los clientes, ayudaran a crecer o al menos a no equivocarse estrepitosamente en las campañas de mercadeo.

6. Aunque los asesores responden rápidamente al llamado de los clientes, éstos creen que los asesores deben dar más asesoría sobre capacitación de los equipos Caterpillar.
7. Otra de las desventajas que se puede citar es que aunque se atienda rápido a los clientes, es necesario resolver sus necesidades en la misma velocidad y darle continuidad. Ya que atender con celeridad a los clientes produce una satisfacción indudable.

Una atención inteligente, que el asesor sepa contestar todas las dudas e iniciar un proceso de venta sin quiebras ni errores va a producir ingresos efectivos y reales. Lo que es importante es que un cliente rápidamente atendido es mucho más una venta que un cliente que espera.

Se debe analizar desde esta perspectiva, cuánto tiempo transcurre en el departamento de soporte al producto desde la llamada de un potencial cliente, hasta que se cierra la venta.

Se debe pensar al menos:

Cuánto se tarda en atender a un cliente, cuánto se tarda en realizar un presupuesto, cuánto se tarda en negociarlo con el cliente, cuánto en solicitar los pedidos a Caterpillar, cuánto en entregar el pedido y cuánto en atender las posibles reclamaciones.

Se debe disponer de una buena base de datos de los clientes, para saber cómo prefieren y cuándo prefieren ser localizados para sus comunicaciones. Esto ahorrará mucho tiempo y dinero en llamadas o faxes cuando tanto ellos como Gentrac utilicen.

8. Dentro de la satisfacción de los clientes acerca de cómo lo atienden el 50% creen que es muy bueno y el resto cree que es bueno, pero puede mejorar. Este dato responde a la necesidad de atender mejor a los clientes y a la necesidad de ser escuchados sobre las necesidades que tienen acerca del equipo Caterpillar.

Es indispensable darles a los clientes lo que quieren. Se debe sacar partido a poder ofrecer muchas soluciones a los clientes. Los clientes ofrecen la dirección hacia donde encaminar los pasos para ofrecer satisfacción.

En este sentido y para cerrar este apartado, no se debe olvidar el cumplir lo que se promete. Otro de los grados de insatisfacción mayores que encuentra cualquier cliente es el hecho de sentirse engañado por promesas incumplidas.

9. Respecto al profesionalismo de los asesores de ventas de servicio y repuestos Caterpillar; el 50% de los clientes creen que es muy bueno, otro 25% creen que es bueno y el otro 25% creen que es regular.

No se debe olvidar en manos de quien se deja la tarea de atender y satisfacer al cliente. Los asesores de venta son los que tienen que trabajar en todos los campos con mayor o menor interés, con mejores o peores resultados. Por ello es fundamental que los asesores sean formados en todos y cada uno de los procesos de venta y en los programas que se decidan incorporar para mejorar sus acciones.

Los asesores de ventas son quienes han recopilado toda la información disponible de los clientes y el servicio asesoramiento y repuestos Caterpillar que se están ofreciendo. Es por ello que resulta absurdo invertir en modelos de comunicación modernos como lo son celulares, correo electrónico, webs de información, Intranet, Internet, si hay manos inexpertas que desaprovechan la oportunidad de convertir la inversión en una venta.

Por otro lado, se apunta brevemente el hecho de todo conocido de que Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Por ello hay que incentivar a los asesores de venta para que de manera positiva satisfagan las necesidades de los clientes.

## RECOMENDACIONES

1. Todos los vendedores de servicio y productos Caterpillar deben orientarse a la satisfacción del cliente. Esto significa que su mayor objetivo en el trabajo es satisfacer las necesidades del cliente visitándolos con más frecuencia y darle seguimiento a sus necesidades.
2. Ahora que sabemos que el 25% de los clientes no han recibido inspecciones a su maquinaria, es importante hacerles saber a los asesores que deben programar inspecciones a todos sus clientes y hacerlo mejor, para que los clientes vean que si son tomadas en cuenta sus necesidades.

Se debe conocer más a los clientes para saber quiénes son, qué necesitan, qué quieren, qué esperan y cómo quieren que se los dé. Es necesario buscar un contacto más directo, llevándolos a comer, invitándolos a la oficina, dándoles algún pequeño recuerdo con la marca Caterpillar para que puedan tener en mente que se les estima en la empresa.

3. Todos los clientes creen que el conocimiento de los asesores es muy bueno y esto se ha logrado por el alto grado de capacitación que han recibido en la empresa. Es por ello que para mantener y mejorar la calidad del trabajo se debe capacitar a los asesores en cuanto a aspectos técnicos y al servicio al cliente.

Cuando se sabe que es lo que quieren los clientes se debe agregar la calidad en los servicios y repuestos Caterpillar. Se debe preguntar a los clientes qué es lo que consideran como calidad y se les debe dar para satisfacerlos.

4. Debido a que un 25% de los clientes creen que las inspecciones no son buenas para su maquinaria es necesario conocer más íntimamente a los clientes para saber cuales son las causas por las que no creen en la importancia de las inspecciones y poder así darle mayor beneficio de desempeño en su maquinaria.

Se debe dar la importancia a los clientes como se le da al personal de la empresa, se debe tratar con cuidado, afecto y atención. Se debe recordar que se trabaja para el cliente y que se pretende ser una especie de socio para que el cliente no se preocupe más por su equipo Caterpillar y se pueda concentrar en su negocio.

5. La mitad de los clientes piensan que las soluciones que brinda el asesor son muy buenas, por lo que se debe trabajar con el otro 50% para convencerlo de que el funcionamiento de su maquinaria depende de que el seguimiento de la asesoría mejorará sustancialmente la vida útil de su maquinaria.

Se debe dar autoridad y facultades a los representantes de ventas para hacer lo que sea necesario para garantizar la satisfacción de los clientes. Se debe concentrar más en toma de decisión a los asesores, para que puedan conocer el momento exacto en el cual puedan tomar acciones eficientes para satisfacer a los clientes.

6. Una de las formas de introducir la calidad en el servicio al cliente es responder rápidamente al llamado del cliente y además brindarle capacitación sobre los servicios o productos que ofrece Caterpillar.

Es recomendable medir continuamente la calidad de los productos Caterpillar y los servicios que ofrecen los asesores. Para comparar el desempeño de los vendedores e ir mejorando la calidad en los servicios.

7. Pero no basta con responder rápido al llamado de los clientes; de la misma forma se debe resolver las necesidades de los clientes. Y lo más importante, darle continuidad a las necesidades hasta que hallan sido satisfechas.
8. El 50% de los clientes se sienten satisfechos de la forma como los atienden los asesores y el otro 50% creen que es bueno pero puede mejorar. Este resultado es debido a que muchas veces los asesores no dan seguimiento a los reclamos que ellos hacen.

Por lo que se debe dar mayor importancia al manejo de reclamos ya que los clientes perciben la calidad de un servicio por el manejo de sus reclamos. Se debe infundir en la mente de los asesores que un reclamo de un cliente no es un problema sino una oportunidad de oro que le ayudará a mejorar el servicio.

9. Si el 25% de los clientes piensan que el profesionalismo de los asesores es regular; se debe capacitar más a los asesores en cuanto a manejo de clientes. Ellos son los contactos entre las necesidades de los clientes y la empresa, por lo que deben esforzarse en cumplir con las expectativas de satisfacción de clientes. Se les debe dar a los asesores también autoridad para tomar decisiones en el cumplimiento de necesidades de los clientes.

Se debe reconocer y recompensar a los representantes de ventas y a sus clientes. Se debe mostrar aprecio a los empleados que alcanzan metas de ventas y que hicieron un buen trabajo. Se debe hacer notar que existe preocupación por ellos como trabajadores y como personas que son. Además se debe mostrar interés por el negocio de los clientes, que ellos son personas y que no son vistos sólo como compradores de servicios y repuestos Caterpillar.

Se debe implementar un **Programa de Manejo Pro-activo** para iniciar con la cultura de satisfacción del cliente que garantice la calidad del servicio:

*Hacer más que los demás*

Se debe hacer más notoria la empresa, haciendo más que la competencia. Dando tanto valor agregado y beneficios como se pueda. Se debe pensar en el cliente e ir más allá sobrepasando las expectativas de ellos.

*Hacer mejor las cosas*

A pesar de que los clientes piensen que los servicios y repuestos Caterpillar son muy buenos, siempre hay posibilidad de hacer mejor las cosas. Es necesario recordar que la competencia intentará robar clientes de la empresa. Es por ello que se debe ir siempre adelante haciendo mejor las cosas.

*Manejar los reclamos eficientemente*

Cuando un cliente tiene un reclamo, sino se atiende profesionalmente el cliente juzgará mal a la compañía y puede buscar a la competencia para saber si ellos pueden cumplir con sus expectativas.

Es por ello que cuando se falla en un servicio o repuesto Caterpillar el asesor debe ofrecer una disculpa sincera por los inconvenientes que ha causado al cliente.

Debe hablar inmediatamente con el cliente para entender por completo en qué falló y qué es lo que el cliente espera de él.

Se debe comunicar al cliente que se comprende su insatisfacción y que se hará todo lo posible por solucionar el problema.

Luego se debe hacer todo lo posible por satisfacer al cliente con lo que él espera y posteriormente se debe dar un valor agregado para demostrar la gran importancia que tiene la compañía hacia el cliente.

Y por último se debe hacer seguimiento del reclamo para saber que el cliente está satisfecho y que la empresa está en la disposición de seguir trabajando para él. Se debe llamar posteriormente al cliente para saber si está satisfecho con los servicios y los repuestos Caterpillar.

## BIBLIOGRAFIA

**Austin, James** – La estrategia empresarial y el entorno en los países en desarrollo – Asociación Libro Libre, San José Costa Rica, 1992. pp. 83-103.

**Dutka, Alan** – [Manual](#) de AMA para la satisfacción del cliente – Granica – 1994

**Hayes, Bob E.** – Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford – 1999

**Tucker, Robert** – Cómo administrar el futuro – Grijalbo – 1991

**Ishikawa, Kaoru** - ¿Qué es el control total de calidad? – Norma – 1985

**Zemke, Ron y Bell, Chip** – Ahora organice un servicio cinco estrellas – Vergara – 1992

**Davidow, William y Uttal, Bro** – El servicio integral a los clientes – Plaza & Janes – 1990

**Horovitz, Jacques** – La calidad del servicio – McGraw Hill – 1991

**Lefcovich, Mauricio** – [Kaizen](#). La mejora continua – [www.monografía.com](http://www.monografía.com) - 2003

**Porter, Michael** - Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia – CECSA, México 1992. Capítulo I pp. 24-53.

**Little, John** – A model for Strategic Analysis - INCAE – Costa Rica. Junio 1991.

**Gentrac** – Ya en Guatemala – Néstor Ahumada y Asociados Publicidad. Guatemala, Julio 2007. pp. 18

**Cámara Guatemalteca de la Construcción** – Desempeño Macroeconómico del Sector Construcción Enero- Abril 2007- Estrategia Estudios. Julio 2007 pp. 34

**Gentrac** – Repuestos y Lubricantes - Néstor Ahumada y Asociados Publicidad. Guatemala. Enero 2006. pp. 10

**Caterpillar** – Línea de Productos – EEUU. 2001. pp. 10

### **Mauricio León Lefcovich**

Consultor en [Administración](#) de Operaciones

Especialista en: Kaizen

[mlefcovich\[arroba\]hotmail.com](mailto:mlefcovich[arroba]hotmail.com)

## ANEXOS



### EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE SOPORTE AL PRODUCTO

Nombre PSSR asignado : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_ Contacto: \_\_\_\_\_

Estamos interesados en saber qué tan satisfecho está usted con los servicios y trato que recibe de nosotros. Por favor responda a cada declaración.

1. **Sabe usted que tiene asignado un asesor de Soporte al Producto de GENTRAC, el cual le puede asesorar con las reparaciones necesarias de su equipo CAT?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si la respuesta es "No", pasar a la 8.

2. **Conoce el nombre de su asesor?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuál es el nombre? \_\_\_\_\_

3. **Con cuanta frecuencia lo visita su asesor?** Objetivo

Semana \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ 3 meses \_\_\_\_\_ 6 meses \_\_\_\_\_

4. **Sabe usted como localizar a su asesor en caso de una necesidad para reparar a su equipo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por:

Teléfono Gentrac \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

5. **Cuando localiza a su asesor es atendido rápidamente?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. **Esta satisfecho sobre la manera en que responde su llamado el asesor?**

Malo 1 2 3 4 5 Muy bueno

7. **Cómo calificaría las soluciones que ofrece su asesor a sus solicitudes?**

Malo 1 2 3 4 5 Muy bueno

8. **Lo ha visitado algún asesor de Gentrac?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si la respuesta 1 fue "Si" no hacer esta pregunta.

9. **Ha realizado su asesor inspecciones técnicas de su equipo Caterpillar?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. **Cómo considera el conocimiento técnico de los equipos Caterpillar de su asesor?**

Malo 1 2 3 4 5 Muy bueno

11. **Le han sido de utilidad las inspecciones realizadas por su asesor para aumentar el rendimiento de su equipo Caterpillar ?**

Malo 1 2 3 4 5 Muy bueno

12. **Cómo calificaría el profesionalismo de su asesor?**

Malo 1 2 3 4 5 Muy bueno

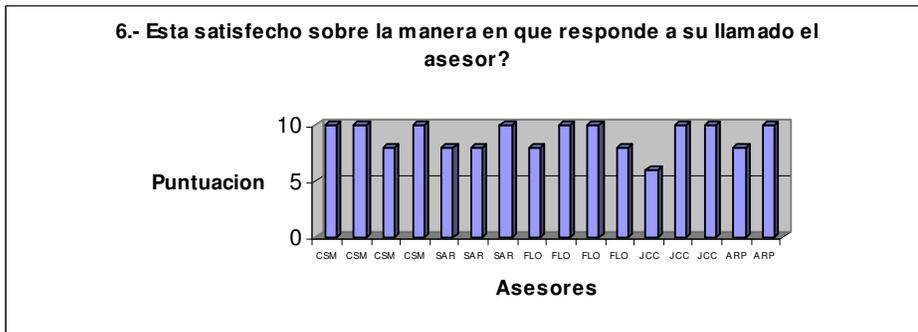
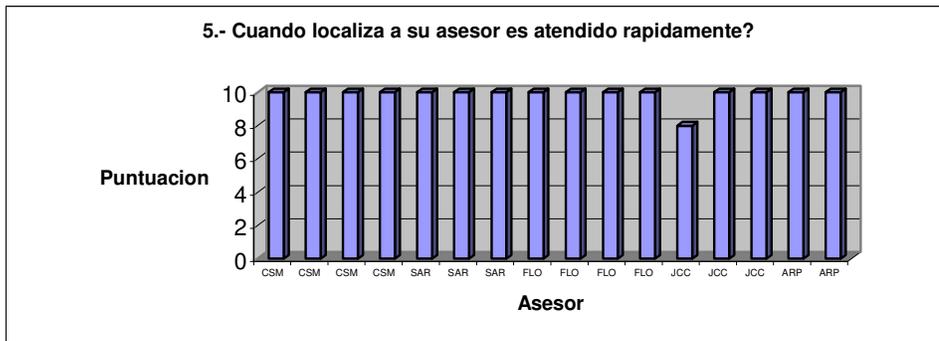
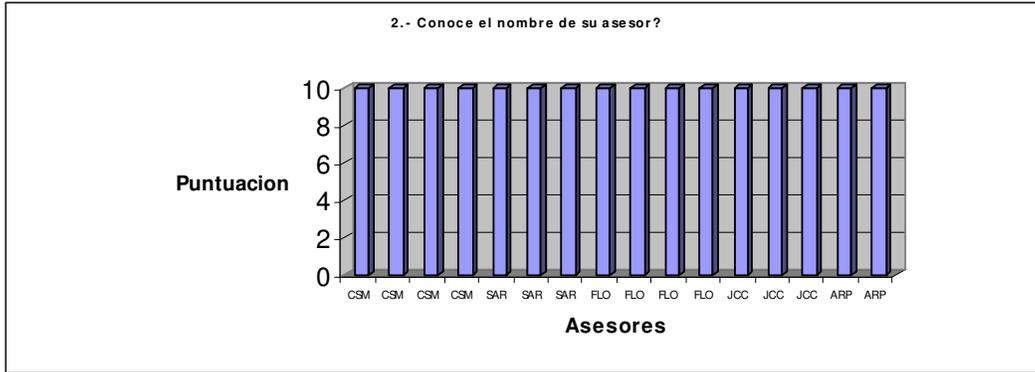
Recomendaciones generales:

---

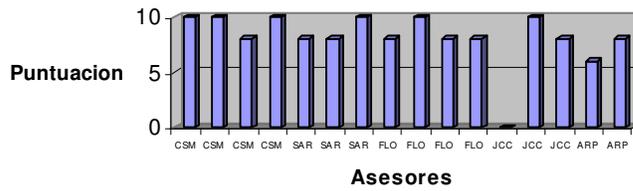
---

---

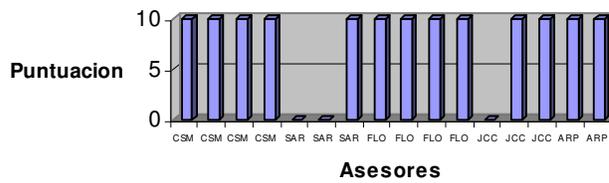
## GRAFICAS DE ENCUESTA



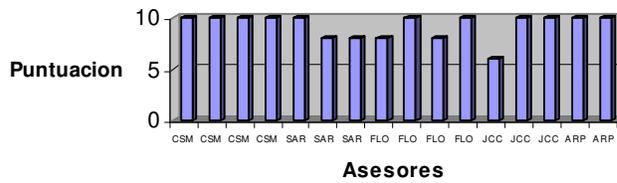
**7.- Como calificaria las soluciones que ofrece su asesor a sus solicitudes?**



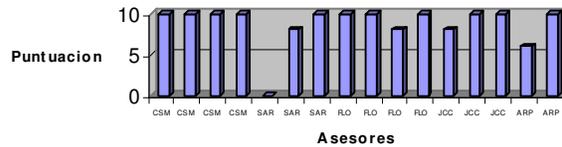
**9.- Ha realizado su asesor inspecciones tecnicas de su equipo Caterpillar?**



**10.- Como considera el conocimiento tecnico de los equipos Caterpillar de su asesor?**



**11.- Le han sido de utilidad las inspecciones realizadas por su asesor para aumentar el rendimiento de su equipo Caterpillar?**



**12.- Como calificaria el profesionalismo de su asesor?**

