



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA VENTA DIRECTA**

**Hallan Arturo Cabrera Sosa**

Asesorado por el Ing. Víctor Hugo García Roque

Guatemala, febrero de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL  
CLIENTE, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DIRECTA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR:

**HALLAN ARTURO CABRERA SOSA**

ASESORADO POR EL ING. VÍCTOR HUGO GARCÍA ROQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patrícia Garcia Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
VOCAL III	Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortiz De León
VOCAL V	Br. José Alfredo Ortiz Herincx
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Hernan Cortés Urioste
EXAMINADORA	Inga. Glenda Alvarez Garcia
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO  
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA  
DIRECTA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha 30 de agosto del 2006.



---

Hallan Arturo Cabrera Sosa

Guatemala, 15 de Julio de 2009

Señor Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

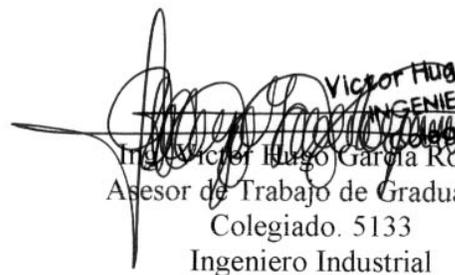
Por medio de la presente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he tenido a la vista el trabajo de graduación del estudiante universitario Hallan Arturo Cabrera Sosa, titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DIRECTA”**, el cual lo encuentro satisfactorio.

En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el tramite correspondiente.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Victor Hugo Garcia Roque  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 5133  
Asesor de Trabajo de Graduación  
Colegiado. 5133  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DIRECTA**, presentado por el estudiante universitario **Hallan Arturo Cabrera Sosa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑANZA A TODOS

Ing. Edwin Josue Ixpatá Reyes  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Noviembre de 2009.

/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DIRECTA**, presentado por el estudiante universitario **Hallan Arturo Cabrera Sosa**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

  
**Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas**  
**DIRECTOR**  
**Escuela Mecánica Industrial**



Guatemala, febrero de 2010.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DIRECTA**, presentado por el estudiante universitario **Hallan Arturo Cabrera Sosa**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy ~~Olympo~~ Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, febrero de 2010.

/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por su amor, misericordia y presencia en mi vida. Anhele honrarlo en este día, dedicándole todas y cada una de mis metas alcanzadas.
- Mi esposa** Yorlemy, con quien he tenido el gusto de compartir los mejores momentos de mi vida. Su amor, su presencia, sus consejos, su actitud, sus oraciones y su apoyo todo el tiempo transformaron mi vida.
- Mis hijos** Hallan Daniel y Kathia Yorlemy, anhele ser un buen ejemplo en sus vidas.
- Mis papas** Por su amor, apoyo, por su presencia en a cada momento, gracias por estar siempre allí.
- Mis hermanos** Evelin y Ronaldo, por su amor constante.
- Mis tíos y primos** Por predicar con el ejemplo la unidad familiar.
- A mi suegro** Luis Roberto Mérida, por su respaldo, motivación y consejos constantes para llevar a cabo este trabajo y obtener un enfoque positivo de la vida.
- A mis cuñados** Luis Roberto, Karina, Ingrid, Zuly, Any, Luis Eduardo, Aldo, Taís y Rodolfo, gracias por su presencia en mi vida.

**Toda la familia**  
**Mérida**

Quienes desinteresadamente me han llenado de amor, gozo y paz en todos los momentos de mi vida.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XI</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XV</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1 Cultura de servicio	1
1.1.1 Qué es el servicio	2
1.1.2 El servicio hoy en día	3
1.1.3 Los mitos y el servicio	5
1.2 Ingeniería de Servicios	8
1.3 La estrategia del servicio	8
1.3.1 Factores interactivos de la estrategia de servicio	9
1.3.2 Cómo servir al cliente	10
1.3.3 Elementos de la estrategia	11
1.4 La calidad	12
1.4.1 Definición de calidad	12
1.4.2 Principios de la calidad	13
1.4.3 Calidad en el servicio al cliente	15
1.4.4 Calidad vrs. manufactura	17

1.5	El negocio de venta directa	17
1.5.1	La venta directa en Guatemala	23
<b>2.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	<b>25</b>
2.1	Descripción de la empresa	25
2.1.1	Descripción de puestos	27
2.1.2	Organigrama	31
2.2	Funciones del departamento de servicio al cliente	31
2.3	Evaluación con respecto a la calidad del servicio	36
2.3.1	Factores que influyen en la calidad del servicio	36
2.4	Principales problemas y sus consecuencias	37
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>41</b>
3.1	Diseño del plan para medición de clientes satisfechos	41
3.1.1	Importancia de la satisfacción del cliente	44
3.1.2	Factores de la satisfacción	47
3.1.3	Medición de la satisfacción	49
3.1.3.1	Escala de medición	50
3.1.3.2	Herramientas utilizadas para la medición	53
3.2	Plan de fidelización	54
3.2.1	Conocimiento del cliente	58
3.3	Liderazgo en el servicio	60
3.4	Escuchar a los clientes	63
3.4.1	Factores para el servicio	64
3.4.2	Tipos de clientes	66
3.4.3	Recepción de reclamos	69
3.4.3.1	Registros de información	75
3.4.3.2	Estrategias para la resolución	79
3.4.3.2.1	Círculos de calidad	82

<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>87</b>
4.1	Plan de medición de clientes satisfechos	87
4.2	Fidelización de clientes	94
4.3	Liderazgo en el servicio	96
4.4	Análisis de reclamos	99
4.5	Determinación de recursos	102
4.5.1	Descripción del perfil del recurso humano	103
4.5.2	Descripción del mobiliario y equipo a utilizar	119
<b>5.</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b>	<b>121</b>
5.1	Auditoria de calidad en el servicio	121
5.1.1	Auditorías planificadas	121
5.1.2	Auditorías no planificadas	124
5.2	Acciones correctivas	125
5.3	Recurso humano	125
5.3.1	Capacitación	126
5.3.1.1	Inteligencia emocional	127
5.3.1.2	Conciliando con el cliente	133
5.3.1.3	Manejo de objeciones	135
5.3.2	Motivación	137
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>141</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>143</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>147</b>



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Organigrama.	31
2.	Flujograma actual y propuesto del proceso de solicitud y entrega de pedidos.	33
3.	Flujograma actual de recepción del pedido por parte de la representante de ventas	34
4.	Flujograma actual de recepción de devoluciones	35
5.	Diagrama de Ishikawa.	40
6.	Diagrama del impacto corporativo al implementar la medición de la satisfacción.	46
7.	Gráfico de nivel de satisfacción por variable	91
8.	Gráfico de nivel de satisfacción por nivel	92
9.	Estantería especial propuesta para el pickeo	120

## TABLAS

I.	Opciones de respuestas en la encuesta de medición de satisfacción.	51
II.	Grados y niveles a evaluar en la encuesta de satisfacción	52

III.	Grado de satisfacción y valor asignado de la medición de satisfacción.	53
IV.	Modelo propuesto para recepción de reclamos.	73
V.	Valor de satisfacción general por cada variable de medición.	90
VI.	Perfil propuesto para el jefe de capacitación.	105
VII.	Perfil Propuesto para el capacitador.	106
VIII.	Perfil propuesto para las supervisoras de zona	108
IX.	Perfil propuesto para el jefe del departamento de servicio al cliente.	110
X.	Perfil propuesto para los agentes de servicio al cliente.	112

## **GLOSARIO**

- Abalorios** Objetos pequeños de forma esférica con una perforación, que se pueden unir para formar collares o brazaletes, o también pegar sobre la ropa o muebles.
- Anatolia** Es una península emplazada en el próximo Oriente, ocupada actualmente por la parte asiática de Turquía. Limita al norte con el mar Negro, al Este con las cadenas montañosas del Tauro y el Antitauro, al sur con el mar Mediterráneo y al oeste con el mar Egeo y el mar de Mármara.
- Comprador misterioso** Es una técnica de observación durante la cual diversos aspectos predeterminados de un punto de venta son observados y registrados, mediante visitas inesperadas
- DIACO** Es una institución gubernamental con potenciación en todo el territorio nacional, responsable de aplicar la ley de protección al consumidor y usuario, Decreto 006-2003 y su reglamento, los cuales velan por el respeto y cumplimiento de los derechos de los consumidores y usuarios y de las obligaciones de los proveedores.

<b>Empowerment</b>	Significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
<b>Fidelizacion</b>	La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.
<b>Focus Group</b>	Es una de las formas de estudio cualitativo en la que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.
<b>ISO 9001</b>	Es una norma que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales
<b>Marketing</b>	Es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

<b>Módulo CRM</b>	Es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente.
<b>Picking</b>	Es un proceso básico en la preparación de pedidos, que incluye la extracción manual del producto que se encuentra en diferentes ubicaciones, para luego introducirlo directamente en las cajas de envío que corresponden al pedido solicitado por la representante de ventas.
<b>Representante de ventas</b>	Vendedora independiente de los productos o servicios que se comercializan en una empresa que funciona bajo el sistema de venta directa.
<b>Venta directa</b>	Es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un vendedor independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial.
<b>NS</b>	Nivel de satisfacción.
<b>VS</b>	Variables de Servicio.



## RESUMEN

Se presenta una breve descripción de la importancia del servicio al cliente en el país, conceptos básicos, así como principios fundamentales utilizados a nivel internacional en dicha área, partiendo de la cultura del servicio, estrategia para su implementación y la necesidad de desarrollar un servicio de calidad, además se muestra una reseña histórica de la venta directa a nivel mundial y especialmente de la venta directa en Guatemala.

Se describe con claridad la situación actual de la Corporación en la cual se desarrollará la propuesta de mejora, en la que se incluye la descripción de puestos, organigrama, funciones del departamento de servicio al cliente y una evaluación de los principales problemas que derivan de la calidad en el servicio.

Se muestra el diseño de mejora propuesto, el cual incluye la medición de la satisfacción de los clientes y el plan de fidelización, la forma de gestionar los reclamos de cada una de las representantes de ventas, los principios y herramientas de medición que se deben implementar y la base sobre la cual se han desarrollado.

Se determina la implementación de dicho modelo de mejora, se analizan los gráficos y resultados obtenidos, así como la percepción de los clientes, los niveles de fidelización y de satisfacción alcanzados.

Se definen los procedimientos, reportes, acciones correctivas y herramientas que continuamente se deben aplicar para que la ventaja competitiva obtenida sea duradera.



# OBJETIVOS

## ❖ General:

- Diseñar y desarrollar un modelo de las actividades que debe desempeñar el departamento de servicio al cliente en la industria de venta directa, con el fin de incrementar la Satisfacción de los clientes.

## ❖ Específicos:

1. Contribuir con la empresa a fin de mejorar la calidad en la atención y servicio a los clientes, optimizando las operaciones desarrolladas en dicho Departamento.
2. Conocer claramente a los diferentes tipos de clientes existentes, para poder tomar medidas específicas de acuerdo a cada una de las necesidades existentes.
3. Establecer las herramientas a utilizarse para la medición de satisfacción de los clientes, para conocer el nivel actual de clientes satisfechos e incrementarlo.
4. Conocer cuales son los principales factores que influyen en la calidad del servicio y generan satisfacción y fidelidad en los clientes, para establecerlos como parámetro de medición.

5. Definir una estrategia de mejora continua para los clientes internos.
6. Identificar los niveles actuales de satisfacción de cada uno de los clientes, para medir la percepción externa que los mismos tienen de la organización.
7. Establecer los factores para mantener una eficiente comunicación con los clientes tanto internos como externos.

# INTRODUCCIÓN

La eficiente atención a los clientes de toda empresa es fundamental para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad, más en el negocio de la venta directa, puesto que la relación de la empresa con el consumidor final es bastante distante.

Es importante comprender que la esencia de los fundamentos del servicio al cliente, su sobrevivencia y éxito, depende del servicio que ofrecen a sus clientes, proveedores, y a la comunidad cercana que da fe de su accionar.

Las empresas deben segmentar claramente a sus clientes y evaluar parámetros de satisfacción y fidelidad, puesto que la calidad del producto no es suficiente como elemento de diferenciación, sin embargo, una buena estrategia de servicio es el mejor medio para conseguir una ventaja competitiva duradera.

Si bien la mayor parte de las organizaciones son muy conscientes de manejar la calidad de sus productos, con frecuencia no consideran el servicio para el cliente como un producto propiamente dicho. Con esa idea en mente dejan de comprender una verdad definitiva: El cliente es nuestro activo más valioso.

Debe enfocarse al cliente, y reconocer que sus únicos y verdaderos activos son los satisfechos, quienes esperan ser tratados como individuos y que no nos busquen mas como su empresa proveedora de elegancia, sensualidad y moda, si no hacemos exactamente eso.

Por tal razón en el presente trabajo de graduación se muestra la forma en que idealmente el departamento de servicio al cliente debe coordinar sus actividades, para satisfacer las necesidades tanto de los clientes externos como internos.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Cultura de servicio**

En la actualidad hay muchas empresas que están interesados en transformar su cultura actual a una que su enfoque sea el servicio, con el objetivo de poder alcanzar ventajas competitivas amplias, las cuales repercutan en mayores niveles de rentabilidad. Lamentablemente la mayoría desconoce como fomentarla, si algún miembro de la organización lo sabe, se dificulta romper con los paradigmas de la tradicional forma de hacer las cosas.

No se trata tan solo de educar a las personas o de implementar nuevas tecnologías, tampoco de contratar expertos en el tema. Lograr una transformación de la organización, requiere un cambio en todo el componente organizacional, de las creencias que tiene los directivos sobre la forma en que se hacen los negocios, de los valores, las normas, filosofía, procedimientos y sobre todo del clima laboral que gobierna en la organización, lo cual podemos apreciar en el diario vivir de la misma; por lo que la transformación hacia la efectividad en el servicio, implica cambiar la forma en como ocurren las cosas diariamente dentro de la organización.

### **1.1.1 Qué es el servicio**

El servicio es un compromiso personal de la empresa con la representante de ventas, con el fin de ayudarlo a satisfacer sus necesidades, atenderle y resolver los problemas que se le presente y enfocarse en las preocupaciones que cada uno tiene como persona.

Se debe identificar sistemáticamente los problemas, necesidades y preocupaciones de las representantes para poder organizar una programación estructurada que cubra esas necesidades.

El servicio consiste además en coordinar sistemas racionales, actividades coherentes, materiales y procedimientos, que permitan medir el logro de metas, tanto de la empresa como de la representante de ventas.

El objetivo es ver como persona a cada representante de ventas; de observar el lado humano en cada una, dependerá la calidad en el servicio, puesto que el departamento de servicio al cliente en la corporación, es una filosofía que se debe enfocar bajo el principio de formar representantes satisfechas.

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa trata de proveer servicios. Por ejemplo, quien vende automóviles, provee servicio de locomoción, el fabricante de medicina provee el servicio de recuperar o proteger la salud, quien distribuye ropa brinda acceso a la moda.

La corporación no hace ningún favor a las representantes, al contrario, son las representantes quienes hacen un favor al dar a la corporación la oportunidad de atenderlas.

Todos para uno y uno solo para la representante de ventas. La responsabilidad es vital para el Departamento de Servicio al Cliente, sin embargo toda la corporación es responsable cuando se trata de servicio, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo”. Servir a las representantes siempre es trabajo de todos.

La publicidad que se pauta en diversos medios sólo lleva a las representantes a la corporación, es el desempeño de la corporación en general, la que hace que regresen o se retiren.

La finalidad del servicio es crear representantes satisfechas, ya que ellas son una fuente constante de ingresos rentables, así como promotoras del negocio. No hay que olvidar que la mejor forma de promover el negocio es con una representante satisfecha, que le dará a la empresa un efecto multiplicador.

### **1.1.2 El servicio hoy en día**

Es interesante observar como crece el interés de las empresas por mejorar cada día la calidad del servicio; los clientes en la actualidad ya no son los mismos que hace algunos años y cada vez son mas exigentes al conocer sobre los derechos del consumidor, los cuales ejerciendo de forma inteligente, exigen lo justo, lo usual y lo acostumbrado, orillando al proveedor de servicio, acceder con el objetivo de mantener su cartera de clientes.

Esta tendencia por el servicio es consecuencia de diferentes presiones que las organizaciones afrontan hoy en día, tales como la pérdida de representantes, disminución de participación en el mercado, bajas utilidades, incremento de costos financieros.

Las siguientes son las principales razones por las que muchas organizaciones luchan por mantener la cartera de clientes:

- Es cuatro veces más difícil ganar un cliente nuevo, que conservar al que ya tenemos.
- Los beneficios de las utilidades, provienen en un buen porcentaje de las representantes satisfechas.
- La satisfacción de las representantes se medirá únicamente con un monitoreo constante.
- Por muy bueno que sea el servicio, las personas harán mucho más comentarios negativos que positivos del mismo.
- El valor agregado hacia la representante de ventas determina la existencia o no de muchos negocios.
- Una representante satisfecha hará eco de su experiencia por lo menos a 9 personas.
- Un servicio de calidad requiere personal de calidad.
- En el buen servicio, el producto primero se vende y luego se fabrica; en la manufactura el producto primero se produce y luego se vende.
- En promedio un cliente requiere 12 experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.

### 1.1.3 Los mitos y el servicio

Las compañías últimamente están enfrentando grandes mitos en el servicio, es decir aspectos que son inexistentes en el momento actual y de los cuales las compañías se deben deshacer para tomar alguna acción correctiva hacia los mismos.

Muchos de los mitos, son creencias, actitudes y forma de ver las cosas, algunos son los siguientes:

- **Énfasis en la calidad.** Si bien es cierto que el celo por la calidad es imprescindible, también debemos tomar en cuenta que si las empresas de venta directa únicamente velan por que se distribuyan productos de alta calidad, pueden también, optimizar las operaciones internas o desarrollar un catálogo mas atractivo, descuidando la atención de las representantes, lo que dará cuenta que todos esos esfuerzos fueron en vano y puede convertirse en una simple empresa de distribución.
- **La queja.** El buen servicio al cliente consiste en saber manejar bien las quejas: “Si está insatisfecho solo háganoslo saber”, mucho error hay en la anterior frase, pues las compañías creen que de esta forma están manejando bien sus quejas, cuando en realidad lo que se requiere es no usar este tipo de mecanismos frecuentemente con las representantes; debe buscarse un manejo estratégico de cada una de las quejas.

- **La isla de la organización.** Muchas organizaciones han creado departamentos específicos para un manejo efectivo a las representantes, lo que ha generado que el resto de departamentos perciban que la responsabilidad de las representantes ya no les corresponde, olvidando que todos y cada uno de los departamentos de la corporación deben velar por las necesidades y satisfactores de las representantes.
- **La iniciativa.** Muchos empleados carecen de criterio para proponer soluciones al cliente y si se salen de las políticas de la organización, esta los castiga severamente. La organización debe depositar la suficiente confianza en sus empleados, para que ellos tomen iniciativas y propongan soluciones a las representantes, sin tener limitaciones burocráticas.
- **La política.** Varias empresas poseen gran cantidad de procedimientos fuera de la moral y la ética, al resolver las diferencias que ocurren con la representante de ventas. Cuando molesta desea devolver el producto algunas veces por razones obvias, ignorándole o bien negándole atención para proteger los intereses de la empresa. Es importante llegar a negociar para que ambas partes satisfagan sus expectativas, opuesto al criterio de muchas organizaciones que solo buscan la filosofía del azadón: ganancias (Empresa) – Pérdidas (Cliente).

- **La selección del personal.** En la mayoría de organizaciones los empleados tiene la idea de que la relación directa con la representante de ventas, consiste en actividades sencillas y simples, de poca relevancia, lo que desconocen es que viene a ser como una ventana a través de la cual las representantes ven reflejada la compañía y son las personas que ocupan estos puestos quienes hacen que la relación con la representante de ventas continúe. Otro error común es invertir en entrenamientos infructuosos con personas que no tienen el mínimo espíritu de servicio.
- **Sonreírle al cliente es suficiente.** El trabajo de quien atiende a las representantes es sumamente importante, debe ser carismático, habilidoso y conocedor del producto, del proceso de confección y su origen, etc. La representante de ventas no solo requiere atención sino también información.
- **El silencio de la representante de ventas.** Muchas empresas trabajan bajo el supuesto de que la representante de ventas callada esta satisfecha, cuando en realidad puede estar sucediendo lo contrario, dando lugar a la retirada insospechada de la representante de ventas. Por tal razón se deben implementar mecanismos sutiles que permitan palpar el grado de satisfacción y la periodicidad de compra de las representantes.
- **La automatización.** Las representantes requieren un servicio eficiente, con un aliciente de identidad continua con el personal de una empresa, contrario a inversión de grandes capitales en automatización de los procesos, lo que provoca un aislamiento con las representantes.

- **El dirigente adivino.** “Yo se lo que necesitan mis representantes; para que perder el tiempo en preguntarles”. Este concepto va en contra de los principios de calidad en donde lo que realmente importa es escuchar la voz de la representante de ventas para enfocar correctamente los esfuerzos de mejora.

## **1.2 Ingeniería de servicios**

La ingeniería de servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para la representante de ventas y como resultado, logre ventajas competitivas

La ingeniería de servicios vela por los siguientes objetivos específicos:

- Crear representantes satisfechas
- Promover la innovación constante
- Diferenciar los productos
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios
- Cultivar y consolidar la lealtad de las representantes

## **1.3 La estrategia del servicio**

Una estrategia de servicio es una fórmula distintiva de la organización para brindar atención al cliente.

La satisfacción del cliente interno y externo es sumamente importante para el éxito, independientemente del tamaño de la empresa y del giro en que se desenvuelva. La satisfacción de la representante de ventas es la resultante de un proceso cuidadosamente ejecutado.

Para poder establecer una ventaja competitiva existen dos opciones: Una es hacer mejor las cosas y la otra es hacerlas de forma diferente; regularmente buscamos imitar al líder del mercado y no pensamos que en hacerlo mejor o hacerlo en forma diferente esta el secreto.

### **1.3.1 Factores interactivos de la estrategia de servicio**

Para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos se involucran cuatro factores interactivos, los cuales se detallan a continuación:

- a La expectativa de la representante de ventas.** Es el factor principal, involucra la experiencia de la representante de ventas; anticipa y prevé lo que sucederá al desarrollar una relación con la organización, con respecto a sus productos y servicios, es decir lo que la representante de ventas espera de la organización.
  
- b Productos y servicios.** La calidad de ambos es sumamente importante para desarrollar la satisfacción de la representante de ventas.

- c El desempeño del personal.** Estriba en el contacto del personal con las representantes y el apoyo de la organización para brindar un buen servicio.
  
- d Sistemas, procedimientos y operaciones.** Son los que gobiernan las interacciones que el personal de la compañía tiene con la representante de ventas.

### **1.3.2 Cómo servir al cliente**

Para poder servir eficientemente al cliente es importante inicialmente, darle a conocer a los empleados de todos los niveles de la organización, la estrategia de servicio que se ejecuta; así como compartir y explicar con claridad las expectativas que las representantes tienen cuando se avocan a contratar el servicio.

Luego diagnosticar periódicamente las necesidades de las representantes, actuando sobre la información que se proporciona con acciones concretas de mejora en el servicio, retroalimentando a las representantes sobre el desarrollo de las mismas.

Se deben construir y revisar continuamente lealtades en las representantes con las personas que brindan el servicio, para que estén actualizadas.

Las representantes deben ver a la compañía como un apoyo, no tan solo como un proveedor de recursos. Como se mencionó anteriormente, es importante que las personas que tienen contacto directo con la representante de ventas, posean libertad para tomar decisiones en el momento justo, para asegurar la satisfacción de la representante de ventas.

Las políticas de reclutamiento y selección deben permitir captar personal, que tenga un deseo real de servir a los demás, así mismo la compañía debe motivar al personal a generar actitudes de servicio a las representantes.

Para avanzar en el proceso de implementación del buen servicio al cliente, es necesario dar pasos en forma ordenada y planificada.

### **1.3.3 Elementos de la estrategia**

La estrategia es la diferencia que nos hace únicos con respecto a la competencia, razón por la que las representantes nos prefieren, por lo que es vital conocer los elementos en donde estriba la diferencia:

1. Que sea concreta, razonable y orientada a la acción.
2. Descrita en términos que el personal la comprenda y la relacione con el trabajo.
3. Debe ofrecer una premisa de beneficio para la representante de ventas, que sea importante para ella y que este dispuesto a pagar por ella.

4. Debe diferenciar a la organización de sus competidores en una forma significativa y que dicha diferencia sea percibida por las representantes.
5. La estrategia debe ser simple, fácil de describirse y de explicarse a las representantes.

## **1.4 La calidad**

Un servicio de calidad satisface y sobrepasa las necesidades y expectativas de la representante de ventas de un modo consistente y confiable.

Calidad es un concepto utilizado en la actualidad con bastante frecuencia, aunque su significado es percibido de distintas maneras. Al hablar de bienes de calidad, las personas normalmente perciben que se refiere a bienes de lujo o con precios elevados. Su significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad.

### **1.4.1 Definición de calidad**

Muchos autores han dado su propia definición del término calidad:

- W. Edwards Deming indica que: "El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener el mercado".
- Joseph M. Juran define la calidad como: "Adecuación al uso".
- Philip Crosby lo define como: "Conformidad con los requisitos".

- Armand V. Feigenbaum define la calidad como: "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de las representantes".
- La norma ISO 8402 define la calidad como: "el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas".
- .La norma UNE-EN ISO 9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sin embargo el término calidad debe ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como:

"El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables."

#### **1.4.2 Principios de la calidad**

Estos principios sustentan el mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones, también ofrecen algunos puntos de reflexión que invitan a considerar, si actualmente en la empresa se pueden ir incorporando para la mejora de productos y servicios.

El primer principio, tiene que ver con el liderazgo en calidad, éste debe iniciar con la alta administración. Esto se debe a que pocos altos ejecutivos son capaces de discutir realmente las actividades de calidad que desarrollan lo cual muestra la poca inclusión del compromiso y tiempo dedicado a la calidad.

El segundo principio es el más importante en los procesos de calidad: Identificar dentro de la organización las actividades que afectan la calidad del producto y del servicio, por lo tanto, influye en la percepción de la satisfacción de la calidad por parte de la representante de ventas.

El tercer principio indica, que mediante la administración se ejerce el control y se enfoca la dirección en los aspectos de mejora de calidad, evitando y/o reduciendo en forma distintiva los malos entendidos entre los empleados.

El cuarto principio incluye a los proveedores en cuanto al costo, tiempo y esfuerzo y deben ser medidos en función de la importancia de los productos y servicios a ser ofrecidos.

El quinto principio tiene que ver con las auditorías de calidad, las cuales deben determinar la adecuación y el cumplimiento con las políticas, estándares, procedimientos y especificaciones establecidos.

Las auditorías dan la pauta para la mejora continua y son un instrumento muy valioso en toda estrategia de calidad.

El sexto principio tiene que ver con la medición y se refiere a que la administración debe contar con un programa efectivo de costos, de manera que le permita a la misma, optimizar recursos de manera estratégica.

El séptimo principio menciona que ninguna estrategia de calidad funciona sin el involucramiento del personal, en la medida en que la organización logre involucrarlo, en esa misma medida irá asegurando la permanencia de la empresa.

### **1.4.3 Calidad en el servicio al cliente**

La corporación debe entender y reconocer que la calidad en el servicio, representa una eficiente arma competitiva y un imperativo de supervivencia. Debe preocuparse por brindar un servicio de excelencia hacia las representantes, ya que de ello depende el éxito en la rentabilidad del negocio.

Es trascendental comprender lo importante de dar buen servicio al cliente, pero ¿cómo lograr que los empleados cumplan su cometido y llenen sus expectativas?

Esto es un hecho real: Nadie puede dar lo que no siente. En realidad un Servicio de Calidad al Cliente es la resultante de un estado anímico, si los empleados no se sienten satisfechos y son ajenos al negocio, poca es la atención que pondrán a las representantes. Desarrollar esta nueva actitud no es una simple tarea de entrenamiento, se debe generar el ambiente adecuado; la empresa debe cambiar su cultura. No se puede esperar mucho de un empleado inestable, temeroso y rezongón, ¿verdad? Así que es necesario enfocarse más en los factores que dan lugar a actitudes nada agradables para la representante de ventas y la empresa. Se debe armonizar con la inteligencia emocional, sin embargo este tema se tratará más adelante.

**Liderazgo y propiedad:** Es importante generar el ambiente donde todo mundo se siente relajado, respetado, escuchado y sobre todo que los intereses sean comunes en la lucha por mantener la buena imagen de la empresa.

**Seguridad/estabilidad:** En el pasado, lo más común era someter bajo presión a los trabajadores, quienes accedían ante el temor de ser despedidos o castigados.

Esa clase de supervisores o gerentes son obsoletos. Hoy se requieren empleados felices, que se sienten seguros y estables y que estén conscientes de su desempeño y de hacerlo a su manera y siempre con un objetivo común. Participan activamente en el diseño y ajustes del proceso, se sienten orgullosos de contribuir con su creatividad y buena disposición en continuas mejoras ilimitadas. De ahí que hacen su trabajo de buen humor y de manera espontánea.

**Limpieza y orden:** Siguiendo las reglas simples de la filosofía de las 5S (Seiri=organización, Seiton= orden, Seiso= limpieza, Seiketsu = control visual, Shitsuke=disciplina y habito), la gente se siente satisfecha y orgullosa de un lugar de trabajo limpio y ordenado.

**Seguimiento:** Todas estas condiciones mínimas una vez alcanzadas, deben respaldarse con una buena supervisión de la gerencia para estar al tanto de ideas que puedan contribuir a nuevas mejoras.

Hoy en día es fácil identificar la razón por la cual las representantes prefieren ciertas empresas y evitan otras. Las representantes desean además de precios realistas, productos de calidad y buen trato. Bajo estas condiciones, los empleados tendrán una muy clara imagen del papel que juegan en la operación del negocio; prácticamente será innecesario pedirles que entreguen su mejor servicio y escuchen a las representantes. Ahora los empleados saben de primera mano lo que significa ser respetados, comprendidos y escuchados y actuarán en consecuencia, con propósitos afines a la empresa.

#### **1.4.4 Calidad vrs. manufactura**

Cuando se comenzó a hablar formalmente sobre teorías de Calidad Total, por las diversas empresas que de alguna u otra manera iban más adelantadas que otras en aspectos de tecnología y prácticas administrativas, pocas de ellas daban relevancia a los aspectos de calidad en los servicios, tal como se le está dando hoy en día.

Las empresas de manufactura, a diferencia de las de servicios, poseen rasgos distintivos que las hacen ser completamente diferentes a estas últimas; pero en esencia poseen un aspecto fundamental que difiere de otro tipo de industria.

De esto se deriva que las expectativas que tienen las representantes sobre los productos y servicios son fundamentales para poder asegurar la satisfacción de la representante de ventas.

En empresas de servicios, a diferencia de las de manufactura, la atención y el trato personal son relevantes y de alto impacto para la continuidad competitiva de los negocios; en cuanto a costos de calidad, son más altos en las empresas de servicios que en las de manufactura.

## **1.5 El negocio de venta directa**

La venta directa es la comercialización de bienes y servicios directamente a los consumidores mediante contacto personal de un vendedor independiente; generalmente en sus hogares, domicilio de otros, lugar de trabajo; fuera de un local comercial.

Dependiendo de la compañía, los vendedores pueden ser llamados distribuidores, representantes, consultores, consejeras o agentes, en la corporación en la cual se está desarrollando el presente trabajo de tesis se les denomina representantes.

Los productos son vendidos principalmente a través de demostraciones en hogares, en reuniones o bien de mano a mano.

Los primeros vendedores directos fueron comerciantes ambulantes y en caravanas, como parte de una antigua tradición de intercambio de artículos.

Timbres, catálogos y órdenes de compra estaban todavía a siglos de distancia y se fundamentaban en la confianza, en el instinto y sentido común para procurarse el diario vivir.

Mientras establecían lazos económicos con sus vecinos, viajaban galopantes, sin importarles las barreras geográficas. El desarrollo y utilización de las calles y rutas navieras para la actividad comercial, eran puntos de referencia para la venta directa.

El hombre de antaño tenía la opción de competir con las barreras geográficas, a decir montañas y estribaciones. Al comienzo, durante la "prehistoria", el comercio seguía rutas definidas. El tráfico entre pueblos vecinos de Europa del Este, por ejemplo, estaba obstaculizado por un mosaico de áreas densas y escasamente pobladas.

Eran comunes los cerros, estribaciones y valles. Estos nichos ecológicos eran un impedimento para el intercambio comercial entre Europa del norte y del sur.

Los primeros comerciantes desarrollaron rutas fácilmente accesibles para facilitar el viaje por tierra. Los primeros vendedores transitaban con sus productos a lo largo de calles rústicamente construidas. Aún antes del advenimiento del tráfico con ruedas, el antiguo vendedor directo no dudaba en trocar cerámica, armas de piedra, herramientas, productos agrícolas y materia prima con gentes de otras tierras. El trueque o intercambio directo de artículos por artículos, era su medio principal de comercio.

Entre las antiguas civilizaciones, Egipto, Siria, Babilonia e India estaban realmente involucrados en el comercio. El marfil y el ébano eran intercambiados por cerámica y utensilios de piedra. En Babilonia, se encontraron vasijas y abalorios de la India que se creía que provenían de tierras remotas.

En Grecia, el comercio en caravanas, que conectaba al mundo griego con Asia, prosperó. Todos los días se intercambiaban artículos, herramientas domésticas, utensilios de cocina, de metal y ropa común. Los mercados en sus etapas iniciales, eran lugares de reunión para representantes y vendedores directos. Frecuentemente, el vendedor directo utilizaba al mercado como uno de sus puntos de compra, antes de continuar su viaje de pueblo en pueblo.

Anatolia, actualmente Turquía, fue un área donde los vendedores directos, viajando a lomo de burro, vendían tela a la gente que encontraban en el camino. El precio de compra era generalmente más alto que en los lugares habituales de comercio, debido a la distancia del recorrido y los riesgos de la expedición.

El antiguo vendedor tomaba todas las oportunidades para comerciar sus mercancías cuando viajaba. Las ferias inmersas en las fiestas religiosas lo acercaron a los ejércitos estacionados en los campos. Multitudes de vendedores conseguían todos los artículos que las tropas necesitaban.

En el siglo V D.C., Atenas estaba sumergida en una gran cantidad de venta directa. Muchos productores que vendían directo al consumidor sin la intervención de un intermediario, continuaron vendiendo sus artículos de esta manera, a pesar de la creciente población urbana que generaba una nueva clase de minoristas. El vendedor directo del siglo V vendía sus mercancías en las calles o las exhibía para la venta en puestos y en tiendas. Otros viajaban,

siguiendo a los ejércitos en marcha. Visitaban grandes festivales y ferias y vendían de pueblo en pueblo.

El siglo X marcó el comienzo de la expansión económica mundial. Mientras crecían las oportunidades comerciales, también repercutían en el vendedor directo. Él era el comerciante nativo en Europa del Este y jugó un rol importante, provocando la perpetuidad del comercio durante la Revolución Comercial del siglo X al XIII. Presenció grandes progresos en la construcción de caminos en esa época. En Francia, el vendedor directo contribuyó con el crecimiento del comercio, trayendo "novedades" de las grandes urbes a los pueblos pequeños. Muchas de las ciudades francesas más prósperas, eran bendecidas con la oportunidad de comprar al vendedor directo, cinturones de lana y de seda, bonetes, anillos de bronce, dedos y tablillas para escribir.

La tradición de venta continuó prosperando hasta el final del siglo XIX. El advenimiento de las fiestas en los hogares en los años 50, agregó una nueva dimensión a la venta directa ya que las representantes se reunían en casas de familia para ver demostraciones de productos y sociabilizar con amigos.

La venta directa ofrecía oportunidades para muchos que anteriormente se habían encontrado con barreras debido a la edad, educación y sexo. El crecimiento de la industria permitió que muchos se convirtieran en personas exitosas, allí donde nunca antes había existido la oportunidad.

A comienzos del siglo XXI el hombre ha experimentado un cambio extraordinario con la compra, Internet se ha convertido en un elemento de venta importante, esencialmente por el caudal de clientes en todo el mundo. Los vendedores directos se han fortalecido por el uso de Internet y encuentran que la venta directa es una manera gratificante para mejorar su calidad de vida, de alcanzar objetivos específicos en sus ganancias, de facilitar el contacto social y de vender los productos que mas desean y necesitan los clientes.

La venta directa continúa siendo un método de comercialización vibrante que engendra lealtad entre los clientes. Las innovaciones comerciales recientes, tales como el uso de Internet y quioscos en centros comerciales, si bien son menos frecuentes que los enfoques tradicionales de venta directa, están gradualmente creciendo en importancia.

Algunas de las razones más relevantes por las que la gente elige la venta directa son:

- Es una buena manera de reunirse y socializar con gente.
- Ofrece horarios de trabajo flexibles.
- Es una buena manera de ganar dinero extra.
- Las ganancias son en proporción a los esfuerzos.
- Cualquiera lo puede hacer.
- No se requieren niveles específicos de educación, experiencia, recursos financieros o condiciones físicas.
- Son contratistas independientes, con un horario flexible lo que significa que pueden: Trabajar medio horario u horario completo.
- Pueden Fijar sus propios objetivos y sin límites para decidir cómo alcanzarlos.
- Sin un techo salarial, el nivel de éxito que puede lograrse, sólo por su voluntad de trabajar duro.
- Ser dueño de su propio negocio con una mínima o ninguna inversión de capital.
- Recibir capacitación y apoyo de una compañía que represente.

A la gente le gusta comprar a través de la venta directa. De acuerdo a encuestas recientes, el 55% ha comprado artículos o servicios a través de venta directa, lo que significa más ventajas que la venta a través de la televisión y de servicios de una computadora en línea juntos. La gente valora los productos disponibles a través de la venta directa y el 45% quieren comprarlos a vendedores directos.

La venta directa es una industria en crecimiento, solo en los EE.UU. ha ascendido a casi \$25.000 millones en la última década y ahora ascienden a más de \$82.000 millones en todo el mundo.

La gente de diversas condiciones sociales y sin importar la edad, han sido exitosas en la venta directa. Al rededor del 72% de los que trabajan en la venta directa son mujeres. Muchas personas comienzan trabajando medio tiempo y termina dedicando el tiempo completo en desmedro de ocupaciones lucrativas.

### **1.5.1 La venta directa en Guatemala**

Aunque no hay mediciones específicas en nuestro país, un gran porcentaje de la población, especialmente femenina, se dedica a este tipo de comercio. Para algunas es su única fuente de recursos; para otras se trata de recursos adicionales.

No hay una clasificación para decidir quiénes se dedican a esta actividad. Algunos analistas la consideran como parte de una economía semi informal y calificada en las ocupaciones de tipo comercial.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la ocupación de cerca de un millón de personas del total de la población está en el comercio, ventas o similares.

De ese millón de guatemaltecos, resalta que un 60 por ciento son mujeres, ya que, según la medición del INE, 546 mil 320 mujeres están dedicadas a este tipo de labores.

En la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), afirman que estas actividades no están enmarcadas como un trabajo formal, pues no cumplen con los requisitos de ley, como el pago del seguro social, jornada establecida, salario mínimo ni prestaciones.

Son empresas que subcontratan gente con la finalidad de disminuir costos y evitar crear pasivos laborales.

De acuerdo al Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), un sector importante de la población depende de este ingreso para subsistir, pero es difícil saber cuánto se ha incrementado, por falta de mediciones específicas.

Algunas empresas llaman a Invertir para “ganar mucho dinero con su propio horario”, dirigidos a personas dedicadas a la venta de joyería (oro y plata), como una opción de ingresos.

Pero, a diferencia de las ventas por catálogo, los vendedores primero deben contar con un capital para invertir y luego ver sus ganancias.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 Descripción de la empresa**

La venta directa tuvo su inicio en Guatemala con la introducción al mercado de Avon en 1975, la corporación de dicho trabajo de graduación inicio sus operaciones en el año 2002. Actualmente cuenta con 35 empleados, se enfoca en productos para la moda y belleza de la mujer, además distribuye accesorios para el hogar que en su mayoría son importados de Colombia, el sistema por el cual lleva a cabo sus operaciones es Venta Directa. Las oficinas centrales y la bodega se encuentran en la ciudad capital de Guatemala.

Para realizar las ventas elabora dieciocho catálogos en el año que incluyen las imágenes de los productos disponibles, así como la descripción de cada uno, especialmente de las promociones de la época y ofertas, dicho catálogo es distribuido actualmente a aproximadamente 1200 representantes en todo el país. Las representantes no son contratadas como empleados de la empresa, ya que cuando cancelan los pedidos que realizan no incluyen la comisión sobre sus ventas, lo cual se define como su ganancia. Un buen porcentaje de las representantes, son amas de casa que llevan a cabo la venta entre las personas cercanas al vecindario.

En la corporación las ejecutivas de negocios deben vender un mínimo de Q500 para lograr un 30% de utilidad, y puede incrementarse hasta un 34% si las ventas son mayores.

Las variables de ventas son indicadores que permiten medir los resultados logrados vrs las metas fijadas por la corporación, se evalúan por determinado lapso de tiempo (campaña, periodo, año) y por unidad administrativa (País, Región, Zona, Sección, Territorio).

La corporación establece las metas en términos de ventas netas para sus mediciones, que es la venta facturada por la empresa, luego de descontar impuestos y ganancias de la representante de ventas.

Es importante además identificar el tipo de representantes con que cuenta la corporación:

- **Nuevas:** Candidatas incorporadas que colocan su primer pedido. Son necesarias par que crezca el número de representantes en cada zona.
- **Vacantes:** Representantes que dejan de pasar su pedido dos campañas continuas, por lo tanto dejan de ser activas y se convierten en vacantes.
- **Reincorporadas:** Representantes vacantes que vuelven a pasar pedido y a ser activas, solamente hasta 18 campañas después de su ultimo pedido. Luego de las 18 campañas se le considera como una representante nueva.

Los pedidos se generan y contabilizan al facturarse por la corporación, para pasar un pedido la representante debe haber pagado su pedido anterior y pasar un pedido igual o mayor al monto mínimo permisible que ahora es de Q500.00

**Promedio de clientes por pedido:** Es el promedio de clientes que tiene cada pedido en determinada unidad administrativa.

**Promedio de unidades por cliente:** Es el promedio de productos que compra cada cliente.

**Promedio de unidades por pedido:** Es la suma de todas las unidades de todos los pedidos de la zona dividida entre el total de pedidos en la zona. El total de unidades que tiene cada pedido es la suma del número de unidades que vendió la representante a todos sus clientes.

**Promedio de ventas por pedido:** Es la venta promedio de las representantes en una unidad administrativa.

Los beneficios que llegan a obtener las ejecutivas son algunos premios adicionales, desde artículos para el hogar hasta viajes al extranjero para quienes sobrepasan las metas establecidas.

### **2.1.1 Descripción de puestos**

#### **Gerencia**

El Gerente general de la Empresa se encarga de la efectiva utilización y coordinación e recursos para alcanzar los objetivos con la máxima eficiencia. Planifica y fija los objetivos y metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo. También esta bajo su responsabilidad el control para el cumplimiento de objetivos y la organización de los departamentos.

#### **Departamento de Ventas**

La función principal de dicho departamento es cumplir con los estimados de ventas de la corporación establecidos por Mercadeo y Gerencia General. La estructura de este departamento es: una Gerente de Ventas, su asistente y 25 supervisoras. Cada supervisora tiene a su cargo un área específica con aproximadamente 50 representantes cada una.

Las representante de ventas ofrecen a sus clientes la oportunidad de experimentar la venta directa, con el objetivo de transformar su entorno, trasladando los valores de la marca y las supervisoras de ventas ayudan a la representante a enfocarse hacia las metas trazadas por la corporación, inspirándola, contagiándola e impulsando los valores de la marca, generando un compromiso corporativo.

### **Departamento de Mercadeo**

Este departamento lleva a cabo la investigación y el lanzamiento de nuevos productos al igual que el establecimiento de los precios, los cuales se fijan en base a un análisis competitivo del mercado. La Gerencia de Mercadeo se encarga de proyectar los estimados de ventas conjuntamente con la Gerencia de Ventas. Esta ultima es la responsable de elaborar e imprimir el catálogo de venta que las representantes utilizan como herramienta en el proceso de ventas al igual que la hoja de pedido que utilizan para entregar sus ordenes. Adicionalmente dicho departamento define los incentivos que se promoverán entre las representantes que lleguen a niveles proyectados de ventas. El Gerente de Mercadeo cuenta con un Asistente que contribuye en las investigaciones de mercado para nuevos productos y análisis de precios.

### **Departamento de Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo las funciones de reclutamiento, remuneración y capacitación de todos los empleados de la compañía. El Departamento esta integrado por el Gerente de Recursos Humanos y su asistente y tiene como objetivo mantener la comunicación entre los empleados y la Gerencia. Se encarga de evaluar las necesidades de cada persona que labora dentro de la empresa para que efectúe sus funciones de manera eficiente.

### **Departamento de Créditos y Cobros**

Su función principal es evaluar e investigar a las personas que solicitan crédito y cobrar las cuentas después de los 15 días de entregado el pedido. Esta formado por cuatro personas. Dos personas se encargan de evaluar y verificar la información de quienes solicitan los créditos, en base a un análisis socioeconómico, determinar si son sujetos de crédito o no. Otras dos personas integran el departamento de Cobros, estas llevan el control de las cuentas de cada representante y están pendientes de mantener al mínimo el saldo de las cuentas por cobrar, así como anular los pedidos recientes afectados por la falta de pago y brindar a los representantes los estados de cuenta. Existen además dos cobradores, que físicamente se presentan a los hogares de las representantes que tienen cuentas vencidas, con el propósito de cobro.

### **Departamento de Compras**

El Gerente de Compras se encarga de la logística de las negociaciones con los proveedores, importación y tramites aduanales de los productos importados que se han programado en el catálogo durante cada campaña. Los pedidos se realizan de acuerdo al estimado de ventas proporcionado por el departamento de Mercadeo. Además en dicho departamento se cotizan y se compran los productos que servirán como incentivo para las representantes que lleguen a la meta de ventas proyectada; además vela porque el inventario no exceda en unidades, lo que corresponde a la venta en unidades totales de tres campañas.

### **Departamento de Bodega**

La función principal es almacenar el producto terminado, armar los pedidos y despacharlos a los hogares de las representantes. La Bodega por lo tanto esta dividida en tres áreas: almacenaje, picking y despacho. El Gerente de bodega esta a cargo de las tres áreas, En el área de almacenaje se encuentra todos los productos disponibles para su programación. En el área de picking trabajan 6 personas que se encargan de armar las cajas de acuerdo los pedidos de las representantes.

El área de despacho esta bajo la responsabilidad del Jefe de Despacho, quien debe tener bajo su control las entregas de pedidos y recolección de baucher de depósitos; se complementa el departamento con un asistente y dos transportistas.

### **Departamento de Informática**

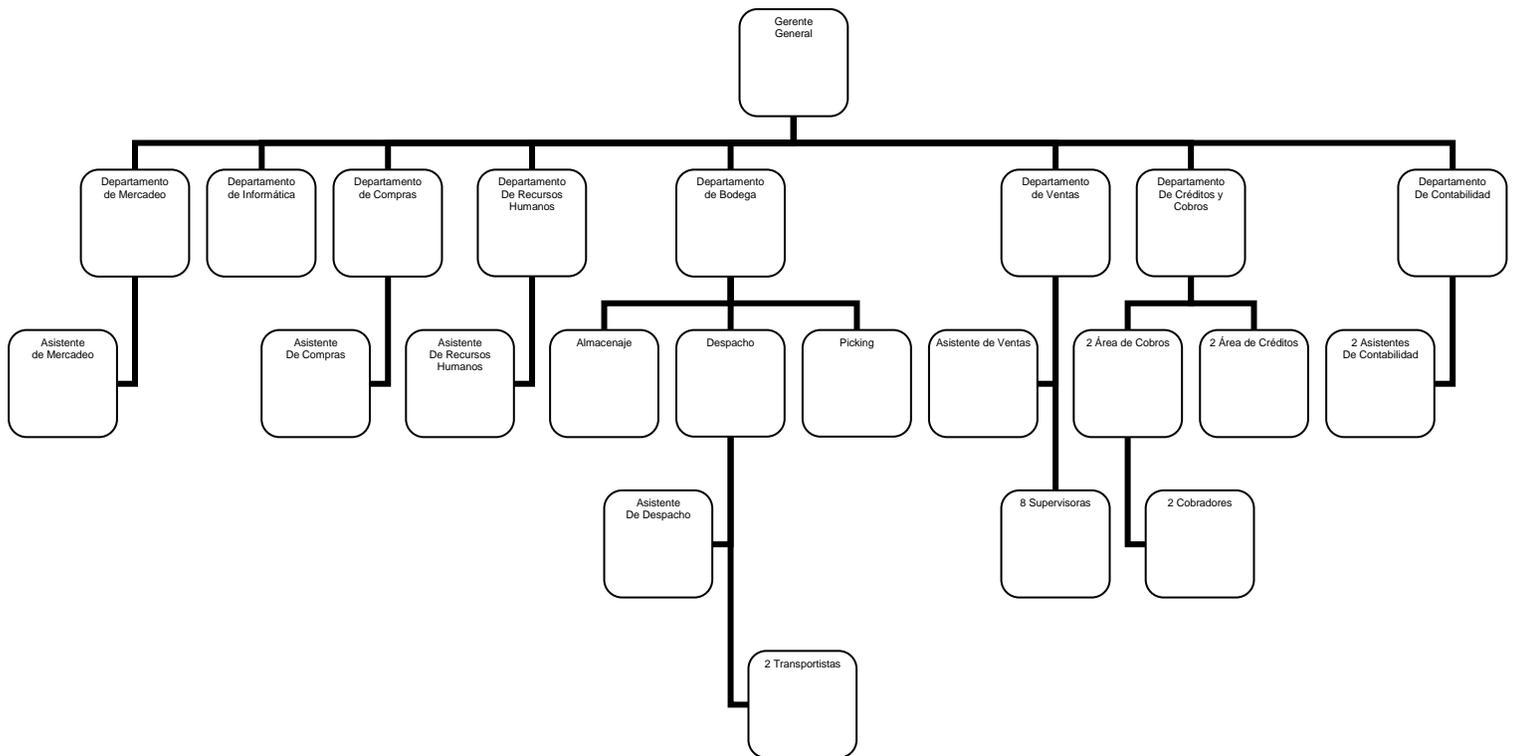
El departamento de Informática es el responsable del control del flujo en la emisión de facturas, lo que permite garantizar una correcta administración del área contable.

### **Departamento de Contabilidad.**

En dicho departamento se llevan a cabo todas las funciones contables de la empresa. Entre estas funciones podemos mencionar presupuestos, estimados de utilidades en base a ventas y costos, libros contables de la empresa y los estados financieros. El Contador General esta a cargo del departamento de Contabilidad con dos asistentes.

## 2.1.2 Organigrama

Figura 1. El Organigrama se puede observar a continuación.



## **2.2 Funciones del departamento de servicio al cliente.**

La función del departamento de servicio al cliente, para la empresa en análisis, es desempeñado por la supervisora de ventas, puesto que las representantes de ventas acuden a ella para realizar el proceso de pedidos y reclamos, además de presentar sus quejas por inconformidades con el servicio, por tal razón es necesario crear mejoras a fin de que el servicio al cliente sea lo mas eficiente posible.

El proceso que se sigue para la realización, tanto de pedidos como de devoluciones, se presenta en los siguientes flujogramas:

Figura 2. Flujograma actual y propuesto del proceso de solicitud y entrega de pedidos.

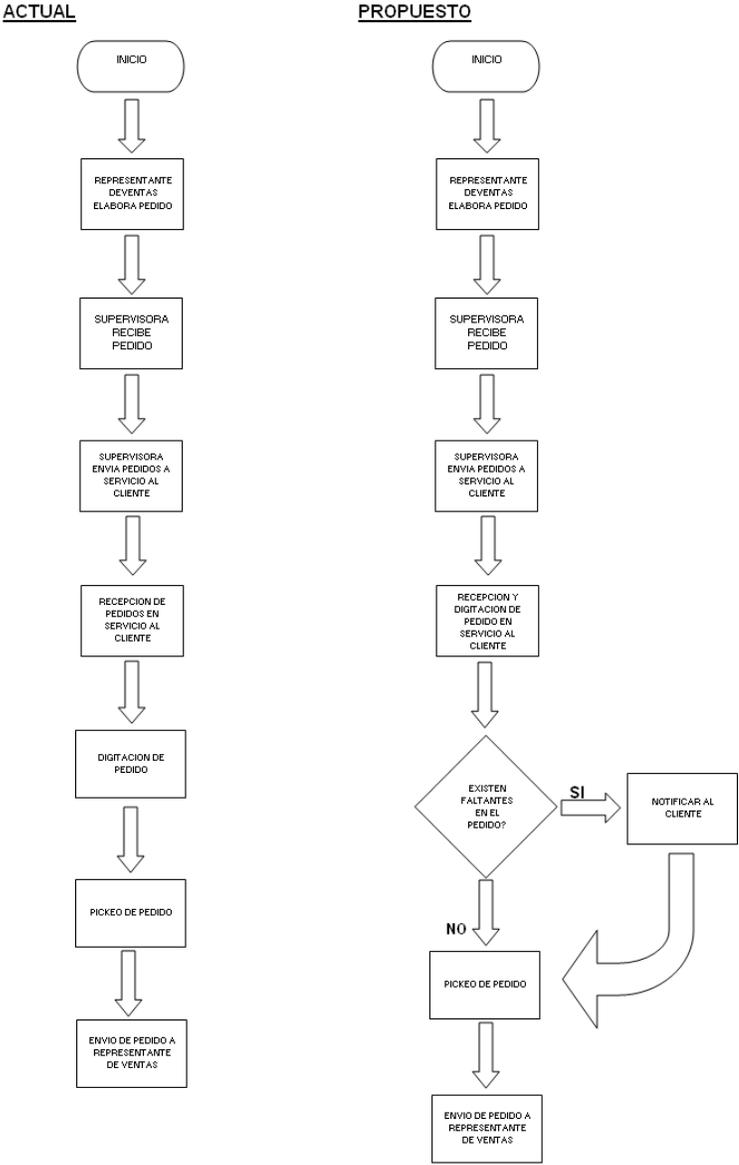


Figura 3. Flujograma actual de recepción del pedido por parte de la representante de ventas.

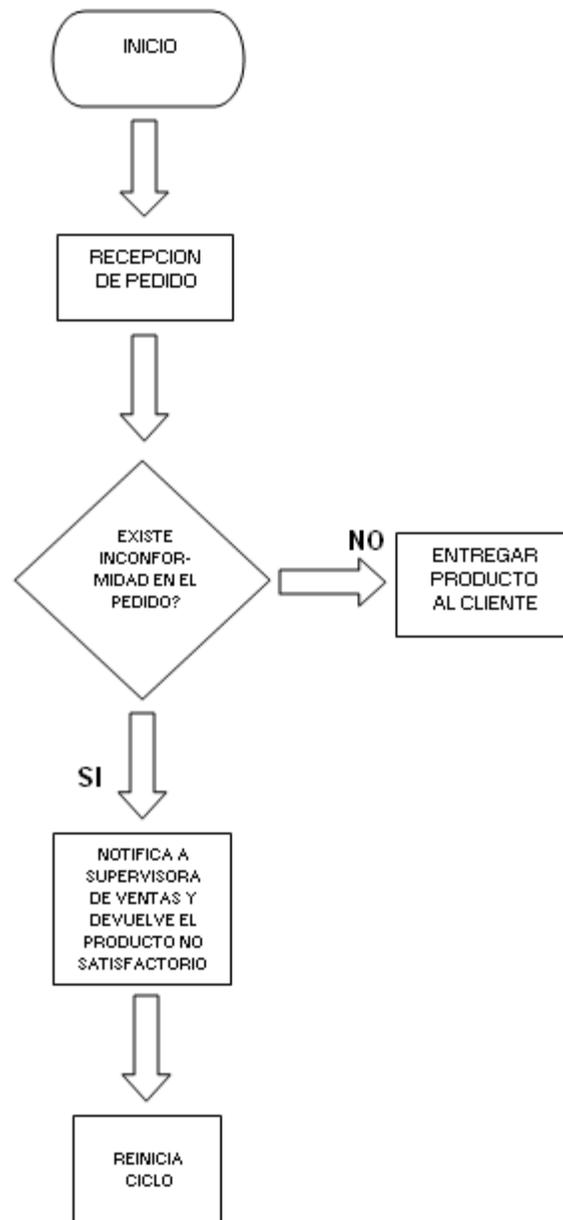
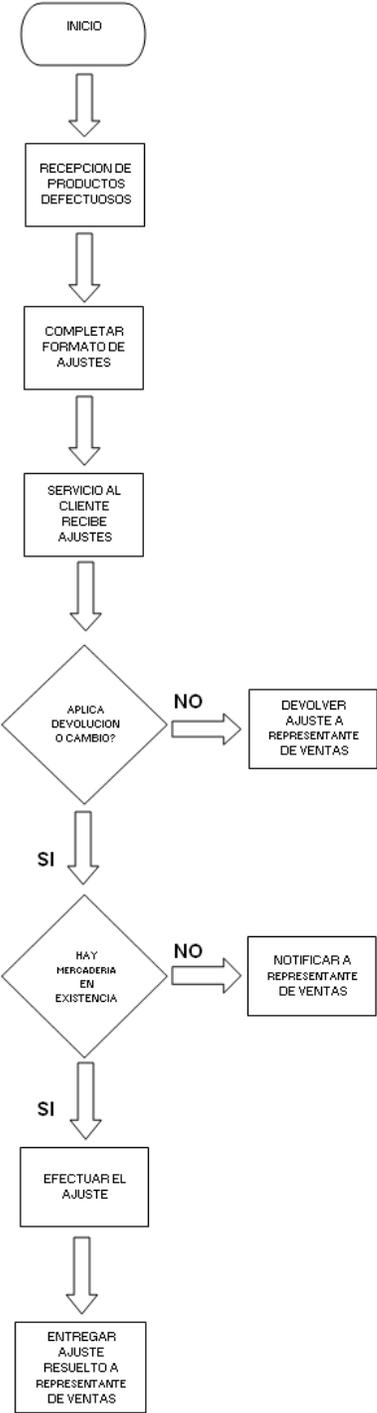


Figura 4. Flujograma actual de recepción de devoluciones



## **2.3 Evaluación con respecto a la calidad del Servicio.**

Las expectativas de las representantes sobre un servicio de calidad se han incrementado exponencialmente en la última década, actualmente las representantes no se acercan a la corporación con la intención de solo adquirir ropa o accesorios de belleza, llegan con la idea de satisfacer de la mejor manera sus necesidades con respecto a estos productos, de tal forma que si no se sienten satisfechas, tanto con el producto como con el servicio, difícilmente serán asiduos compradores o representantes relevantes.

### **2.3.1 Factores que influyen en la calidad del Servicio**

Las nuevas tendencias imponen en el servicio un proceso complejo y para la representante de ventas no basta con recibir una sonrisa, cortesía, amabilidad y cordialidad, ya que sus expectativas en cuanto al servicio son sumamente elevadas. Se destacan cinco factores que se consideran influyen en la calidad del servicio y deben ser cubiertos más allá de sus expectativas.

**1. Elementos tangibles:** Es la apariencia de las instalaciones, mobiliario, equipo y personal del negocio, aun cuando la representante de ventas no puede llevarlos consigo, contribuye a satisfacer sus expectativas.

**2. Fiabilidad:** Implica realizar las entregas de pedidos correcta y oportunamente, la representante de ventas está consciente de lo que adquirió; la empresa debe dárselo tal como él espera recibirlo para generar confianza.

**3. Capacidad de respuesta:** Se refiere a la accesibilidad, rapidez y al dinamismo con que las representantes de ventas son atendidas en la empresa, de tal manera que no busquen la competencia

**4. Seguridad.** Demuestran que los empleados son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza y credibilidad a las representantes, llenando sus expectativas y dando pronta respuesta a sus necesidades.

**5. Empatía:** Es la atención Individualizada que se debe brindar a las representantes, ofrece acceso fácil, se debe entender que las necesidades son diferentes en cada cliente, por lo tanto es importante mantener comunicación constante en un lenguaje claro y sencillo.

## **2.4 Principales problemas y sus consecuencias.**

Cuando se presenta algún problema durante el proceso de prestación del servicio, se debe enfrentar asumiendo la responsabilidad y obteniendo de la representante de ventas la retroalimentación necesaria para convertirlo en una fuente de ideas enfocadas en mejorar la calidad. Los principales problemas que repercuten en la insatisfacción de las representantes son en su mayoría, derivados del poco interés que se tiene por parte de la organización en general, con respecto a mejorar el servicio al cliente, ya que es el punto medular de relación entre las representantes y la empresa. Al cliente no le interesan las políticas internas de la empresa, ni la distribución de tareas dentro, espera que cualquier persona pueda ayudarle a resolver sus problemas con prontitud y esmero.

De acuerdo al Focus Group realizado con las representantes activas que generan más ingresos a la corporación, se determino que las causas que se presentan actualmente en la organización y que generan inconvenientes se derivan en su mayoría por el desconocimiento de los empleados de sus funciones, a continuación se detallan:

**1. Demora en entrega de los pedidos.**

La representante de ventas estima que su pedido será entregado en una fecha específica, tal como se lo ofreció la corporación, sin embargo por diferentes factores se complica el proceso, atrasando la entrega del mismo, siendo la representante la ultima en enterarse de dicho retraso.

**2. Pedidos entregados con faltantes.**

Algunas veces el pedido de la representante de ventas no se completa por faltantes de producto, se le envía haciendo sustituciones del producto faltante.

**3. Pedidos retenidos.**

Sin notificar a la representante, se realizan cancelaciones de sus pedidos, debido a que se encuentra en mora, lamentablemente la representante de ventas desconoce la situación, nadie le brinda anticipadamente dicha información. Adicionalmente por errores en el sistema de retienen pedidos que fueron pagados oportunamente.

**4. Productos que no llenan las expectativas de la representante de ventas al momento de recibirlos.**

En el catálogo algunos productos difieren totalmente de la realidad, no se da dicha información al cliente, sino hasta que los recibe y lo comprueba físicamente.

**5. Productos sustitutos.**

Cuando ocurre una amplia diferencia en el quiebre de las ventas reales y estimadas el departamento de ventas toma la decisión de enviar tallas o colores sustitutos para completar los faltantes, algunas veces el cliente no presenta inconveniente, sin embargo en la mayoría de ocasiones el cliente envía el producto de vuelta para aplicar ajustes, lo cual incomoda al cliente, puesto que previamente no se le consulto si aceptaba el producto sustituto.

**6. Error en el cobro del pedido.**

El sistema erróneamente no realiza cálculos correctos de ofertas o de promociones, la representante de ventas percibe que se le ha cobrado de más, sin embargo para corregir dicha situación, no existe un procedimiento definido y regularmente no se resuelve con facilidad, sino hasta que interviene Gerencia.

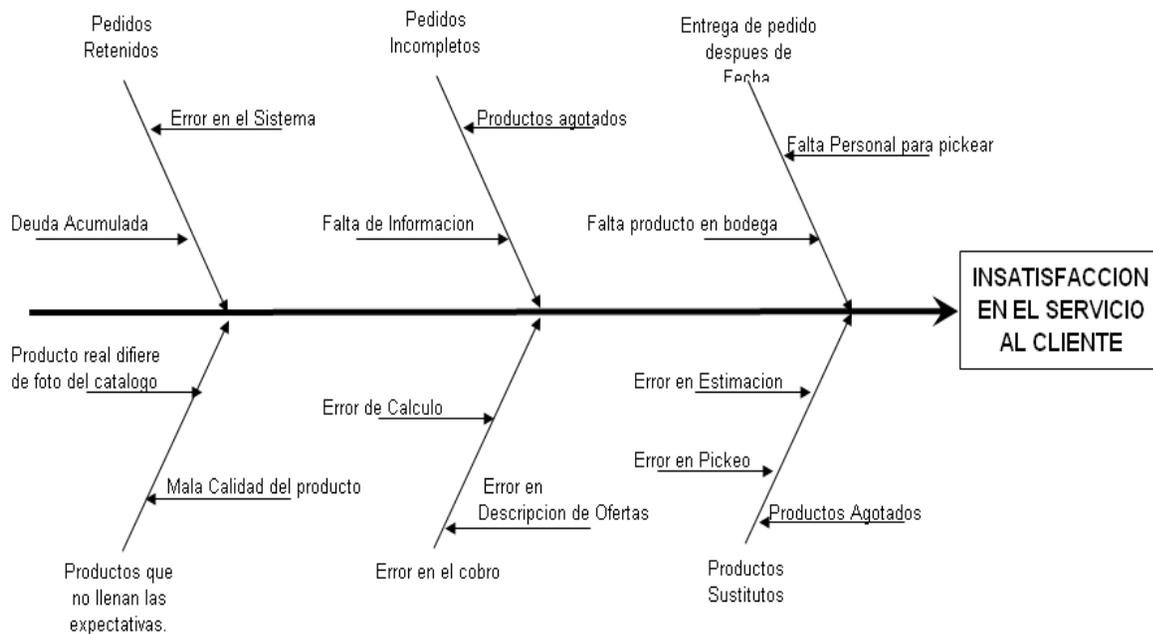
**7. No incluir el incentivo cuando realmente se lo ha ganado.**

En campañas específicas para promover las ventas se incluyen en el catálogo promociones en las que se ofrecen incentivos por llegar a cierto nivel de ventas, sin embargo por error en el sistema o de la persona que realiza el picking no se envían, lo cual también molesta y desmotiva a las representantes.

**8. Mal manejo del producto, lo cual provoca derramamiento o mala apariencia.**

Por falta de equipo de almacenaje especial y poca capacitación del personal de bodega y pickeo en el manejo del producto, se provocan daños, manchas y problemas de apariencia en la mercadería que recibe la representante de ventas.

Figura 5. Diagrama de Ishikawa de las causas de insatisfacción detectadas en el Focus Group.



### **3. PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1 Diseño del Plan para Medición de Clientes Satisfechos.**

Medir la satisfacción de la representante de ventas, constituye un valioso indicador que permite evaluar el desempeño general de la corporación. Analizar la información contribuye a crear una cultura de mejora continua, incluso la Norma ISO 9001 lo incluye como requisito de certificación. Es indispensable que dicha medición sea implementada solamente, si la Gerencia esta dispuesta a invertir tiempo, dinero y esfuerzo, de lo contrario los resultados obtenidos serán inútiles, irrelevantes e intrascendentes.

Medir el índice de satisfacción de las representantes permitirá a la corporación:

- Conocer el nivel de satisfacción de las representantes.
- Conocer los factores que influyen en la satisfacción de las representantes.
- Cuantificar la importancia que cada uno de los factores tienen en la satisfacción de la representante.
- Determinar el nivel de expectativas que tiene las representantes.
- Alinear los esfuerzos y recursos de la corporación de acuerdo a los requerimientos de la representante.
- Comprobar la coherencia entre la percepción de la compañía y la percepción del cliente a la hora de construir satisfacción.
- Construir e implementar planes de marketing concretos y medibles.

- Dar seguimiento a la evolución de la satisfacción de la representante.

Lo que se hará inicialmente es identificar las representantes que se entrevistarán y los criterios que se utilizarán para seleccionarlas; estableciendo además las variables del servicio que se habrán de medir.

Previo a la creación del sistema y desarrollo de entrevistas a las representantes, es necesario que todos los miembros de la corporación conozcan acerca de la importancia de la satisfacción y como medirla.

Debe quedar claro que el objetivo que se persigue al realizar el estudio, es establecer un plan de mejoras para elevar la satisfacción.

A partir de las características que se han detectado con la ayuda de la representante de ventas y la inclusión de otras características que la corporación considere importantes, se diseña un cuestionario en el que hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **La satisfacción general.** Es importante preguntar a la representante cómo se siente de satisfecha de forma general con la corporación. Esta pregunta, contrariamente a lo que piensan muchas personas, se debe incluir al principio del cuestionario. La explicación es la siguiente: si se coloca esta pregunta al final, la representante de ventas va analizando todos los aspectos que se le han preguntado y finalmente dará un valor medio de todo lo que se le ha preguntado. Lo que realmente interesa es su primera impresión.

- **Claridad en las preguntas:** Las preguntas deben ser claras, concisas y precisas. No se deben preguntar dos aspectos en una misma. Por ejemplo, si se le pregunta: ¿cómo está usted de satisfecho con el tiempo que tardamos en despacharle su pedido y que concepto le merece la Supervisora de Ventas? La representante no sabrá a qué responder.
- **Claridad en las respuestas.** Evitar respuestas del tipo muchas veces, con frecuencia, etc., es mejor poner como posibles respuestas una vez al mes, dos veces al mes, entre tres y cinco veces, etc.
- **Preguntas abiertas.** Es recomendable que el cuestionario contenga preguntas en las que la representante de ventas pueda expresar su opinión.

Antes de llevar a cabo la recolección de datos, es imprescindible realizar una prueba piloto con 10 ó 12 Representantes de ventas para descubrir si el cuestionario se entiende o existe ambigüedad en las preguntas.

Una vez que el cuestionario se ha dado por válido, se pasa al cotejo de datos y su posterior análisis. Se debe determinar: el número de representantes a las que se va a encuestar, el medio que se va a emplear para realizar la encuesta, el periodo en el que se va a realizar la recolección de datos y la forma en la que se van a presentar los resultados.

Existen diferentes maneras de realizar la encuesta: Telefónica, visita domiciliar, correo, e-mail, Internet, etc. Tomando en cuenta el giro del negocio y si el presupuesto de la Corporación lo permite, para tener un acercamiento con las Representantes de Ventas, se recomienda hacer la encuesta por medio de la visita personal.

Antes de que la representante de ventas reciba el cuestionario, se le debe haber informado muy bien de los objetivos que se persiguen con este estudio; siendo la mejora del producto y del servicio que le ofrece la corporación lo que impulsa la medición.

Al cabo de unos días de haber visitado a la representante, es recomendable enviarle una carta para agradecerle el tiempo que haya dedicado; resaltar lo importante que es su opinión para poder mejorar los productos y el servicio de la corporación. Esta carta, además, tiene una consecuencia adicional: la representante de ventas se siente motivado y esto contribuye a aumentar su fidelidad.

### **3.1.1 Importancia de la satisfacción del cliente**

En la época previa a la revolución industrial, el artesano tenía un contacto directo con el cliente. Los productos que él elaboraba eran entregados directamente al consumidor. El cliente de manera natural podía retroalimentar al fabricante y expresarle su sentir, sobre el producto que había adquirido.

Asimismo, el artesano, por la dinámica que generaba la interacción con el usuario de sus productos, podía fácilmente identificar los deseos, frustraciones y preferencias que generaban los bienes que elaboraba. La retroalimentación entre el fabricante y el cliente era continua. Cada vez, el productor podía acercarse más a lograr una mayor satisfacción de sus representantes.

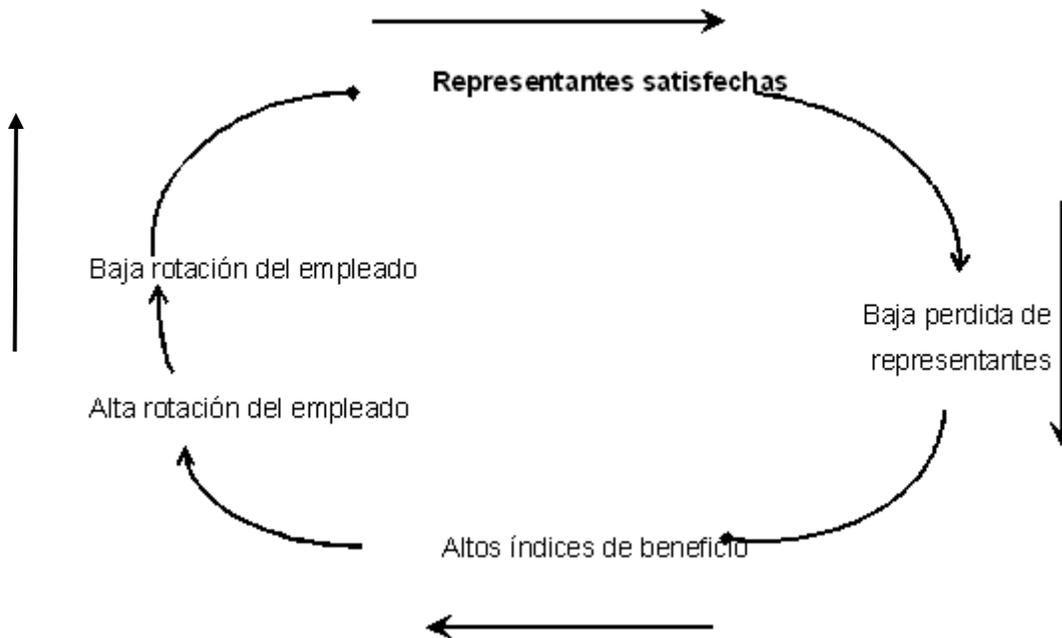
Desde algunas décadas se empezó a prestar atención seria a la satisfacción, Sin embargo, fue hasta los 80's cuando se convirtió en uno de los asuntos clave en el área empresarial y en los enfoques de gestión.

La corporación debe medir como se siente la representante de ventas, con el propósito de iniciar acciones concretas para aumentar su eficacia, mantenerlas contentas y captar nuevas. Es vital acentuar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción, pues existe una relación casi perfecta entre insatisfacción e incomunicación con la corporación.

No hay manera de incrementar la eficacia si no se muestra en el catálogo los productos que satisfagan las necesidades y expectativas de las representantes, para lograrlo se tiene que orientar todo el esfuerzo de la corporación. Esto solo podrá hacerse en la medida que de manera seria y organizada se mida la satisfacción de representantes periódicamente, tomando las acciones pertinentes.

Luego de implementarse la medición, se generaran cambios que tendrán un fuerte impacto en la corporación, pues es un ciclo que genera representantes satisfechas y empleados satisfechos; puesto que una representante satisfecha tolera con mayor facilidad el incremento de los precios, lo que puede ser utilizado para aumentar los sueldos de los empleados, incrementando por ende su probabilidad de continuidad en la corporación, reduciendo la rotación de personal, por lo tanto la corporación luego de seguir esta filosofía, debe obtener mejores resultados y mayores beneficios, situándose en una posición privilegiada.

Figura 6. Diagrama del impacto corporativo al implementar la medición de la satisfacción.



Los resultados de la corporación dependen del éxito de las representantes de ventas, por lo tanto debe concentrarse todo el esfuerzo empresarial en prolongar la vida comercial de las representantes, motivando a que invierta mas y adquiera mayor cantidad de productos por cada pedido.

“Ponerle coco” a un problema de insatisfacción y resolverlo, minimiza o elimina la mala reputación se hubiera creado, pues como se ha mencionado con anterioridad, un alto porcentaje de representantes insatisfechas no se molestan en contactar a la empresa para expresar su disgustos, simplemente se van con la competencia y criticaran la corporación con otras representantes potenciales.

Producto de diversas investigaciones y estudios realizados han demostrado la importancia de la satisfacción del cliente, dentro de los puntos mas destacables se mencionan:

- Cien clientes satisfechos producen 25 clientes nuevos.
- Por cada queja recibida, existen otros 20 Clientes que opinan lo mismo, pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya se ha ganado.
- Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con once.

### **3.1.2 Factores de la satisfacción**

Es importante identificar los factores que influyen en generar satisfacción en las representantes y que la misma sea duradera, conocer cuales son las variables que deben evaluarse para asegurar que sus expectativas en la relación con el servicio que brinda la corporación sean alcanzadas.

Para definir las variables que las representantes identifican como trascendentales para generar satisfacción, se hará por medio de una tormenta de ideas, se debe formar un grupo de trabajo de ocho representantes de ventas activas y que se encuentren dentro de la regla 80/20 desarrollada por el economista italiano Wilfredo Pareto, según dicha regla el 80% de las ventas provienen solo de un 20% de los clientes.

Mediante una tormenta de ideas, se consigue obtener un listado de todas las características que la representante de ventas identifica como importantes para generar satisfacción.

Para moderar dicha tormenta de ideas se requiere una persona que conozca el proceso interno de la corporación y no tenga relación directa con las operaciones para evitar algún sesgo, pues altera completamente el objetivo de la medición, las etapas básicas que se deben seguir para desarrollar la lluvia de ideas son las siguientes:

- 1. Introducción:** Se debe iniciar la sesión explicando a cada una de las representantes los objetivos que se persiguen en dicha reunión, resolver dudas y presentar las reglas bajo las cuales se llevara a cabo, se debe promover un clima tranquilo, agradable, sin presiones, deben asegurarse que todos comprendan el tema que se va a tratar.
- 2. Generar ideas.** Dar un tiempo prudente para que cada participante evalúe el problema, posteriormente solicitar una secuencia de ideas individuales, promoviendo que todos los participantes den sus puntos de vista, para cada idea aportada es importante evitar emitir juicio sobre ellas, la reunión puede generarse con lentitud eso muchas veces contribuye a la recolección y registro de mayor numero de ideas.
- 3. Revisión de ideas expuestas.** Inicialmente consultar si existe alguna duda, si existiera debe aclararse. En esta etapa deben estar claros todos los conceptos contemplados, sin ser juzgados.

- 4. Análisis y selección.** El grupo debe ser enfocado en las ideas, discutir las para definir aquellas que es importante considerar, las ideas que son similares deben ser agrupadas y eliminar las que no son trascendentes. No debe haber imposición por algún participante.
- 5. Ordenar las ideas.** Analizar las ideas que han permanecido, priorizarlas con el apoyo de los participantes, identificando las más importantes para cada uno. Si no hay consenso en las ideas debe generar una votación.
- 6. Presentación de resultados.** Presentar a Gerencia el listado de variables que se consideran prioritarias para las representantes y trabajar con ellas en la encuesta de medición de la satisfacción

### **3.1.3 Medición de la satisfacción**

Una de las principales metas de la medición de la satisfacción es incrementar la lealtad de la representante de ventas a la corporación a la marca y a los productos, lo cual se debe traducir en continuidad en los pedidos.

La teoría indica que un cliente leal y fiel es aquel que se encuentra satisfecho y está dispuesto a mantener una relación comercial con la empresa e incluso recomendarla a otros. Debido a esto, la mayoría de empresas tienen como política investigar y conocer, a través de diferentes mecanismos, el nivel de satisfacción de sus clientes.

La medición de la satisfacción se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestión, y por tanto, de ser mejorado.

El uso de métodos estadísticos que permiten seleccionar muestras, realizar encuestas, tabularlas e inferir comportamientos y actitudes de las representantes con base en estos resultados, es lo que se recomienda utilizar.

Para tener una medición del nivel de satisfacción, se debe identificar a las representantes activas y utilizar nuevamente la regla 80/20 desarrollada por el economista italiano Wilfredo Pareto, según dicha regla el 80% de las ventas provienen solo de un 20% de los clientes.

### **3.1.3.1 Escalas de medición de la satisfacción**

Un principio básico que se debe tomar en cuenta es que si algo no se mide, no se puede mejorar. Por lo cual para medir la satisfacción de la representante de ventas debemos conocer si las expectativas han sido alcanzadas y superadas ¿cómo saberlo? Muy fácil, preguntándoles.

No existe una regla fija que diga qué tipo de escala es mejor. En las escalas que ofrecen cuatro respuestas (muy mal, mal, bien, muy bien) el encuestado se ve obligado a posicionarse en la respuesta. En las de cinco respuestas donde se añade la posibilidad “Bueno” la representante de ventas no tiene la obligación de posicionarse en el lado bueno o malo de la respuesta. Si se posiciona lo hará porque está convencido y no porque le hemos obligado con la escala.

En el cuestionario propuesto se consultara acerca de las variables, que previamente se definen como prioritarias en la satisfacción de la representante de ventas. Cada variable debe ser respondida de acuerdo a las cinco respuestas siguientes:

Tabla I. Opciones de respuestas en la encuesta de medición de satisfacción.

EXCELENTE
MUY BUENO
BUENO
REGULAR
MALO

En el extremo superior se ha definido el grado de mayor satisfacción (EXCELENTE), este grado se definirá como nivel 5.

En el extremo inferior se ubica el menor grado de satisfacción (MALO), este se ha definido como nivel 1.

El grado de satisfacción ubicado en el centro llamado BUENO, define un nivel a la medida de lo esperado por la representante de ventas. Por existir 5 grados de satisfacción y por encontrarse entre los grados 1 y 5, se le definirá como nivel 3.

En el aspecto de la satisfacción de la representante de ventas, cada grado de satisfacción ocupara una posición llamada nivel de satisfacción (NS).

En forma ascendente, a cada grupo corresponde un nivel:

Tabla II. Grado y nivel de satisfacción a evaluar en la encuesta.

**Grados y niveles de satisfacción de la representante de ventas**

GRADO	NIVEL
MALO	NIVEL 1
REGULAR	NIVEL 2
BUENO	NIVEL 3
MUY BUENO	NIVEL 4
EXCELENTE	NIVEL 5

A cada nivel de satisfacción (NS) le corresponde un valor entre 0 y 1, por lo que el nivel máximo de satisfacción (EXCELENTE) se le ha asignado el valor de 1, en contraparte el nivel mínimo de satisfacción (MALO) le corresponde el valor de 0. De igual forma el nivel BUENO por encontrarse al centro de los niveles de medición se le ha asignado el valor de 0.5.

Promediando los valores que corresponden a los valores malo y bueno  $((0.0+0.5)/2)$  el valor del nivel REGULAR con 0.25.

Se define el valor que se debe asignar al nivel MUY BUENO, el cual se encuentra entre BUENO y EXCELENTE  $((0.5 + 1.0)/2)$ , el valor es de 0.75.

Tabla III. Grado de satisfacción y valor asignado.

GRADO	NIVEL	VALOR DE SATISFACCIÓN
MALO	1	0.00
REGULAR	2	0.25
BUENO	3	0.50
MUY BUENO	4	0.75
EXCELENTE	5	1.00

### 3.1.3.2 Herramientas utilizadas para la medición

Las herramientas utilizadas para conocer la percepción de los representantes con respecto a la satisfacción del servicio que se brinda, deben ser aquellas en las cuales la información sea proporcionada directamente por ellas, tales como: entrevistas personales, entrevistas telefónicas, cuestionarios, encuestas y lluvia de ideas. El objetivo principal de estas herramientas es obtener la información directamente desde donde ocurre el problema para analizarla y así conocer cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para crear un plan de trabajo a fin de darle solución a los diferentes problemas que se vean reflejadas en la información obtenida.

### **3.2 Plan de fidelización.**

Fidelización es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con las representantes de ventas más rentables de la empresa, luego de asegurar que los niveles de satisfacción de las representantes son los ideales; estableciendo sólidos vínculos y obteniendo una alta participación en las compras.

El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores, requieren que la empresa ponga interés especial en la satisfacción del consumidor y en el proceso post-compra.

Una representante activa que durante mucho tiempo ha adquirido productos, incrementando el valor de sus compras continuamente es la que denominamos una representante fiel.

La propuesta que se plantea se debe desarrollar de acuerdo al siguiente procedimiento:

#### **1. Definir claramente los objetivos y costes del programa**

Los objetivos del programa deben integrarse a los objetivos generales de la corporación. Es muy importante que el programa involucre a todo el personal, desde los directivos hasta el último de los empleados, todos deben poseer el mayor grado de conocimiento sobre el mismo.

El objetivo es incrementar la rentabilidad de la corporación, no se debe olvidar que la razón primordial del programa es generar beneficios, representados en una optimización de la rentabilidad de cada representante.

Los costes del programa deben estar bien definidos y estudiados, formando parte de la estructura general de los costes de marketing de la empresa.

Lo ideal es implementar un modulo de atención al cliente CRM, el cual permite mejorar de forma coherente y cuantificable los procesos que tienen relación con los clientes, permitiendo aprovechar de forma optima las y brinda a la corporación la capacidad para maximizar las ventas cruzadas y adicionales.

Sin embargo se implementara el programa de fidelización con otro tipo de apoyo informático, debido a que no se cuenta actualmente con los recursos económicos para dicha inversión.

## **2. Identificar a los mejores clientes para diseñar el programa**

Los clientes más importantes y también los más rentables suelen ser aquel 20% que genera el 80% de las ventas, ésta es la regla del 80:20 de Pareto, que se cumple muy frecuentemente. Estos clientes deberían formar al grupo que se tomará en cuenta para definir el programa de fidelización. Esto no quiere decir que un programa de fidelización no se centre en otros segmentos de clientes que, por razones estratégicas se necesita potenciar, no obstante y lógicamente como regla general, no se debe invertir esfuerzos y dinero en clientes que no generan suficiente rentabilidad.

### **3. Seleccione el modelo de programa**

Es importante conocer los motivos auténticos de la fidelidad de las representantes, ya que la construyen y la basan en diferentes razones, dentro de las que se considera: El precio, la calidad del producto, la imagen de marca, la calidad del servicio, etc. El proyecto de fidelización consiste en identificar lo que motiva a las representantes, con el fin de que se les provea dicho valor y superar sus expectativas. Esta información contribuirá en determinar las variables efectivas de fidelización para retener a las representantes más rentables. Los modelos más comunes de fidelización son: clubes, programas de puntos, programas de descuentos, programas basados en privilegios, concursos, juegos, sorteos, premios acumulativos, etc.

### **4. Definición de la forma de inscribir a los clientes en el programa**

Se puede observar dos tipos, dependiendo de los objetivos del programa y del grupo al que se está enfocando: Los abiertos y los cerrados. En los abiertos, es libre la inscripción; en cambio, en los cerrados existe un criterio de selección, por el cual, se entra a formar parte del programa.

Se puede idear un programa que de la oportunidad de inscribir a todas las representantes, como estrategia para recopilar datos y segmentarlos dentro del programa. Sin embargo, tendría mayor éxito si su base de participantes, está limitada a las mejores, puesto que la limitación de la base de participantes del programa, también ayuda a focalizar la inversión en las más rentables.

## **5. Ofrecer un valor único y diferenciado**

Esta es la decisión estratégica clave para el diseño del programa. Desarrollar un beneficio que la representante realmente valore. No querrán abandonar la corporación e irse a la competencia, si el valor que se les ofrece supera sus expectativas. Este proceso requiere creatividad puesto que se debe desarrollar un compendio de beneficios y premios que la competencia no pueda superar fácilmente. De otro modo, simplemente será malgastar el dinero.

Configurar un programa de fidelización es sólo el primer paso. La gerencia de Mercadeo necesita aprender a usar beneficios, privilegios y premios para influenciar el comportamiento del consumidor. Si además introduce elementos de personalización, el programa incrementará muy positivamente el valor de cara al cliente.

## **6. Establecer un diálogo inteligente y continuo**

Se debe comenzar a desarrollar con un diálogo inteligente y continuo con la representante, utilizando la información que suministra para alimentar la base de datos. Se debe ir más allá del conocimiento del concepto de diálogo inteligente, para anticiparse y hacer que la representante participe en la estructura de los beneficios que ofrece el programa. Por ejemplo, permitir a las representantes construir su propio catálogo de premios o dejarles elegir su propia promoción; se observara con este procedimiento que los beneficios son más atractivos, cuando las representantes participan en el proceso de su creación y elaboración.

## **7. Crear relaciones y vínculos externos con otras empresas afines**

Para aumentar el valor ofrecido en el programa, puede desarrollarse asociación con otras empresas y crear alianzas estratégicas para incrementar el número de beneficios ofrecidos a la representante. También así se puede generar otra fuente de autofinanciamiento

## **8. Tomarse muy en serio el programa**

Dedicar los recursos necesarios, tanto en personal como en inversión y recordando que lo más exigente no es la creación del programa, sino el mantenimiento y la continuidad del mismo.

### **3.2.1 Conocimiento del cliente**

La fidelización de las representantes requiere un proceso de gestión que permita conocerlas a profundidad. La investigación que se realice a cada representante facilita la información para adaptar el servicio individualmente; además la gestión del proceso, para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información que se recabe sobre las representantes, se deben agrupar en función de su respuesta, para luego enfocar las actividades de marketing y se realice una segmentación de las representantes, formando grupos internamente los mas homogéneos posibles.

La corporación debe conocer, clasificar y entender a las representantes de ventas; quienes de acuerdo con su comportamiento optimizan la gestión e influyen en el desarrollo del negocio. No todas las reacciones de las representantes son iguales, se debe tomar en cuenta las variables individuales de satisfacción y retención, porque no toda satisfacción implica fidelización, ni toda insatisfacción, una deserción.

Se puede vender más y mejor si se conocen los gustos y necesidades de las representante; para lo que debe establecerse un sistema de monitoreo mediante el cual se obtenga un panorama general de su relación con la Corporación y no considerar sólo hechos aislados. Este sistema de almacenaje de información debe ser periódico y sistemático para que registre datos representativos.

Para el éxito en el acercamiento con las representantes, se debe considerar a los empleados que por su interacción diaria tiene contacto y comunicación con cada una; escuchando y haciendo ciertas preguntas se puede obtener información valiosa sin invertir grandes recursos.

Identificar a las representantes que se incorporan por primera vez, para conocer si requieren mayor información u orientación acerca del producto, el catálogo, el sistema de venta directa y capacitarles en el negocio para que puedan desarrollarlo con éxito. Cada representante es única, tiene características personales derivadas de su formación escolar, su condición económica, sus necesidades y deseos, por lo que las políticas deben ser flexibles.

- Se debe conocer la finalidad de la compra, investigar la razón por ejemplo, la representante compra más un estilo de ropa con ciertas características.
- Cada representante estructura de diferente forma sus actividades dentro de su negocio, conocer un poco dicha organización permitirá identificar áreas de oportunidad, para optimizar los recursos de ambos.

Así como la corporación tiene limitantes, la organización de la vida de cada una de las representantes también puede tenerlas, es bueno identificarlas y contribuir en solventarlas; con esto indudablemente, se les cautivara de tal forma que difícilmente querrá cambiar de proveedor.

### **3.3 Liderazgo en el servicio.**

Los especialistas en el liderazgo de servicio afirman que existen cuatro puntos fundamentales, que deben ser desarrollados por la corporación comprometida con el servicio, a continuación se destacan:

**a.) Visión de servicio:** Cuya columna principal es la percepción de la fuerza que mueve a las organizaciones hacia el éxito en la excelencia en el servicio. Ésta distingue a una empresa de sus competidores en su respectivo segmento del mercado; en esto radica la diferencia fundamental. Los líderes en servicio están convencidos de que la excelencia y calidad es la única estrategia para competir exitosamente.

La preocupación por esta realidad es parte de la nueva reorientación de proyectos empresariales. La evidencia de esta nueva realidad se pone de manifiesto en el crecimiento explosivo de la formación de equipos de representantes y diseñadores. Esta visión de servicio tiene tres columnas fundamentales:

1. El mercado es la clientela de profesionales que buscan una conveniencia del producto y un servicio que no se encuentra en las tiendas corrientes.
2. La gente gasta su dinero en los sitios en donde se siente a gusto.
3. Establecer un vínculo estrecho con las representantes, como una estrategia clave en el negocio.

**b) Creer en otros:** los líderes orientados al servicio creen ciegamente en las condiciones intrínsecas de las personas, para llegar a una alta autorrealización, que tienen suficientes conocimientos y aptitudes para desarrollar e implantar una alta motivación al logro; conducente a la consecución continua de resultados de excelencia. Con estas competencias las personas están en capacidad de establecer un estilo de liderazgo participativo orientado a la excelencia de servicio y con la creencia de que la gente es digna de confianza. Se hace necesario establecer un proceso de comunicación con las siguientes características:

1. Una finalidad claramente definida.
2. Debe ser multidireccional, hacia todos los sentidos y niveles de la organización.
3. Tiene que estar debidamente instrumentada, valiéndose de soportes, herramientas y equipos, así como de indicadores seleccionados en función de los objetivos.
4. Debe ser adaptada a los sistemas de información de la organización.
5. Debe ser lo suficientemente flexible para integrar lo informal y crear estructuras que contribuyan a la consecución de la excelencia de servicio.

**c) Querer el trabajo:** Los líderes exitosos orientados al servicio, hacen lo que quieren, porque quieren lo que hacen; como tienen una alta motivación al logro, se imponen riesgos de muchas complejidades; desarrollan una gran capacidad de prospección y asertividad. Las incertidumbres las enfrentan con un gran deseo de triunfar y en verdad son triunfadores.

El amor a la empresa, es el combustible de las altas normas de los líderes del servicio.

**d) Integridad:** estos líderes tienen grandes principios éticos y morales, en consecuencia siempre están haciendo lo correcto y actuando de buena fe, concediéndole mucha importancia al principio de justicia y equidad; así como también la coherencia y veracidad hacia los representantes, tanto internos como externos. La integridad personal es una cualidad esencial del liderazgo de servicio

### **3.4 Escuchar a los clientes**

Para poder tomar medidas y mejorar el servicio, no hay nada mejor que "escuchar" a las representantes de ventas, analizar lo que dicen y hacen, ponerse en sus zapatos y ofrecerles una solución a sus necesidades.

Por estos motivos, una buena escucha de las representantes puede incrementar las ventas y mejorar la imagen de su empresa.

No se puede pensar en el negocio sin un canal de comunicación que relacione a la empresa con cada una de las representantes de ventas. De manera que la comunicación es el primer modo de intercambio que se debe establecer. A partir de esa premisa, se deduce que se debe planificar a través de qué medios se establecerá la comunicación.

No siempre resulta tan fácil pensar cuáles son las formas en que la empresa va a escuchar a sus representantes. Escuchar quiere decir, estar atento a lo que las representantes "dicen" y también a lo que "no dicen"; es pensar en lo que está pidiendo y para qué lo necesita; muchas veces se trata de pensar "con" la representante de ventas, poniéndose en sus zapatos, ubicándose en su situación y contexto.

Todo el personal de la corporación debe aprender a escuchar, comprender y ponerse en el lugar de la representante de ventas.

La verdad es que, la experiencia propia y de terceros ha permitido verificar que la eficacia de una buena escucha al cliente, incrementa los niveles de venta y mejora la imagen empresarial.

Todos los manuales de ventas, desde hace ya tiempo, vienen proponiendo un cambio de 180° en la forma de vender. Ese cambio implica dejar de hablar y empezar a escuchar.

Se considera al vendedor actual como una gran oreja orientada hacia la representante de ventas y no ya, un charlatán que vende con las palabras.

### **3.4.1 Factores para el servicio**

Ya que se han definido los principales factores que influyen en la calidad del servicio, debemos accionar para que cada factor se vuelva un elemento a nuestro favor y la representante de ventas perciba el interés de la corporación en satisfacer sus necesidades.

#### **1. Elementos tangibles:**

Si no se cuenta con los recursos para tener instalaciones, mobiliario y equipo de apariencia moderna, si es vital que las instalaciones de la empresa sean visualmente atractivas, limpias, ordenadas y que permita a las representantes desplazarse fácilmente en los diferentes ambientes. Los empleados deben tener una apariencia pulcra, el catálogo y folletos en donde se comercializan los productos deben además de llamar la atención, facilitar la ubicación del producto que se desea adquirir.

## **2. Fiabilidad:**

En el catálogo debe indicarse sin lugar a confusión los precios de los productos, así como especificar con claridad como aplicar a cada una de las promociones. Reducir al mínimo los faltantes en los pedidos de las representantes.

Cuando la empresa promete a las representantes realizar la entrega de los pedidos en una fecha específica, se debe cumplir a cabalidad, salvo excepciones muy esporádicas, para lo cual el departamento de Servicio al Cliente debe informar previamente a las representantes y compensarles con alguna bonificación.

Las quejas, reclamos, sugerencias o comentarios deben ser atendidos de inmediato por Servicio al Cliente para evitar que la insatisfacción de la representante de ventas se acreciente.

## **3. Capacidad de respuesta:**

Todos los empleados deben estar dispuestos a ayudar a las representantes y tener una comunicación continua con cada una, informándoles: Si llegaron a niveles de venta o cuanto les falta para optar a las promociones vigentes, si tienen pagos pendientes, fechas de recolección y entrega de pedidos, resolución de quejas y principalmente si existen inconvenientes de despacho o faltantes de mercadería.

#### **4. Seguridad.**

Se debe contar con personal que transmita confianza y credibilidad a cada uno de las representantes, por lo que todos los empleados, independientemente del puesto que ocupan, deben conocer totalmente el negocio, tener información de todo lo concerniente a las campañas, procedimientos de resolución, productos, precios, ofertas y calidad del producto, con el fin de resolver dudas que se le presenten a la representante de ventas, con lo cual tendrán seguridad en realizar sus operaciones dentro de la corporación.

#### **5. Empatía:**

La corporación debe ofrecer a cada uno de las representantes una atención individualizada, tomando en cuenta los horarios de atención convenientes para todas sus representantes, contando con empleados que brinden una atención personalizada, que se preocupen por los intereses de las representantes comprendiendo cada una de sus necesidades específicas.

#### **3.4.2 Tipos de clientes**

Todas las representantes son diferentes, tienen su propia personalidad, carácter, deseos y expectativas, para enfocar mejor los recursos y el desempeño del personal de Servicio al Cliente, es imprescindible hacer mención de cada tipo a fin de satisfacer de mejor forma sus requerimientos:

- **La representante de ventas que todo lo sabe**

Es una representante de ventas sobre estimada, no acepta ningún tipo de información y ayuda. Es bastante vanidosa, le apasiona que le celebren su astucia y sagacidad.

El personal debe enfocarse en consultarle sutilmente acerca del producto y simultáneamente sugerirle aspectos que cree conocer, sin embargo desconoce. Se debe cuidar que la representante de ventas tenga la impresión de que el tiene el control de la conversación, pidiéndole su opinión y haciéndole sugerencias, es vital tener mucho tacto; halagar su vanidad da buenos resultados.

- **La Representante de ventas cautelosa.**

Siempre esta a la defensiva, puesto que ha pasado experiencias no muy agradables en negociaciones que ha realizado en otras empresas, lo cual provoca desconfianza. Debe tratar de ganarse la confianza aun con las cosas mas sencillas; que perciba que no habrá riesgos en la negociación y debe informarse correcta y ampliamente acerca de la organización y de las bondades del producto, especialmente de los procedimientos que debe seguir para resolver sus inconvenientes. Puede llegar a convertirse en un excelente cliente.

- **La representante de ventas entendida.**

Tiene información suficiente de la empresa, del negocio de venta por catálogo, de los procedimientos y de la calidad del producto; sin embargo solicita información adicional, para estar satisfecho.

Evitar darle información exagerada, hipotética, a medias o de algo que no se comprende al 100%; pues lógicamente al percibir seguridad en la información que recibe, es bastante probable que forme parte de las representaciones habituales.

- **La representante de ventas compradora fácil.**

Generalmente no presta atención al precio, ni a la calidad de los productos que adquiere; compra compulsivamente. Se debe respetar y brindar los precios, productos, ofertas e información al igual que a todas las representantes, puesto que si percibe que algo se ha cobrado en condiciones diferentes al resto de representantes, no volverá al negocio.

- **La representante de rentas buscadora de ventajas.**

Tiene la idea de ser la mejor compradora, quien consigue las mejores ofertas, precios, descuentos y promociones disponibles, no le afecta rebajarse, humillarse o suplicar con tal de conseguir su propósito. Difícilmente entenderá la calidad del producto o las cualidades del mismo, se le debe indicar a detalle lo que dejara de percibir, si en ese momento no adquiere el producto.

- **La representante de ventas indecisa.**

Cliente con muchos temores y dudas, realiza consultas, sin embargo ninguna respuesta le satisface. Se debe tratar con mucho tacto, ya que es la única que definirá la compra; para ayudarle a tomar una decisión a dicha representante, se debe enfocarse en los beneficios de adquirirlo y que los perderá si no se decide.

- **La representante de ventas irritable.**

Es sumamente agresiva, se altera continuamente y sin motivo, no es fácil de controlar. El empleado debe permanecer sereno y en calma para aquietarla, ya que una reacción diferente la irritara nuevamente.

- **La representante de ventas silenciosa.**

Escucha todo el tiempo, no presenta objeción ni comentario alguno, muchas veces provoca desesperación. Se debe persuadir en algún diálogo con preguntas abiertas en las que deba presentar su punto de vista.

### **3.4.3 Recepción de reclamos**

Cuando una representante de ventas se encuentra molesta e insatisfecha por el servicio que se le ha brindado en la corporación, tiene cuatro opciones para canalizar su enojo:

1. Quedarse callada.
2. Tramitar su reclamo ante la autoridad.
3. Quejarse con un amigo o alguien que entienda de su molestia.
4. Reclamar a la Corporación.

Sin duda lo más conveniente es que la representante opte por quejarse dentro de la corporación, de esta forma, existe la oportunidad de corregir las fallas e intentar persuadirla de continuar la relación de negocios.

El hecho de no recibir reclamos no necesariamente significa que todas las representantes están satisfechas, es como tener una venda en los ojos corporativos que no permite visualizar la realidad, por lo que se pierden muchas oportunidades de mejora importantes.

El tema de la frecuencia de los reclamos es importante, pues es un indicativo de aspectos a desarrollar en la relación con las representantes; tal vez nunca se llegue a optimizar esa relación, pero se debe mostrar la disposición indeclinable de la corporación para mejorar la calidad en productos y servicios.

La satisfacción de la representante de ventas va más allá del cumplimiento de los requisitos mínimos por ella establecidos. Es también un hecho que la representante de ventas no satisfecha, aún no es perdida.

Estudios realizados han demostrado que el 25% de los clientes se sienten insatisfechos con el servicio aunque solo un 5% de ellos se queja, el 95% restante, considera que no vale la pena tomarse la molestia de quejarse, no sabe como hacerlo, o se encuentra frustrado por las complicaciones para gestionar la queja.

Del 5% que se quejan solo a la mitad se les ofrece una posible solución satisfactoria al problema. Sin embargo, el hecho de resolver el problema de un cliente de manera satisfactoria es clave.

Se estima que cada cliente satisfecho transmite su buena experiencia en promedio a tres personas, mientras que un cliente insatisfecho transmite su descontento a once personas en promedio, si cada uno de estos todavía se lo cuenta a alguien más, el número de personas expuestas a un “boca oreja” negativo puede crecer indefinidamente.

Las representantes que presentan reclamos, constituyen un valioso tesoro para la organización proveedora del servicio, puesto que proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio.

La identificación de las causas mencionadas en el capítulo 2 y que han generado insatisfacción representan dos oportunidades importantes de mejora:

1. En primera instancia marca el camino para la solución del problema, lo cual hará que la representante de ventas recupere la confianza en la organización y regrese.
2. En segundo lugar, el reclamo de la representante probablemente influirá para mejorar la prestación del servicio.

Una representante inconforme por el servicio recibido en la corporación puede presentar su reclamo vía telefónica, marcando el número directo del Departamento de Servicio al Cliente, el cual será mostrado en la portada y contraportada del catálogo, todas las campañas, así como en lugares específicos dentro de las instalaciones de la corporación, puede colocar su reclamo además personalmente, para lo cual se dispondrá de un buzón especial para dicho propósito.

El buzón será responsabilidad del departamento de servicio al cliente, debe estar con llave y revisarse diariamente, puede realizarse vía electrónica para que también por este medio las representantes puedan exponer sus quejas o reclamos, se debe crear una opción en la pagina electrónica de la corporación.

**Tabla IV. Modelo propuesto para recepción de reclamos.**

No. XXX

FECHA DE RECEPCIÓN	RECIBIDA POR
FORMA DE RECEPCIÓN	FAX TELEFONO PERSONAL EMAIL
DATOS DEL RECLAMANTE	
NOMBRE	
DIRECCIÓN	
TELÉFONO	
EMAIL	
DATOS DEL RECLAMO	
PRODUCTO QUE SE RECLAMA:	
VALOR:	
CAMPAÑA:	
EXPONGA SU RECLAMO	
ACCIÓN INMEDIATA SOLICITADA	
DEPARTAMENTO RESPONSIBLE	
FECHA DE RESOLUCIÓN	

Ante la recepción de un reclamo, el departamento de servicio al cliente, dentro de un plazo máximo de un día hábil posterior a la recepción de la comunicación independientemente de la vía por la cual sea recibida, conoce lo solicitado y envía un oficio con el numero correlativo al Departamento que corresponde el inconveniente, con copia a Gerencia General, solicitando que inicie la gestión del mismo, tiene un máximo de dos días para que se solvante, tomando alguna acción inmediata para corregirlo.

Transcurridos dos días debe haber una resolución al inconveniente, el Departamento involucrado debe enviar una nota a Servicio al Cliente con copia a Gerencia General, indicando las acciones que se tomaron para corregirlo y para evitar que dicha situaciones se presenten nuevamente.

El Departamento de Servicio al Cliente informa vía telefónica y de ser necesario por escrito a la persona afectada sobre las correcciones o acciones inmediatas que se tomaron o se tomaran, con el objetivo de solventar su situación.

Posteriormente el Departamento de Servicio al Cliente realiza una investigación y define acciones correctivas a ser tomadas, con el fin de eliminar las causas que originaron el reclamo. El Departamento de Servicio al Cliente es el responsable del seguimiento correspondiente.

### **3.4.3.1 Registros de información**

La base de datos existente debe ser actualizada por el departamento de informática, de tal forma que contenga a cabalidad la información necesaria para tener un minucioso control de los clientes actuales y potenciales, y que emita informes útiles para implementar las estrategias de marketing, como por ejemplo: Alcanzar con mucha mayor precisión el mercado objetivo, dado que se pueden identificar grupos específicos de representantes de ventas en donde enfocar las promociones.

El registro de representantes puede llegar a tener bastante información, lo importante es almacenar la información clave para la gestión del negocio.

En la actualidad el sistema registra la siguiente información:

- Nombre y apellido de la representante.
- Edad
- Fecha de nacimiento
- Número de identificación tributaria
- Numero de Cédula
- Teléfono

- Dirección de domicilio
- Dirección de correo electrónico
- Estatus actual de la representante

La información que se sugiere agregar para actualizar el sistema, con el objetivo de hacerlo funcional para optimizar la toma de decisiones es:

- Tiempo de haber iniciado la relación comercial.
- Hobbies
- Historial de la representante:
  - Cuando fue su último pedido?
  - Cuanto invirtió en su último pedido?
  - Promedio que invierte por pedido?
  - Forma de pago habitual?
  - Número de pedidos ingresados
  - Es una representante potencial?
  - Detalles de la última conversación sostenida con el cliente
  - Adquiere productos con la competencia?
  - Le interesan nuestras ofertas y promociones?

- Asiste a los eventos de la corporación?
- Actualmente tiene participación en algún programa de fidelización.

Mientras mas se conoce a la representante se le puede ofrecer con mayor facilidad el producto específico que necesita y no lo que la corporación cree que necesita.

La información registrada en la base de datos, será utilizada de la siguiente forma:

- 1 . **Identificar a representantes potenciales.** Algunas veces la corporación genera anuncios por diferentes medios, así como en la portada del catálogo, en dicha publicidad debe indicarse el número telefónico y dirección electrónica de la corporación, la información generada por estas acciones debe cargarse en la base de datos para posteriormente contactarlos e intentar convertirlos en clientes reales. Situación similar ocurre cuando se desarrollan planes internos de referidas con las representantes activas.

- 2. Clientes que deben recibir una oferta específica y personalizada.** A partir de la información registrada en la base de datos, la corporación puede crear el perfil del cliente ideal, e identificar clientes potenciales con dicha información para que cuando se generen promociones las mismas se dirijan a clientes con mayores probabilidades de respuesta exitosa.
  
- 3. Retención de clientes.** Cuando la representante percibe que la conocen, que la corporación sabe que le gusta y sus necesidades individuales, genera una relación de confianza con la corporación. Para desarrollar el programa de retención es necesario estar en comunicación constante con las representantes brindándoles un excelente servicio pre y post venta, resolviendo cualquier circunstancia que se presente. De esta forma la fidelidad del cliente aumentara, como también los ingresos que se reciben por la continuidad.
  
- 4. Reactivación de clientes.** A través de la base de datos se puede enviar a las representantes tarjetas de cumpleaños, promociones especiales, etc. Estas técnicas se ejecutan automáticamente e influyen en el comportamiento de la representante en forma positiva.

5. **Seguimiento a reclamos.** Mayor probabilidad de que un reclamo sea resuelto de forma exitosa al cargar toda la información al respecto en el sistema, evitando que haya pérdida de información. Adicionalmente mayor facilidad de darle seguimiento para ubicar el status en tiempo real y brindar atención personalizada ante la consulta del reclamante.

#### 3.4.3.2 Estrategia para la resolución.

Existen diferentes procedimientos que se pueden implementar con el objetivo de desarrollar una decisión efectiva que solvete las quejas de las representantes, independientemente del tipo de reclamo que presente, se sugiere lo siguiente:

- Recibir la queja con agrado, no optar por una actitud defensiva y mucho menos agresiva, realmente la representante de ventas hace un regalo a la corporación cuando se acerca con una queja.
- Documentar inmediatamente el reclamo, esto hará percibir al cliente que es importante su reclamo y que en verdad existe el deseo de resolverlo.
- Mostrar que esta de acuerdo con la representante de ventas, no con la justificación o la queja, sino que esta de acuerdo en que una situación de esa índole es desagradable y frustrante, aun cuando sea responsabilidad de la representante de ventas.

- Enfriar la situación. Cuando la representante de ventas esta realmente molesta, lo primero es enfriar la situación.
- Hacerle ver a la representante que comprende como se siente, significa estar de acuerdo con los resultados que la queja situación provoca.
- Mostrar Empatía hacia la representante de ventas, es decir ponerse en sus zapatos.
- Escuchar, escuchar y escuchar. No interrumpir a la representante, ni hacer preguntas, demostrar que realmente le escuchamos.
- Dejar hablar al cliente hasta estar seguro que ha dicho todo lo que tenía que decir; es la única forma de conocer el verdadero motivo de la queja, lo que sucedió y como sucedió; conociendo el problema es como puede ser resuelto.

Se debe determinar:

- Qué sucedió.
- Cómo sucedió
- Cuándo sucedió
- Dónde sucedió
- Por qué sucedió

- Convertirse en embajador de la corporación, asumir personalmente la solución del problema planteado por la representante de ventas como un asunto propio e individual.
- No culpar a otros dentro de la empresa, es decir no pasar el problema a otro empleado de la corporación, la representante de ventas se dirige a cierto empleado y el mismo debe iniciar el proceso de resolución.
- Si el problema se debe a un error de la empresa, admítalo abierta y francamente, luego discúlpese. Cuando el empleado esconde la verdad complica la situación.
- Cuando algo este mal dentro de la corporación la representante de ventas espera una resolución inmediata, si el inconveniente no se puede solucionar de inmediato, se debe investigar e informar al cliente la fecha prevista de resolución, indicándole la razón por la cual no es posible hacerlo en el momento.
- Elaborar y diseñar junto al cliente una solución razonable para ambos, lo importante no es determinar el culpable sino identificar la solución. Muchas veces representantes y empleados se pierden en discusiones interminables tratando de encontrar al culpable, mientras el problema persiste lejos de una pronta solución, al final sin importar quien tenga la razón, la representante de ventas sigue disgustada y sale en busca de una nueva y mejor opción, muy probablemente la competencia.

- Deben asegurarse de que por segunda vez todo funciona correctamente, ponerse de acuerdo con la representante de ventas sobre lo que hará el empleado para resolver el inconveniente.
- Reestablecer la relación de confianza con la representante de ventas, pero sin prometer imposibles, evite decir “no sucederá nuevamente”, porque es probable que el empleado no pueda controlar la situación, sin embargo un comentario como “Si se presenta un nuevo inconveniente, estamos para solventarlo” es mas real.

#### **3.4.3.2.1 Círculos de calidad**

Los círculos de calidad son una herramienta desarrollada en Japón cuya misión es contribuir en la mejora y desarrollo de las empresas, respetando el lado humano de los empleados, edificando un ambiente agradable de trabajo y realización personal, propiciando la utilización del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la corporación.

Un círculo de calidad está integrado por un reducido numero de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, quienes se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados al trabajo.

En la actualidad es difícil complacer a las representantes, sus demandas en cuanto a un servicio de excelencia son constantes y la única forma de proceder es que la gerencia movilice a toda la corporación para proveer servicios que les satisfagan mas allá de sus expectativas, esto implica que la calidad en el servicio debe construirse en cada operación y procedimiento.

La implantación de círculos de calidad debe planearse cuidadosamente para que sea exitosa, no puede dejarse a la casualidad, puesto que si llegase a fracasar en la introducción, el efecto negativo sobre el personal seria duradero. Que todos los cambios previstos sucedan, requiere voluntad de toda la corporación.

Antes de iniciar con las actividades de los círculos de calidad, la gerencia debe estar plenamente consciente de la importancia de la implementación y del impacto significativo sobre la administración de la calidad en la corporación.

El primer paso es conocer las actividades de los círculos de calidad, por lo tanto la gerencia debe asistir a seminarios y observar como están organizadas las actividades en otras compañías y la forma en que han contribuido a la misión y visión de la corporación, así como participar en la convención de los círculos de calidad.

Al igual que las nuevas implementaciones en la corporación, se debe probar el programa de círculos de calidad a pequeña escala idealmente únicamente en un departamento, la razón principal es adquirir cierta experiencia, para después administrar con éxito la implementación general.

El proceso de desarrollo de los círculo de calidad esta segmentado en las siguientes operaciones:

- a. Identificación del problema
- b. Análisis del problema y recopilación de información.
- c. Búsqueda de soluciones.
- d. Selección de una solución.
- e. Presentación de la solución a la gerencia.
- f. Ejecución de la solución.
- g. Evaluación de la solución.

Las condiciones que deben prevalecer para asegurar la funcionalidad de los círculos de calidad son las siguientes

- Los círculos de calidad deben ser integrados por lo menos por cuatro elementos, y se deben reunir una vez a la semana con el jefe que tiene asignado cada departamento.
- Todos los miembros deben laborar en una misma área de trabajo.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe, quien a su vez es también integrante del círculo.
- La participación debe ser voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los círculos depende de la decisión de cada integrante.

- Los círculos se reúnen una vez a la semana, durante las horas acordadas con la gerencia.
- Lo ideal es que las reuniones de celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del grupo deben elegir el problema de acuerdo al diagrama causa efecto desarrollado en el capítulo dos.
- Las exposiciones preparadas para la dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos, quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta
- La corporación realizara evaluaciones periódicas para comprobar la ejecución de las propuestas.
- Los círculos de calidad permanecerán en operación procurando siempre su mejoramiento.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1 Plan de medición de clientes satisfechos**

La atención personalizada, cortesía, amabilidad, asesoría al tomar los pedidos, oportuna resolución de reclamos, puntualidad, etc., brindan valor e imagen al producto y a la corporación, generando volúmenes adicionales de venta, sin embargo son variables difíciles de medir por ser intangibles.

En la lluvia de ideas desarrollada con 8 representantes de ventas activas, seleccionadas del grupo que genera el 80% de utilidad la corporación, se identificaron las variables que ellas consideran tiene mayor influencia en la satisfacción:

- Amabilidad, atención y cortesía en el servicio.
- Información de los productos que se exhiben en el catálogo por parte del personal.
- Constancia en las visitas de la Supervisora de Ventas
- Reuniones efectivas.
- Presentación física del personal
- Atención de las necesidades de las representantes
- Información sobre el status de los pedidos
- Atención posterior a la recepción del pedido
- Atención del área de servicio al cliente
- Pedidos sin faltantes

- Compromiso de entrega.
- Calidad en la atención del servicio de entrega de los pedidos
- Eficiencia en la atención por otros medios
- Presentación oportuna de facturas
- Información oportuna sobre estados de cuenta
- Amabilidad y cortesía al momento de efectuarle el cobro
- Atención y resolución de reclamos
- Retroalimentación en reclamos
- Retroalimentación en cuanto a faltantes

La medición se efectuara únicamente sobre aspectos relacionados con el servicio, lo cual abarca una diversa gama de actividades que son desarrolladas por varias personas que tiene relación con la representante de ventas y que pertenecen a distintas áreas funcionales de la corporación. Con dicha información se preparó el cuestionario para indagar el nivel de satisfacción de la representante de ventas, el formato se puede ver en anexos.

Del total de representantes que coloca su pedido cada campaña (1200), únicamente el 60% (720 representantes) se encuentran activas (han efectuado pedido las ultimas tres campañas) y se han identificado 150 representantes quienes son las que generan el 80% de las utilidades.

La representante de ventas reacciona de una forma singular ante las variables subjetivas que le brindan en la corporación, por lo tanto dichas variables son sumamente importantes.

Es importante que la investigación sea realizada por personal ajeno al departamento de ventas, sin embargo debe tener una percepción clara de los procedimientos internos, por lo que no es recomendable que sea efectuado por personas fuera de la corporación.

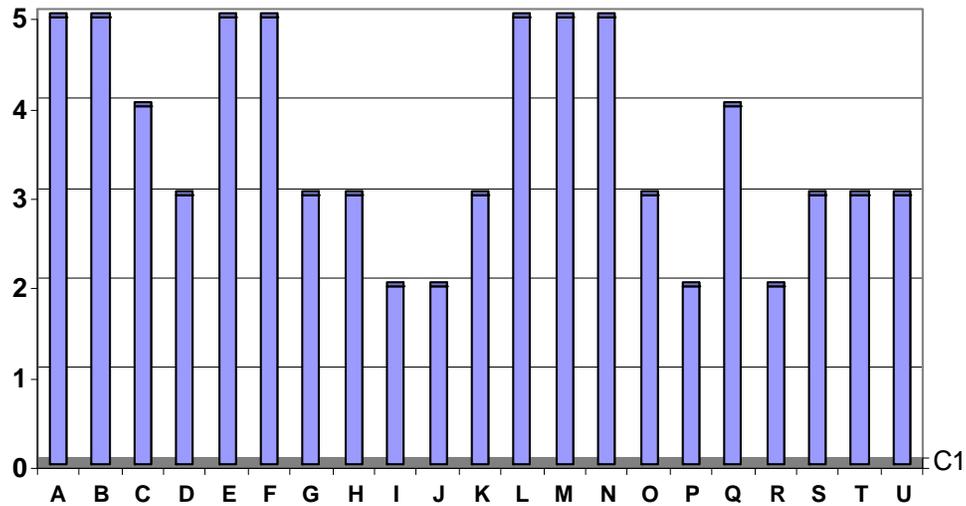
Una vez, realizada la medición de campo se deben trasladar los datos obtenidos a tablas, donde se analice el nivel (NS) y grado de satisfacción de las representantes, por cada variable de servicio (VS). Inicialmente se debe desarrollar una matriz, en la que se incluya cada variable evaluada y asignarle el nivel de satisfacción (NS); manifestado por la representante de ventas.

Posteriormente se suman los valores de satisfacción por variable de todas las encuestas, el resultado se divide en 150 que es el total de encuestas generadas, lo cual reflejará el valor de satisfacción general por cada variable, el resultado fue el siguiente:

**Tabla V. Valor de satisfacción general por cada variable de medición.**

	<b>Variables de medición</b>	<b>VS</b>	<b>NS</b>
A	En términos generales, qué tan satisfecho se encuentra usted por el servicio que se le presta?	0.79	5
B	Amabilidad, atención y cortesía de la supervisora de ventas	0.81	5
C	Conocimiento de la supervisora de ventas de los productos que se exhiben en el catálogo?	0.54	4
D	Frecuencia de visita de supervisora de ventas?	0.41	3
E	Puntualidad en las reuniones acordadas para presensación del catálogo?	0.82	5
F	Apariencia personal de la supervisora de ventas?	0.87	5
G	Atención oportuna de sus requerimientos por parte de la supervisora de ventas	0.37	3
H	Información continua sobre el status de los pedidos	0.29	3
I	Atención posterior a la recepción del pedido	0.23	2
J	Atención del área de servicio al cliente	0.09	2
K	Cumplimiento en abastecer su pedido completo	0.33	3
L	Cumplimiento en fecha de entrega de su pedido	0.80	5
M	Servicio de transporte en la entrega de su pedido	0.86	5
N	Servicio y atención del personal que le entrego su pedido	0.90	5
O	Eficiencia de los medios de comunicación en los que ha solicitado apoyo	0.37	3
P	Presentación oportuna de facturas	0.20	2
Q	Información oportuna sobre estados de cuenta	0.62	4
R	Amabilidad y cortesía al momento de efectuarle el cobro	0.24	2
S	Atención y resolución de reclamos	0.29	3
T	Retroalimentación en cuanto a medidas preventivas y correctivas por reclamos	0.37	3
U	Retroalimentación en cuanto a faltantes previo a la recepción del pedido	0.31	3
	<b>VALOR DE SATISFACCIÓN GENERAL</b>	<b>0.50</b>	<b>3</b>

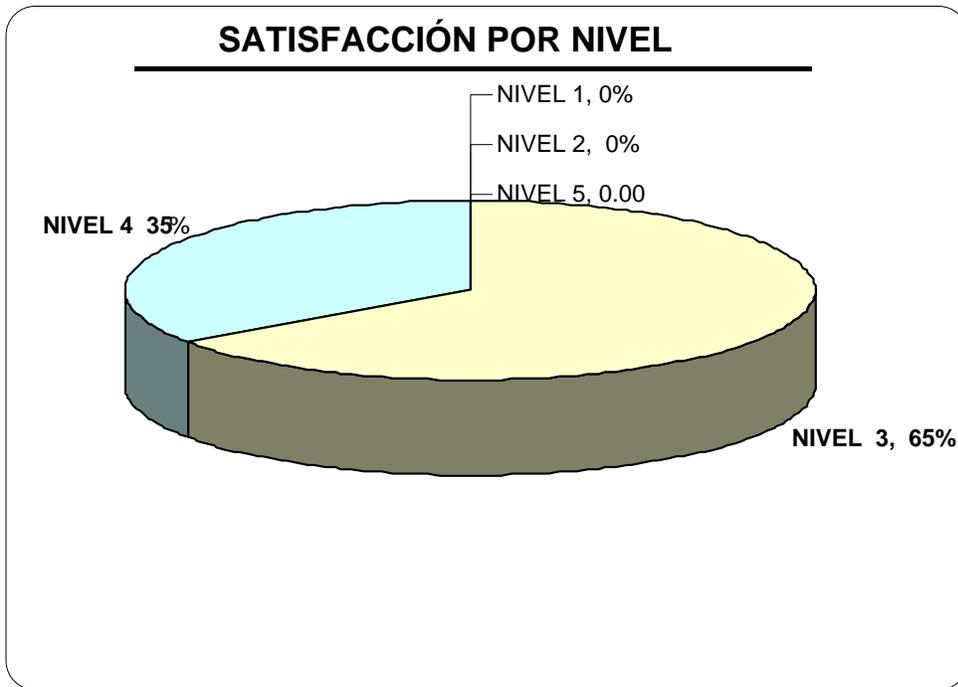
**Figura 7. Gráfico de nivel de satisfacción por variable**



Al analizar la información se deduce que algunas variables no cumplen con el nivel mínimo de satisfacción de la representante de ventas, por lo que es recomendable darles especial atención, estas son:

- Atención posterior a la recepción del pedido,
- Atención del área de servicio al cliente,
- presentación oportuna de facturas,
- amabilidad y cortesía al momento de efectuar el cobro.

**Figura 8. Gráfico de satisfacción por nivel**



Como puede observarse por cada variable de medición, se ha asignado el nivel de satisfacción que registraron las representantes encuestados, de donde se concluye que el 65% de las representantes ubica a la empresa en el nivel 3 (BUENO), el 35% la coloca con un nivel de satisfacción 4 (MUY BUENO), el valor de satisfacción general es de 0.5, con un nivel de satisfacción de 3, grado de satisfacción BUENO, indica que las representantes están recibiendo únicamente lo que esperan recibir, que la empresa no se está esforzando por brindar algún valor agregado para que la representante de ventas perciba una diferencia positiva con respecto a la competencia.

En la encuesta se solicitó a las representantes participantes indicaran los aspectos del servicio que consideran trascendentales para asegurar su continuidad, dicha información se utilizará para agregarla a las variables de medición de la siguiente evaluación de satisfacción, la cual se debe efectuar en un año. Las variables son:

1. Elevar la calidad del producto.
2. Elevar la calidad de los incentivos.
3. Respetar fecha de entrega.
4. Optimizar los precios del producto.
5. Mejorar calidad del catálogo.

Posterior a la medición y análisis, se debe enviar una carta a la representante de ventas que contribuyo con la evaluación agradeciendo el tiempo que dedicó, indicándole los objetivos que se persiguen, así como la razón por la cual se tomó en cuenta su opinión para identificar las medidas que contribuyan con la mejora del servicio y la calidad de los productos.

## 4.2 Fidelización de clientes

El inconveniente que presenta la gestión de muchos sistemas de fidelización es que son demasiado evidentes. Dejan muy claro que la empresa persigue la fidelidad de los clientes. El principal error inicia con la denominación del plan, que con frecuencia le llaman “Tarjeta de Fidelización”, un nombre técnico que no debería llegar a oídos de nadie fuera de la corporación. El cliente no quiere serle fiel a nadie, sin embargo si agradece que premien su confianza y su consumo.

La etapa inicial de la propuesta de fidelización es identificar el nombre del proyecto, el cual de acuerdo a algunos análisis de impacto e imagen se ha denominado club “Porque tú vuelves”. El primer paso de implementación consiste en trasladar la información de los objetivos del programa y toda la información pertinente del club al 100% de los empleados, para ello gerencia general hará una reunión donde convocara a todos los gerentes, para que posteriormente los gerentes trasladen la información a los miembros de su departamento.

En el club “Porque tú vuelves” acceden automáticamente las representantes que se encuentran activas y que fueron tomadas en cuenta para la medición de la satisfacción, cuyo requisito fue haber colocado pedidos las tres ultimas campañas consecutivamente y pertenecer al grupo que representa el 80% de utilidades de la corporación, las representantes que no coloquen pedidos por dos campañas consecutivas automáticamente quedaran fuera del club.

### **Las ventajas del club “Porque tu vuelves” son:**

- Acumulación de puntos: cada campaña acumulara puntos que se transformaran en descuentos en el próximo pedido, por cada pedido ingresado de Q2,000.00 recibirá 75 puntos que puede hacer efectivos en el próximo pedido. El monto es suficientemente atractivo y además es bastante fácil obtener los puntos y mas aun hacerlos efectivos.
- Pertener al club de fidelidad “Porque tu vuelves” tiene ventajas adicionales tales como parqueo especial en las instalaciones de la corporación, envío totalmente gratis del catálogo cada campaña, acceso a ofertas, rebajas y eventos especiales, prioridad en el tramite de los pedidos y se tomaran en cuenta para pruebas de uso de nuevos productos.
- Auténticos regalos personalizados. Se enviara los primeros cinco días de cada mes una felicitación a los cumpleaños que pertenezcan al club, así como un cheque por Q50.00 canjeable en los productos de la corporación. Si una representante insatisfecha, recibe una tarjeta de cumpleaños que indica un descuento para la compra de productos, puede cambiar de opinión frente a la campaña de fidelización y reactivar su relación comercial con la empresa.

En definitiva es un magnífico sistema, marcado por la filosofía del marketing moderno que aconseja crear productos y servicios pensando en el cliente, no únicamente en la corporación.

### **4.3 Liderazgo en el servicio**

Para garantizar el éxito de los programas de marketing implementados, la gerencia tiene que estar comprometida con el modelo y actuar dando ejemplo, es decir “modelando” una misión de Fidelización y retención de clientes, clara y concisa, operando con una política decidida de servicio al cliente. Gerencia debe comunicar permanentemente a todos los empleados esta visión de servicio

El liderazgo en el servicio se traduce en una cultura orientada al servicio establecida por el compromiso de la dirección. Tiene fuerte influencia la manera en la que los mandos y el personal de contacto desempeñan diariamente su trabajo. Los componentes clave del liderazgo de servicio incluyen la misión centrada en la fidelización del cliente, es decir la satisfacción del cliente, el compromiso de la Gerencia, una cultura orientada al servicio, procedimientos de servicio al cliente, motivación e integridad.

Con la implementación de estrategias de marketing tales como medición de la satisfacción y fidelización de las representantes, es bastante probable que la corporación se destaque no solo por el liderazgo en el servicio que brinda a las representantes, sino que además capture una cuota mayor del mercado que sus competidores, por lo que es necesario tomar ciertas medidas que permitan que la ventaja competitiva sea duradera.

El hecho de ser el líder permitirá obtener una mayor tajada del mercado, teniendo el control respecto a la competencia, tomando la iniciativa en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución y gasto para promociones. El líder es el punto de enfoque de la competencia.

Permanecer en el liderazgo no es nada fácil, pues el líder debe estar siempre vigilante, las demás empresas están continuamente desafiando su fuerza o tratando de sacar provecho de sus áreas débiles, intentando hacerle caer, para tomar ese lugar privilegiado.

Para que la corporación se asegure la continuidad en el liderazgo debe:

- **Aumentar la demanda total.**

Los productos que la corporación distribuye aun no son conocidos por todas las regiones del país, por lo que se debe atraer a nuevas representantes de ventas así como a quienes se resistan a adquirir los productos por razones de precio o ausencia de ciertas características.

El departamento de mercadeo puede ampliar el mercado actual promoviendo productos innovadores que se deben incluir en el catálogo con el fin de captar otros segmentos que aun no se han explotado.

Para cubrir nuevas áreas geográficas en el interior del país, en donde aun no es conocido el producto se deben realizar promociones lugares de mayor afluencia de personas, en las que se realizara:

- Demostraciones de los productos
- Ofertas temporales
- Reducción de precios por introducción
- Incentivos por venta de cantidad minima (Q500.00) de productos, para la representante de ventas.

- **Protegiendo la parte del mercado.**

La corporación debe ser previsora vigilando estrechamente, haciendo ajustes y fortaleciendo las áreas débiles cuidando su posición global, ya que la competencia inteligente suele atacar esas áreas que les puede brindar oportunidades, además debe hacerse una evaluación de los costos y precios que sean de acuerdo a lo que las representantes esperan de la marca, tapando agujeros de tal forma que los competidores no puedan entrar.

La mejor defensa que se puede implementar es una buena ofensiva, atacando a los competidores antes de que estos se muevan en contra, pues es mejor prevenir que lamentar y la mejor respuesta es la innovación constante, mediante la cual la corporación levanta una fortificación. La corporación como líder no puede sentirse satisfecha con el estado actual, sino encabeza a las empresas de venta directa, desarrollando productos nuevos, implementando estrategias de marketing, generando eficacia en la distribución y optimizando los costos.

Constantemente esta aumentando la eficacia de la competencia y valor para los clientes. Toma la ofensiva, establece el ritmo y explota las debilidades de la competencia. Cuando la corporación sea blanco de ataques de parte de la competencia, a pesar de sus medidas preventivas y de defender sus flancos, puede iniciar una defensa contraofensiva, aguantando antes de contraatacar, lo cual puede resultar en un peligroso juego de "esperar y ver", pero muchas veces existen motivos de peso para no dispararse, cuando espera, puede entender a plenitud la ofensiva del competidor y quizás hasta encontrar un hueco para colarse y tener éxito con contraofensiva.

En algunas ocasiones, la corporación no podrá defender todas las posiciones ya que la dispersión adelgaza mucho los recursos y los competidores están mordisqueando en varios frentes. En tal caso, la mejor medida sería la defensa reactiva (o retirada estratégica). La corporación abandona las posiciones más débiles y concentra sus recursos en las más fuertes.

También será necesario expandir y aumentar el mercado. Un pequeño aumento de la participación en el mercado puede significar un aumento muy grande en las ventas. Muchos estudios han arrojado que la rentabilidad aumenta cuando crece la participación en el mercado. Los negocios con una parte relativamente grande del mercado produjeron un rendimiento bastante mayor sobre la inversión. Debido a estos resultados, la corporación debe buscar la expansión de su parte del mercado para mejorar la rentabilidad.

#### **4.4 Análisis de reclamos**

De acuerdo a los estudios realizados por empresas especializadas en marketing, el 25% de los clientes se sienten insatisfechos con el servicio, lo cual indica que en la corporación por lo menos 300 de las 1200 representantes se encuentran insatisfechas por una u otra razón.

Cada campaña, además indica el estudio que solo un 5% de ellos se queja, esto equivale a 15 representantes que lo hacen manifiesto a la corporación y las restantes 285 consideran que no vale la pena quejarse, puesto que es en vano y prefieren evitarse la frustración por las complicaciones al gestionar un reclamo y probablemente, se queden calladas; o tramiten su reclamo ante instituciones como la DIACO o lo mas seguro y que es peor, cada una de las 285 le comuniquen su inconformidad a 11 amigas quienes entenderán su molestia y les respaldaran, dichas amigas que en total suman 3135, son representantes potenciales que automáticamente y sin mover ni un solo dedo, la corporación esta perdiendo campaña tras campaña que en un año representan 56,430.

Los principales reclamos son a causa de:

1. Demora en entrega de los pedidos.
2. Pedidos entregados con faltantes.
3. Pedidos retenidos.
4. Productos que no llenan las expectativas de la representante de ventas al momento de recibirlos.
5. Productos sustitutos.
6. Error en el cobro del pedido.
7. No incluir el incentivo cuando realmente se lo ha ganado.
8. Mal manejo del producto, lo cual provoca derramamiento o mala apariencia.

Es importante destacar que la calidad de los productos que la corporación son certificados en Colombia por las normas de calidad ISO, por lo cual la cantidad de reclamos que involucra la calidad del producto es casi inexistente.

Para realizar un análisis óptimo de ellos se deben implementar indicadores ejecutables cada campaña lo cual permitirá conocer inicialmente el índice de reclamos que genera el producto o el servicio, estableciendo una relación entre el número de reclamos efectuados por las representantes cada campaña y el número total de pedidos despachados en esa misma campaña:

Número de reclamos por campaña

Número de pedidos aprobados

Los posibles resultados de este indicador están entre 0% y 100% donde el primero denota una eficiente gestión y los resultados próximos a 100% significan una baja calidad en la gestión de ventas y atención a las representantes.

Otro indicador importante es el índice de reclamos resueltos, el cual mide los reclamos que exitosamente fueron resueltos y consiste en una relación entre el número de reclamos resueltos y el número de reclamos recibidos, este índice debe encontrarse entre el 95% y 100% para ser efectivo.

Reclamos resueltos por campaña

Reclamos recibidos por campaña

Y por último el índice de tiempo de resolución de reclamos, el cual indica el tiempo que demora la corporación en resolver un reclamo, se mide partiendo de que son siete días hábiles para la resolución de la queja o reclamo. Se toma a los 7 días como el valor mayor que un reclamo puede durar sin resolverse, mientras el número de días que demora en resolverlo es menor el porcentaje es más cercano a 100%. Para ello se debe hacer una diferencia entre 7 y el número de días que demoró la solución, dividiendo el resultado sobre 7. Por ejemplo si la demora en resolver el inconveniente es de 3 días, el cálculo se realizar así:  $(7 - 3) / 7$ .

#### **4.5 Determinación de recursos**

Una infraestructura adecuada y preparada para enfrentar este tipo de desafíos en la corporación hace referencia a la tecnología y demás elementos que den soporte al accionar estratégico pero ante todo y sobre todo habla de una organización a través de su personal preparada para tal fin. La tecnología de punta, con la infraestructura física más moderna será insuficiente si el personal que labora dentro de esos espacios y con esos equipos no responde a las nuevas exigencias del mercado.

#### **4.5.1 Descripción del perfil del recurso humano**

Se propone la estructuración de un departamento de capacitación, el cual dependerá de la Gerencia de ventas, dicho departamento lo conformaran un jefe de capacitación y un capacitador.

La responsabilidad del departamento será el desarrollo y perfeccionamiento de los conocimientos teórico-prácticos del personal, además de planear, programar e impartir cursos que contribuyan a mejorar el desempeño del personal.

El capacitador debe iniciar su trabajo recabando información sobre los objetivos que persigue la corporación en general y sus áreas particulares con las acciones de capacitación. Para ello el jefe de capacitación se entrevistara con la gerencia de cada departamento y consultara documentos tales como los programas de las actividades, manuales e instructivos. Debe el Jefe de capacitación conocer el nivel de habilidades y conocimientos del personal, así como la orientación de sus intereses, para diseñar y aplicar unos formularios en la detección de necesidades de capacitación de todos los trabajadores tanto operativos, directivos como técnicos. Luego de aplicar el cuestionario debe organizar, sistematizar y analizar las respuestas para que en base con ella pueda formular el plan de capacitación y proceder a elaborar guías, manuales e instructivos de los cursos que se impartirán.

El objetivo es que cada una de las supervisoras de ventas y nuevo personal de cualquier área, al incorporarse a la corporación conozca con claridad como debe desarrollar las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Desarrollando las destrezas tanto técnicas como interpersonales; las supervisoras de ventas especialmente obtengan capacitación en cuanto a la

imagen que deben transmitir personalmente para generar autoconfianza al comunicarse efectivamente(uso de manos, mirada, expresiones forma de sentarse), atención telefónica, el guardarropa que debe tener disponible para trasladar una imagen integral de acuerdo a la corporación, el cuidado personal.

Coordinar programas de capacitación general de la empresa para el personal que tiene contacto con las representantes, debe mantener la motivación general de la corporación hacia el servicio a las representantes y coordinar reuniones de análisis de los standards de servicio en busca de mejoramiento continuo.

Realizar investigaciones sobre las tendencias novedosas en cuanto a servicio y venta directa.

Formar a los empleados, sea cual fuere su nivel, para actuar como campeones, capaces de utilizar un buen juicio, cuando se necesite tomar decisiones rápidas y actuar para satisfacer a la representante.

**Tabla VI. Perfil propuesto para el jefe de capacitación**

**1. Requerimientos del puesto de trabajo:**

Edad mínima: 30 años	Edad máxima: 40 años
Nacionalidad preferida:	Guatemalteco, centroamericano
Edad preferida:	entre 30 y 35 años
Sexo preferido:	Femenino
Estado civil:	Cualquiera

**2. Aspectos organizativos**

Disponibilidad:	15 días, máxima 30 días.
Dedicación:	Exclusiva al puesto.
Licencia de conducir	Profesional, vigente
Vehículo:	Propio

**3. Formación**

Formación básica requerida:	Estudios profesionales en enseñanza, diplomados en capacitación.
Conocimientos técnicos:	Preferiblemente con conocimientos del mercado nacional y especialmente del mercado de venta directa. Conocimiento de paquetes de computación tales como Office, etc.
Idiomas:	Español con buen dominio para la interacción personal con los capacitados..

#### 4. Experiencia requerida para el puesto

En el puesto	Haber ocupado destacadamente el puesto de supervisor de ventas en una empresa de Venta Directa.
En puestos similares	Conocimientos, servicio al cliente, venta directa, capacitación.
General	Manejo de personal, relaciones humanas

Tabla VII. Perfil propuesto para el capacitador:

- **Requerimientos del puesto de trabajo:**

Edad mínima: 18 años	Edad máxima: 25 años
Nacionalidad Preferida:	Guatemalteco, centroamericano
Edad preferida:	entre 20 y 25 años
Sexo preferido:	Cualquiera
Estado civil:	Cualquiera

#### 2 Aspectos organizativos

Disponibilidad:	Preferiblemente 15 días,
Dedicación:	Exclusiva
Licencia de conducir	Cualquiera
Vehículo:	Propio indispensable

### 3 Formación

Formación básica requerida:	Bachillerato, magisterio, con estudios universitarios.
Conocimientos técnicos:	Preferiblemente con conocimientos del mercado nacional y del funcionamiento de los negocios en una empresa de venta directa, manejo de paquetes de computación tales como Office, etc.
Idiomas:	Español con buen dominio para la interacción con el personal a quien capacitara.

### 4 Experiencia requerida para el puesto

En el puesto	Haber ocupado el puesto a nivel de encargado en las áreas de capacitación.
En puestos similares	Conocimientos de capacitación.
General	Manejo de personal, relaciones humanas

Además se propone una Zonificación de ventas, designando una Supervisora de Zona responsable por zona, pues en la actualidad existen 25 supervisoras de ventas quienes contactan a las representantes de ventas, que no son asesoradas ni apoyadas más que por la Gerencia de Ventas, por lo que se deben asignar 8 Supervisoras de Zona. Cada una tendrá a su cargo una región con aproximadamente 3 Supervisoras de ventas. En la actualidad existe mucha presión y poco apoyo de la corporación hacia las Supervisoras de ventas; la asignación de una Supervisora de Zona por región, permitirá incorporar y manejar la penetración de su fuerza de ventas dentro de una región específica de forma mas ordenada, organizada y eficiente. Este sistema permitirá a la corporación crecer rápida y planificadamente.

La supervisora de zona será la líder de las supervisoras y las guiará constantemente, preparándolas y orientándolas en sus funciones; impulsará su desarrollo continuo personal y profesional, debe generar confianza, acompañándolas personalmente en el campo para generar unión. Reuniéndose cada campaña con su equipo de supervisoras para planificar las nuevas campañas.

**Tabla VIII. Perfil propuesto para las supervisoras de zona.**

**1. Requerimientos del puesto de trabajo:**

Edad mínima: 24 años	Edad máxima: 40 años
Nacionalidad preferida:	Guatemalteca, centroamericano
Edad preferida:	entre 25 y 35 años
Sexo preferido:	Femenino
Estado civil:	Cualquiera

**2 Aspectos organizativos**

Disponibilidad:	inmediata.
Dedicación:	Exclusiva
Licencia de conducir	Profesional vigente
Vehículo:	Propio indispensable

### 3 Formación

Formación básica requerida:	Diversificado, con estudios universitarios,
Conocimientos técnicos:	Con conocimientos del mercado nacional, experiencia en la venta directa y de la administración de unidades de Servicio a Clientes, Conocimiento de paquetes de computación.
Idiomas:	Español con buen dominio para la interacción personal con los clientes.

### 4 Experiencia requerida para el puesto

En el puesto	Haber ocupado el puesto a nivel de Supervisión de ventas, mínimo 5 años en una empresa de venta directa.
En puestos similares	Conocimientos de ventas, distribución.
General	Manejo de personal, excelente relaciones humanas.

Se propone además implementar formalmente un departamento de servicio al cliente eficiente y objetivo que cuente con personal especializado en lo que hace referencia a comunicación interna y externa. Que se encargue de identificar las necesidades y de proporcionar información sobre las cuestiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece la empresa. Será el responsable de gestionar y realizar el seguimiento de los pedidos. También dará soporte al Departamento de Ventas y Mercadeo en la preparación y cálculo de presupuestos, desarrollo de promociones, ofertas y eventos especiales. Su tarea también incluye la resolución de incidencias, garantizando un buen nivel de satisfacción y retención de representantes.

El objetivo principal es crear mecanismos para conocer la forma en que la corporación determina los requerimientos y expectativas de las representantes activas y potenciales y debe evaluar los procesos internos que se utilizan para determinar la satisfacción de las representantes con estos. Debe además dar seguimiento a los sistemas que den respuesta inmediata a quejas, dudas, comentarios y diversas preocupaciones manifestadas por parte de las representantes.

El Jefe de servicio al cliente, posee la autoridad y responsabilidad de asegurar que el sistema de servicio este siendo implementado y mantenido efectivamente y reportar al Gerente General sobre el desempeño el sistema, en el momento en que se incumpla.

**Tabla IX. Perfil propuesto para el jefe del departamento de servicio al cliente.**

**1. Requerimientos del puesto de trabajo:**

Edad mínima: 30 años	Edad máxima: 45 años
Nacionalidad preferida:	Guatemalteco
Edad preferida:	entre 32 y 35 años
Sexo preferido:	Cualquiera
Estado civil:	Cualquiera

## 2 Aspectos organizativos

Disponibilidad:	inmediata.
Dedicación:	Exclusiva
Licencia de conducir	Profesional
Vehículo:	Indispensable.

## 3 Formación

Formación básica requerida:	Estudios universitarios en ingeniería.
Conocimientos técnicos:	Con conocimientos del mercado nacional de Venta directa y de la administración de servicio a clientes. Conocimiento de paquetes de computación.
Idiomas:	Español con buen dominio para la interacción con los clientes internos.

## 4 Experiencia requerida para el puesto

En el puesto	Haber ocupado el puesto de Jefe de servicio al cliente por 5 años, además haber ocupado un puesto en el área de ventas.
En puestos similares	Conocimientos de ventas,
General	Manejo de personal, relaciones humanas

**Tabla X. Perfil propuesto para los agentes de servicio al cliente.**

**1 Requerimientos del puesto de trabajo:**

Edad mínima: 20 años	Edad máxima: 30 años
Nacionalidad preferida:	Guatemalteco
Edad preferida:	entre 23 y 25 años
Sexo preferido:	Cualquiera
Estado civil:	Cualquiera

**2 Aspectos organizativos**

Disponibilidad:	inmediata.
Dedicación:	Exclusiva
Licencia de conducir	No indispensable
Vehículo:	No indispensable.

**3 Formación**

Formación básica requerida:	Nivel diversificado.
Conocimientos técnicos:	Con conocimientos de capacitación, venta directa, y servicio al cliente.
Idiomas:	Español con buen dominio.

#### 4 Experiencia requerida para el puesto

En el puesto	Haber ocupado el puesto de atención por tres años.
En puestos similares	Conocimientos de servicio al cliente.
General	relaciones humanas

Las funciones básicas del departamento de servicio al cliente son:

Administrar, coordina, dirigir y supervisar las diferentes áreas del proceso de servicio a clientes que le permita a la empresa alcanzar los objetivos establecidos:

1. Generar profundo conocimiento de las necesidades de las representantes de ventas.
2. Responder oportunamente a las necesidades de las representantes.
3. Mantener altos estándares de servicio
4. Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio a las representantes.
5. Controlar los niveles de calidad y eficiencia del servicio.
6. Manejo eficiente de quejas.
7. Auditorías internas del proceso de servicio que se brinda a las representantes.
8. Auditorías de servicio con clientes de la empresa en función de medir su grado de satisfacción.

**Las funciones diarias incluyen:**

Atender las quejas, inquietudes y consultas de las representantes, verificando que se les brinde información correcta, dentro de los plazos estipulados. Coordinar las labores sobre auditorías de servicio a las representantes y emitir acciones correctivas y preventivas pertinentes.

**Las funciones periódicas son:**

Implementar, administrar y alimentar el sistema más idóneo para el servicio a clientes. Coordinar la preparación de informes y analizar las tendencias de los estándares de servicio en forma general y retroalimentar a las áreas involucradas.

Las actividades del Departamento de Servicio al cliente en general se detallan a continuación:

- 1. La misión principal es la satisfacción.** La misión enfatiza el hecho de que cuidar a las representantes, es una de las prioridades clave de la organización.
- 2. Venta consultiva.** Entender los objetivos de las representantes y mostrarles como los productos y el servicio actual puede ayudar a alcanzarlos.
- 3. Estándares de contratación.** Seleccionar y contratar en toda la corporación y especialmente en el Departamento de Servicio al cliente, personal que se sienta responsable, con autonomía, que haga lo necesario para dar un buen servicio a las representantes y mantenerlas satisfechas.

- 4. Sistemas internos de apoyo.** Utilizar tecnologías de vanguardia como bases de datos, sistemas telefónicos, correo electrónico y otros sistemas, para reducir los errores y proporcionar un servicio rápido y eficaz a las representantes.
- 5. Status de proveedor preferente.** Planificar todas las interacciones con la representante de manera que sean situaciones ganar-ganar, que aseguren que las representantes, en un futuro, elegirán hacer negocios con la corporación.
- 6. Cooperación interna.** Cooperar permanentemente con los demás a lo largo y ancho de la organización, para trabajar inteligentemente. Hacer mas con menos y alcanzar objetivos compartidos de servicio.
- 7. Estándares de servicio.** Utilizar estándares clave de rendimiento para medir el servicio que se da a las representantes.
- 8. Compromiso de alta dirección.** Demostrar a través de la acción y el compromiso, que la alta dirección comprende con claridad las necesidades de las representantes.
- 9. Conocimiento de la representante.** Comprender, incluso anticipar lo que las representantes necesitan, desean o esperan y ofrecérselo permanentemente.
- 10. Competencias del empleado.** Garantizar que los directivos, los mandos medios y el personal de servicio de primera línea tienen la formación y destrezas necesarias para influenciar a otros, comunicarse y escuchar con eficacia y manejar a las representantes difíciles.

11. **Sistemas que añaden valor.** Eliminar los procedimientos y sistemas internos que no crean valor para las representantes.
12. **Protección de la inversión de la representante.** Garantizar que las inversiones que las representantes efectúan en los productos de la corporación, se mantienen, a pesar de los cambios que puedan acaecer en la estrategia de negocios.
13. **Servicio de valor añadido.** Identificar permanentemente alternativas para ofrecer a las representantes mas de lo que esperan.
14. **Rendimiento de cuentas.** Garantizar que todo el personal del Departamento de Servicio al Cliente conoce exactamente lo que tienen que hacer para satisfacer los objetivos de dicho Departamento.
15. **Cultura orientada al servicio.** Establecer objetivos, comprometer recursos, modelar el comportamiento y crear una cultura de servicio de calidad, para garantizar la satisfacción total de las representantes.
16. **Sistemas proactivos.** Hacerle mas fácil a las representantes, realizar negocios con la corporación, acelerando el proceso de compra, disminuyendo el tiempo de respuesta y haciendo de la corporación un lugar agradable y atractivo, que merece la pena visitar.
17. **Buena imagen.** Desarrollar y mantener una imagen consistente de credibilidad, fiabilidad, trato justo y honestidad, mediante la entrega a tiempo y en forma oportuna de los pedidos, respetando acuerdos y garantías.
18. **Mejores prácticas.** Estudiar, analizar y discutir las mejores practicas de otras empresas en cuanto al servicio, como fuente de ideas para mejorar las de la corporación.

19. **Medidas de servicio.** Comunicar las medidas de servicio de manera que los empleados sean conscientes permanentemente de la importancia de la atención a las representantes y el progreso alcanzado en los objetivos de servicio.
20. **Procedimientos de servicio a la representante.** Establecer una política que garantice que el servicio a la representante es prioritario para todos los miembros de la corporación.
21. **Información de retorno a la representantes.** Escuchar efectivamente a las representantes y utilizar su información de retorno para optimizar los productos y el servicio.
22. **Sistemas de información de retorno.** Operar con un sistema claro de información de retorno que estimule la información permanente de la representante, escuchando con atención sus sugerencias e implantando ideas para mejorar el servicio.
23. **Solución de problemas.** Identificando el problema, actuar de manera inmediata para solventarlo rápida y eficazmente.
24. **Inversiones.** Invertir en el desarrollo de ideas, procesos, formación y equipamiento de servicio innovadores.
25. **El coste de un servicio deficiente a la representante.** Recoger y analizar información sobre el coste de perder una representante, tiempo malgastado, errores, trabajos repetidos, disminución de la moral y otros elementos típicos de la baja calidad de servicio.
26. **Motivación.** Involucrar y movilizar a todos los empleados para que participen en un entorno de trabajo orientado a la representante.

27. **Información precisa.** Asegurarse de que las promociones y ofertas incluidos en el catálogo solo sean las que se puedan cumplir.
28. **Actitud positiva.** Tener una actitud positiva y estar centrado en las necesidades de la representante, es un factor importante a la hora de determinar a quien promocionar y recompensar.
29. **Acceso fácil a los sistemas de servicio.** Ofrecer continuamente a las representantes, sistemas de atención de fácil acceso para optimizar los procesos.
30. **Recompensar la fidelidad de las representantes.** Recompensar regularmente a las representantes por su lealtad a través de ofertas especiales y programas de retención, que expresen el reconocimiento de la corporación.
31. **Cadena de representantes.** Garantizar que todo el personal conoce quienes son las representantes y clientes internos y que ellos también forman parte de la cadena de servicio.
32. **Evaluaciones internas.** Realizar encuestas regularmente al personal para conocer su nivel de satisfacción con el entorno de trabajo, pedir sugerencias para proporcionar un mejor servicio.
33. **Integridad.** Elegir siempre alternativas éticas de solución para satisfacer las necesidades de la representante.
34. **Satisfacción de las representantes.** Escuchar con atención a las representantes y resolver inmediatamente aquellos asuntos que les producen insatisfacción.

35. **Recompensas y reconocimiento.** Recompensar y reconocer permanentemente al personal sus esfuerzos en favor de la representante.
36. **Normas escritas.** Garantizar que no se cometen errores y evitar malentendidos, poniendo por escrito las normas de servicio a las representantes y dándoles autonomía responsable.
37. **Toma de decisiones.** Involucrar a los empleados de todos los niveles de la organización en la toma de decisiones de aquellos temas de trabajo que impliquen a las representantes.
38. **Encuesta de satisfacción.** Llevar a cabo una encuesta de satisfacción al menos una vez al año.

#### 4.5.2 Descripción del mobiliario y equipo a utilizar.

El mobiliario y equipo a utilizar para el nuevo departamento de capacitación es: computadoras, impresoras, cañonera, calculadoras, teléfonos, pizarrón, así como un software especial para la gestión de los clientes; mobiliario para oficina, sillas para reuniones y un área especial para conversar con clientes problemáticos.

Estantería especial para almacenaje de productos, con espacio especial para la logística y asignación de niveles de pickeo, con inclinación especial para facilitar la operación.

**Figura IX Estantería especial propuesta para el pickeo**



## **5. MEJORA CONTINUA**

### **5.1 Auditorías de calidad en el servicio**

Si la gestión de los diferentes departamentos de la corporación, no se auditan, difícilmente mantendrán su calidad y peor aun, la probabilidad de mejorar.

Por esta razón se propone a continuación una serie de opciones que permiten realizar una auditoría segura, fiable, continua y que permitirá conocer de buena mano la realidad de la gestión que realizan cada uno de los elementos que conforman los recursos de la corporación.

#### **5.1.1 Auditorías planificadas**

Hoy en día todas las empresas buscan diferenciarse en el mercado y definitivamente una forma para lograrlo es mejorar el servicio al cliente. Saben que desde ahí se establece una relación no solo con los productos y servicios como tal, sino con la empresa misma y con su gente.

Luego del incremento en la satisfacción de los clientes, la implementación, ejecución y evaluación del programa de fidelización la gerencia debe asegurarse que la calidad en el servicio continúe incrementándose, máxime cuando las miradas de los competidores están sobre la corporación por ser líder del mercado.

Se deben utilizar estrategias que contribuyan a incrementar día a día la calidad, fidelidad, satisfacción, capacitación y compromiso del personal, para que el efecto sea duradero, para ello se propone utilizar una de las formas más comunes de investigación de personas observando a personas, es la denominada “Comprador Misterioso” .

Consiste en investigadoras que simulan ser representantes de ventas y recopilan datos observando y participando de las interacciones con los empleados de la corporación, el objetivo central es evaluar los niveles de Calidad en la Atención y la orientación al Servicio del personal en los diferentes “Puntos de Contacto”.

La interacción del cliente misterioso con los empleados de la corporación, no es una entrevista, la comunicación verbal solo ocurre para observar acciones, actitudes y comentarios del empleado. Por tanto el comprador es clasificado como un método de investigación de mercados de observación, aunque con frecuencia se incluya la comunicación. Dichas observaciones pueden ser utilizadas, no solo para generar llamadas de atención al personal cuando las funciones no se ejecutan acorde a lo que la corporación requiere, sino también motivar y reconocer el desempeño en el servicio, mostrando las fortalezas y debilidades para operaciones de capacitación y refinamiento de políticas.

El comprador misterioso debe involucrarse en negociaciones con los empleados de la corporación campaña tras campaña, ya sea con la supervisora de ventas o con el personal de los diferentes departamentos, al final de cada visita preparara un informe en el que detallara todo lo observado y escuchado, registrando:

El rendimiento del personal, calidad en el servicio que brindan, si realmente las puertas del negocio se abren al horario fijado, si el personal en general utiliza el uniforme reglamentario, el orden y limpieza del establecimiento, se debe indicar al cliente misterioso las áreas específicas de las cuales se necesita confirmar información:

1. Saludo de los empleados y de la supervisora.
2. Postura física de los empleados.
3. Le atendieron cordialmente?
4. Tono de voz al hablar
5. Cuánto tiempo esperó antes que le atendieran
6. Le dieron información clara y precisa
7. Realizó el pedido en el tiempo estimado
8. Estaban disponibles los productos que solicito
9. Fecha y hora de la visita.
10. Número de empleados en el almacén al ingresar
11. Tiempo que toma le reciban el pedido.
12. La supervisora se presenta por su nombre
13. Es amistosa la supervisora al presentarse
14. La supervisora concreto la venta con éxito
15. Presentación personal de los empleados.
16. Si indagan necesidades de la representante
17. Si tiene o no información de los productos de la corporación
18. Ejecuta los procedimientos tal como están establecidos.
19. Si tiene información de los productos y de la corporación
20. Ejecuta los procedimientos tal como están establecidos

### **5.1.2 Auditorias no planificadas**

Además de las auditorias que se proponen con el “Cliente Misterioso”, se sugiere el programa denominado “Cruce de Gerencias”, para que dicho evento obtenga los resultados deseados es importante que el personal que ocupa las gerencias en la corporación tenga la madurez para aceptar tanto felicitaciones, como llamadas de atención cuando lo amerite.

El programa consiste en que cada gerente hará una vez al mes una visita a un departamento distinto, al cual tiene bajo su responsabilidad. La visita tiene el objetivo de observar, analizar y definir la forma en que el personal desarrolla la gestión del negocio. Luego de la visita el gerente de cada área preparará un informe en el que detallará lo observado, tanto los aspectos que se sugiere deben mejorar como las áreas que se considera están bajo control.

Este programa ha dado resultados, puesto que cada gerente reconoce que será observador, pero también observado, por lo que hace la gestión necesaria con el personal para afinar las áreas débiles que podrían activar una llamada de atención.

Lo valioso del programa es incluir en la supervisión al área de ventas, puesto que el negocio se desarrolla en el campo, cada gerente conocerá lo complicado que es generar una sola venta, por lo que posterior a las visitas tendrán una conciencia mas amplia de todo lo que repercute en el campo un error de la oficina.

## **5.2 Acciones correctivas**

Se ha definido un procedimiento para que ante situaciones inesperadas que seguramente se suscitaran se puedan resolver de forma práctica, fácil e inmediata, puesto que se involucra tanto a gerencia como al responsable directo de tomar la acción correctiva. Ahora es complicada definir las acciones correctivas, pues por la variabilidad de situaciones en el negocio de venta directa, no es fácil enumerar una a una, sin embargo con el seguimiento adecuado e implementando las mejoras propuestas, un buen porcentaje de los inconvenientes serán atacado de forma preventiva, siendo pocos los que deban corregirse.

## **5.3 Recurso humano**

Las funciones, expectativas y obligaciones del recurso humano que se propone contratar, para que la corporación continúe captando un mayor porcentaje del mercado con el desarrollo de las estrategias de Marketing se describe en el perfil del recurso humano en la implementación de la propuesta, a continuación se resume:

1. En la implementación de un nuevo departamento de capacitación: un jefe de capacitación y un capacitador.
  - En la zonificación del área de ventas: ocho supervisoras de zona.
  - Departamento de servicio al cliente: un Jefe de servicio al cliente, dos agentes de servicio al cliente.

Con este personal propuesto se espera cumplir más allá de las expectativas de los clientes en cuanto a calidad del servicio, información. Atención, para que cada el incremento del área de cobertura de ventas sea duradero y exista la capacidad de atenderlo.

### **5.3.1 Capacitación**

Capacitar, como es usado por muchos autores y los cuales traducen de esa forma el término inglés “training”, tiene un sentido un poco mas amplio de aprendizaje total, que incluye conceptos como adiestrar, instruir, adoctrinar. Esto es hacer diestro en alguna actividad, inculcando a la vez determinadas ideas o creencias, reglas de conducta, que son propias de la cultura de la organización que da la capacitación.

Como se menciona con anterioridad, se ha desarrollado un nuevo departamento de capacitación el cual depende directamente de la gerencia de ventas.

Entendiendo esto perfectamente, se llega a la conclusión, que para mantener una mejora continua duradera, se debe crear una unidad interna de capacitación la cual se adaptara a las necesidades de la corporación.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico de los empleados, con el fin de prepararlos para que se desempeñen eficientemente en las funciones que se les asignen. Producirán resultados de calidad, brindaran excelente servicio a las representantes de ventas y solventaran con anticipación inconvenientes potenciales dentro de la corporación. La capacitación contribuye a adecuar el perfil del trabajador con sus conocimientos, habilidades y actitudes al puesto de trabajo.

### **5.3.1.1 Inteligencia Emocional**

La representante de ventas es el foco de la corporación, el desarrollo de las relaciones es el objetivo permanente y la Inteligencia emocional es la herramienta para lograrlo, porque aumenta y despierta el deseo, facilita y agiliza la toma de decisiones, mejora la satisfacción y comunicación, incrementa impacto, sintoniza y genera lealtad.

Las emociones no solo influyen en los eventos inmediatos, acciones, desempeños y relaciones; también son motivadores de conductas futuras en las personas. Cuando se atiende mal a una representante de ventas no solo se afecta el pedido actual sino los pedidos futuros. Si se agrade, se afecta su estado emotivo y deseo para entablar relaciones futuras. El lado optimista, es que de igual manera se pueden transmitir emociones positivas y de esta manera influenciar en sus conductas futuras, como conseguir que una representante de ventas continúe activa con una relación a largo plazo.

El deseo de recompra de la representante se activa más con el intercambio de emociones que con el simple producto; con la relación que con el intercambio de bienes. La satisfacción de la representante va más allá de la calidad, apariencia del catálogo, precio o efectividad del producto, se produce con la generación y transmisión de emociones positivas y éstas son las causantes de que regrese campaña tras campaña.

Las emociones afectan el comportamiento; basta recordar cuantas veces una representante se ha arrepentido de una compra realizada a causa de impulsos desmedidos. Igual ocurre con el desempeño, no es lo mismo estar contento que triste, o estar motivado que desganado. Siempre se estará con mayor disposición a participar y escuchar, cuando existen emociones positivas como el agrado o la atracción.

Las emociones y los sentimientos asociados quedan registrados en la memoria y éste afecta las actuaciones futuras, muchas veces de manera inconsciente.

La compra no se genera por una decisión racional, ya que aunque la gente racionaliza las decisiones de compra basada en hechos, en realidad las toma con base en los sentimientos. El motivador principal en la compra, no corresponde a los datos, ni a los hechos, se relaciona con la respuesta emocional. La representante compra cuando se siente comfortable, cuando siente que puede confiar, cuando el proceso se siente natural y tranquilizador y cuando percibe que la compra la hará sentirse bien. Las representantes tienen motivos de compra tanto emocionales como lógicos y la proporción de la decisión puede ser un 80% emocional y un 20% lógico.

A las representantes les gusta comprar en donde le hacen sentir bien y satisfacen sus necesidades emocionales, como el afecto, la comprensión, el apoyo o el placer. No solo quiere que entiendan su necesidad de vestuario o maquillaje, también necesita que entiendan su estado de ánimo y sus sentimientos. Cuando se habla de sentimientos, se relacionan con las emociones y cuando se habla de pensamientos, es directamente a la razón.

Con el desarrollo de la inteligencia emocional se estará mas apto para leer las intenciones y deseos de las representantes, aunque se encuentren bien ocultos. Por ello, es importante poner la intuición y percepción al servicio de las ventas y de las relaciones con las representantes. Si se ha identificado que la compra de cierto pantalón, representa el orgullo y alegría de haber ahorrado durante mucho tiempo el dinero para comprarlo, no sería oportuno empañar este evento mágico, con la premura innecesaria durante el proceso de venta. ¿Por qué muchos aún conservan aquél regalo que les dieron cuando pequeños? Por el afecto y cariño que le tienen, por su valor emocional y no por el monetario.

Los colores pueden convertirse en una fuente de información valiosa sobre el perfil emocional de las representantes y adicionalmente, pueden ser activadores del deseo y de las compras. Los colores que resaltan en el catálogo o en algunas prendas que se exhiben, tienen una repercusión notable en la psicología y decisión de compra de la representante. La venta muchas veces depende del color del producto o de su envase, haciéndolo más atractivo y diferenciándolo del resto.

Todo el mundo directa o indirectamente se siente atraído por el color. Por ejemplo, el color negro puede relacionarse con lo fúnebre y el gris con lo triste, el negro lo relacionamos con la muerte, las tinieblas y la oscuridad, mientras que el gris con la tormenta y el desastre. De igual manera, las representantes pueden diferenciarse según su color preferido. Las que prefieren el rojo son por lo general extrovertidas y dinámicas. Las que escogen el amarillo tienen tendencia a lo intelectual y les encanta las novedades.

Las representantes que prefieren el azul en todas sus tonalidades, tiene buen control de sus emociones y reflejan tranquilidad. Las que compran prendas color naranja, son por lo general joviales, quienes tienen tendencia al color morado - violeta tienen gustos artísticos, místicos y religiosos.

La mayoría de representantes que son ordenadas y disciplinadas, buscan el color marrón o café. Quienes prefieren el color negro son conservadoras, les gusta la elegancia y la discreción. La que escoge el color blanco es refinada y con tendencia a ser férrea a sus ideas. El gris refleja conformismo y pasividad. La representante que da prioridad al color verde es utilitaria, amante de lo fresco y natural. Quien escoge el rosa es suave, femenina, sofisticada y educada.

La comunicación no verbal, constituye una clave importante para descifrar las emociones y sentimientos de las representantes; esta comunicación se relaciona con expresiones realizadas a través de la inflexión de la voz, los gestos y el movimiento corporal.

Toda comunicación se caracteriza por contener una parte verbal o lógica y otra no verbal o analógica. La primera corresponde al contenido de la comunicación, es decir a lo que expresan verbalmente y la segunda alude al lenguaje del cuerpo, al cómo, cuándo, dónde y a la manera en que lo dice.

El nivel de importancia de los dos tipos de comunicación se puede expresar en el siguiente porcentaje: Verbal (30%) y No Verbal (70%). La representante inconscientemente envía mensajes, esto es porque el cuerpo habla otro lenguaje diferente al de las palabras.

El lenguaje no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, reforzar o regular el lenguaje verbal. En la repetición, el gesto repite la palabra, como un gesto afirmativo con la cabeza mientras se dice el "Si". En la contradicción, el gesto contradice a la palabra, es cuando a la representante se le consulta si le gusta el color de algún producto que se encuentra en el catálogo, puede responder verbalmente "si mucho" pero pone cara de desagrado. En la regulación, el gesto se utiliza también para regular la conversación, es cuando al hacer uso de la palabra, se levanta el índice o se efectúa una inspiración, mientras corrige la posición física, como diciendo ahora voy a hablar.

La cara posee una inmensa y variada capacidad comunicativa. Suministra datos abundantes sobre las relaciones interpersonales y debido a su gran visibilidad, se le presta una especial atención. El rostro es un sistema de multimensaje y es capaz de enviar mensajes muy diversos. El famoso investigador Paul Eckman dijo que "el rostro soporta la información sobre el estado emocional, mientras que el resto del cuerpo suministra información acerca de la intensidad de la emoción".

Cuando la representante esta furiosa, el ceño fruncido lo demuestra y las manos cerradas pueden indicar el nivel de furia. Cuando esta alegre el mayor o menor movimiento del cuerpo lo expresa.

Las manos también desempeñan un papel muy importante en la expresión de las emociones. Carmichael, Robert y Wessel (1937) mostraron que se podía identificar una emoción tanto por el movimiento de las manos, como por la visión del rostro. Las manos pueden señalar, solicitar explicación, negar, acompañar, rechazar, despedir, invitar, festejar y mucho más. Acompañadas de los brazos, pueden mostrar una actitud defensiva y cerrada (brazos cruzados) o una actitud de confianza y abierta (brazos sueltos).

Cuando la representante se siente tensionada y con miedo ante alguna situación suele apretar las extremidades, pies y manos, así como los hombros, frente y boca.

Las posturas en general, son reveladoras de las emociones que prevalecen. Tanto la posición de los hombros, inclinación de la cabeza, colocación de los brazos y piernas, movimientos con los pies / manos / cabeza, balanceo del tronco, cambios de postura, expresión del rostro, parpadeos, sonrisas, gestos con la boca. Características de la voz, volumen, velocidad, tono, ritmo, cambios en la intensidad y respiración. Existen muchas claves, algunas veces más sutiles que otras, pero al fin y al cabo claves para identificar y reconocer los estados de ánimo y sentimientos para saber la forma en que se debe enfrentar una conversación con una representante, independientemente del estado de ánimo.

La cabeza elevada es signo de superioridad y hacia abajo es inferioridad, el cuerpo relajado y acostado puede significar desprecio e indiferencia; la sonrisa fingida es signo de incredulidad; la voz suave es timidez y respeto y cuando se habla fuerte se expresa poder y dominancia; la respiración agitada se relaciona con la actividad y el excesivo parpadeo con el nerviosismo. La mejor manera de aprenderlo y aplicarlo es a través de la observación y análisis.

### 5.3.1.2 Conciliando con el cliente

Algunos puntos que deben ser tomados en cuenta por el personal al enfrentar situaciones que amenazan la estabilidad emocional de la representante de ventas, luego de percibir alguna incomodidad en la negociación o en la recepción de su pedido y con el afán de llegar a un acuerdo que le beneficie son:

- **No interrumpirla.** Cuando desea tener la oportunidad de expresar algún comentario y la representante de ventas continua explicando la situación, es mejor demostrar que esta escuchando atentamente sin interrumpir, lo cual es muestra de respeto.
- **Detenerse antes de responder.** Responder demasiado rápido sin estar informada en su totalidad de la inconformidad de la representante de ventas, indica que no se ha sopesado adecuadamente la situación, ni se ha captado el mensaje específico que quiere trasladar.
- **Mantener la calma y claridad de la situación.** No se debe intimidar al cliente usando fuerza verbal ni amenazas. Debe haber claridad en las ideas y razonamientos; expresándolos con un lenguaje apropiado
- **Prudencia.** El personal prudente busca información, investiga, analiza, posteriormente decide y ejecuta la solución.

- **No discutir con la representante de ventas.** Realmente no es necesario mantener una postura defensiva. Aun cuando se conoce que la representante de ventas no tiene la razón en todas las ocasiones, se debe recordar que ella es la razón principal del negocio y merece un trato preferencial.
- **No personalizar.** No convertir el asunto en algo personal, no mezclar lo emocional con algo que nada tiene que ver con las situaciones personales, familiares, etc. La representante de ventas no tiene la culpa de que los empleados se encuentren en un mal momento.
- **Negociar.** Luchar por encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes, estimular para que la representante de ventas se encuentre satisfecha con la negociación.
- **Escucharla atentamente.** La habilidad de escuchar atentamente y de saber hacerlo, puede lograr que se finalice una discusión con la representante de ventas aun antes de iniciada. Si se sabe escuchar atentamente, se canaliza correctamente el incidente y evitan malos entendidos.
- **Conciliar.** De no conciliar con la representante de ventas es bastante probable que se retire a la competencia y la corporación nunca se entere de la razón por la que dejó de formar parte de la cartera de representantes.

### **5.3.1.3 Manejo de objeciones**

Cuando se esta desarrollando la transacción de venta, habrá que superar objeciones, preocupaciones y molestias tales como: precio, tiempo de entrega, calidad de los productos y especialmente porque las compras se realizan partiendo del catálogo en el cual las imágenes algunas veces no son idénticas al producto real, dichas objeciones son parte del proceso normal de las transacciones con la representante de ventas; lo importante es tener una estrategia que ayude a componer y ajustar los ánimos ante tales situaciones.

Luego de generar la fidelidad de las representantes de ventas e incrementar el nivel de satisfacción, es importante que el recurso humano esté capacitado en cuanto al manejo de objeciones.

Como principio se debe entender que la razón por la cual la representante de ventas manifiesta sus objeciones, dudas, preocupaciones o molestias, es porque esta sumamente interesada en concretar la negociación y lo único que requiere es más información para asegurarse que esta tomando la decisión correcta.

Dependiendo de la situación y del tipo de objeción que pueda surgir, existen estrategias las que se detallan a continuación y ayudan a revertirlas, la supervisora de Ventas debe estar bien preparada, conocer los puntos fuertes y débiles del producto y del catálogo antes de realizar la entrevista con la representante de ventas, se debe prever las posibles objeciones que pueda presentar y preparar de antemano las respuestas:

- Ante una objeción, la situación debe ser controlada por la supervisora de ventas; manteniendo una actitud tranquila de diálogo, evitando generar polémica, discusiones, procurando que el cliente gane confianza, recordando que una discusión es una invitación del cliente para que se le brinde más información. sustituir el afán de vender por el deseo de servir al cliente.
- Se le debe dar la razón a la representante, aun cuando no la tenga y posteriormente revertir el comentario, buscando rápidamente una ventaja que pueda contrarrestar su argumento; o en todo caso, afirmar la objeción y luego brindarle información sobre un nuevo aspecto, tratando que acepte la nueva propuesta.
- Se puede optar por pedir a la representante más explicaciones. Interrogarle sobre el particular, procurando conocer las razones; de ese modo, no sólo se obtiene información que permita adaptar a la presentación de la representante, sino que también, se humaniza la relación, pues se demuestra interés por sus opiniones.
- Existe la opción de demorar la respuesta, pues algunas representantes objetan desde el principio sin que se haya concluido la presentación del catálogo.

- En algunas oportunidades será necesario ignorar la objeción, aunque esta estrategia solo es válida cuando la representante pretende poner en ridículo para lucirse frente a terceras personas o cuando muestra una conducta y comentarios a todas luces groseros; en este caso se debe interrumpir y luego continuar con la presentación o explicación como si no hubiera tenido lugar su comentario.
- Por último, no olvidar que la amabilidad esta por encima de las circunstancias, si se tuviera que negar algún comentario equivocado u ofensivo, se debe hacer cortésmente diciéndole a la representante que respeta su opinión, pero no la comparte.

### **5.3.2 Motivación**

Luego de fidelizar a las representantes de ventas, la corporación debe realizar dos estrategias: Por un lado, enfocar al personal en la satisfacción del cliente y por otro, fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los clientes internos.

Este último punto es clave. La gerencia debe estar consciente que los clientes se identifican individualmente con los empleados, por lo que de nada sirve invertir una gran cantidad de capital para optimizar los procesos, si el capital intelectual no esta motivado para ofrecer el mejor servicio posible a su cliente.

Para impulsar esta satisfacción interna, las gerencias debe desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución, capaces de crear un clima laboral positivo. Éste ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía, que es precisamente la que genera los pedidos del cliente.

Así pues, el programa de fidelización eficaz debe trabajar en tres grandes ciclos: vinculación de clientes internos, fidelización de las representantes de ventas y gestión de las mejores prácticas comerciales. Este ultimo punto consiste en analizar el comportamiento de los mejores trabajadores y adaptar sus métodos de trabaja al resto del equipo.

El objetivo central de estos tres ciclos, consiste en establecer relaciones de lealtad con los clientes; sin embargo el éxito no depende del dinero que se invierta en lanzar una guerra de promociones, sino de las acciones que pongan en marcha para motivar a los clientes internos.

El ciclo de vinculación de empleados se articula en la siguiente secuencia: preocupación por las representantes, motivación por resolver sus necesidades, formación continua y sintonía con él.

Las acciones mas importantes que se deben implementar para alcanzar el éxito en los programas de fidelización por medio de la motivación de los clientes internos son:

1. Prestar especial atención en conocer las opiniones de los trabajadores que están diariamente en contacto con los representantes. Son ellos quienes tienen la mejor información para adelantarse a sus necesidades y por tanto mejorar los resultados de la empresa.
2. Pasar de unidades funcionales a organizaciones estructuradas en torno a equipos de proceso con un enfoque volcado en el consumidor.
3. Confiar a los empleados tareas multidimensionales creyendo que tendrán éxito en su ejecución, evitando las tareas sencillas que hay que comprobar y controlar.
4. Adoptar un enfoque de empowerment en el que los empleados desarrollen sus propias reglas.
5. Seleccionar al personal por su carácter, su iniciativa y su sensibilidad hacia los representantes.
6. Adoptar un enfoque de formación basado en el aprendizaje y no en la enseñanza.
7. Evaluar el desempeño por la contribución al resultado y los beneficios de la corporación. Para ello hay que promocionar en función a la capacidad y el potencial del liderazgo de cada trabajador.

Lo importante es que los empleados comprendan luego de implementar dichos principios, que todos los trabajos ejecutados son importantes para fidelizar a los clientes y la aportación de cada uno depende de la contribución que se realiza al cliente; se debe generar un ciclo de cambio y aprendizaje continuamente.

## CONCLUSIONES

1. El nivel actual de satisfacción general de las representantes de ventas en la corporación es del 50%.
2. Las deficiencias del actual proceso de solicitud y entrega de pedidos, pueden ser superadas implementando el sistema sugerido de comunicación personalizada con las representantes de ventas.
3. Los principales problemas reportados por las representantes de ventas en el Focus Group, corresponden al bajo compromiso de los empleados de la corporación con la satisfacción del cliente, tanto interno, como externo.
4. De no tomar las medidas sugeridas con respecto a los reclamos oportunamente, la corporación esta sufriendo la pérdida de 56000 representantes potenciales cada año.
5. Lograr mayores y mejores niveles de satisfacción como quedo plasmado en la presente investigación significa mayores niveles de rentabilidad, para ello se deben tomar en cuenta las necesidades de las representantes de ventas, adaptándose a las mismas e implementando el sistema de medición de la satisfacción continuamente.

6. El personal de la corporación apoyado en la inteligencia emocional, desarrollará un nivel tan emocionalmente inteligente que todos los miembros percibirán la responsabilidad de optimizar la relación con los clientes, tanto internos como externos.

## RECOMENDACIONES

1. La corporación debe implementar lo más pronto posible los mecanismos de servicio al cliente que se han presentado, en el presente trabajo de graduación, con el afán de optimizar los niveles de rentabilidad, determinando los requerimientos de las expectativas presentes y futuras de las representantes, e implementando el sistema de medición de clientes satisfechos.
2. Se debe establecer, ejecutar, documentar y mantener políticas y prácticas para tomar acciones correctivas o preventivas en respuesta a las quejas o bien a las debilidades que las representantes detectan en el departamento de servicio al cliente.
3. Es importante tratar de forma especial a las representantes altamente relevantes, buscando retenerlas y que compren más. Adicionalmente, se debe buscar que buena parte de las medianamente relevantes suban de categoría y se tornen en altamente relevantes para la empresa, aumentando así su valor.
4. Reducir la burocracia en la toma de decisiones, se debe delegar autoridad y responsabilidad en mandos medios.

5. Elaborar inmediatamente planes de capacitación para todo el personal que labora en la corporación, en base a las necesidades por departamento, específicamente sobre servicio al cliente y calidad.
  
6. Es necesario modernizar el mobiliario y equipo, así como un óptimo mantenimiento y limpieza a las instalaciones en general, para que tanto el personal, como las representantes puedan realizar las actividades en forma eficiente.
  
7. Que la gerencia dé a conocer al personal y las representantes la existencia del departamento de servicio al cliente y que se le brinde el apoyo necesario para que este pueda realizar sus funciones eficientemente

## BIBLIOGRAFÍA

1. Horowitz, Jaques. 1990. Los siete secretos del servicio al cliente. Mc Graw Hill. España. Primera edición. 104 pp.
2. Kotler, Philip. 1985. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Control. Editorial Diana. México. Cuarta edición. 867 pp.
3. Kotler, Philip. 1992. La nueva competencia: mas allá de la teoría Z: El mercado al estilo japonés. Editorial Norma. Colombia. Primera Edición. 370 pp.
4. Kotler, Philip. 2001. Marketing. Prentice Hall. México. 135 Pp.
5. Pulido Gutiérrez, Humberto. 2005. Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill. México. Segunda edición. 421 pp.
6. Rico, Rubén Roberto. 1997. Total Customer Satisfaction. Ediciones Macchi. Argentina. Séptima edición. 291 pp
7. Robbins, Stephen y Mary Coulter. 2005. Administración. Editorial Pearson Educación. México. Octava edición. 612 pp.

8. Robson, Mike. 1992. Círculos de calidad en acción. Ediciones Ventura. México. 140 pp.
  
9. Scott, Dru. 1992. La satisfacción del cliente: La otra mitad de su trabajo. Editorial Iberoamericana S.A. de C.V. México. 107 pp.
  
10. Wood, Robert. 2004. Ponga a prueba su inteligencia emocional. Editorial Gestión 2000. España. Primera edición. 183 pp

## ANEXO

### “NOMBRE DE LA CORPORACIÓN”

#### ENCUESTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA REPRESENTANTE DE VENTAS

CLIENTE:

\_\_\_\_\_

FECHA:

\_\_\_\_\_

En términos generales, que tan satisfecho se encuentra usted por el servicio que se le presta?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

#### Qué tan satisfecho se encuentra Usted por?

Amabilidad, atención y cortesía de la supervisora de ventas

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Conocimiento de la supervisora de ventas de los productos que se exhiben en el catálogo?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Frecuencia de Visita de supervisora de ventas?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Puntualidad en las reuniones acordadas para presentación del catálogo?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Apariencia personal de la supervisora de ventas?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Atención oportuna de sus requerimientos por parte de la supervisora de ventas

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Información continua sobre el status de los pedidos

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Atención posterior a la recepción del pedido

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Atención del área de Servicio al Cliente

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Cumplimiento en abastecer su pedido completo

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Cumplimiento en fecha de entrega de su pedido

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Servicio de transporte en la entrega de su pedido

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Servicio y atención del personal que le entrego su pedido

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Eficiencia de los medios de comunicación en los que ha solicitado apoyo

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Presentación oportuna de facturas

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Información oportuna sobre estados de cuenta

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Amabilidad y cortesía al momento de efectuarle el cobro

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Atención y resolución de reclamos

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Retroalimentación en cuanto a medidas preventivas y correctivas por reclamos

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

Retroalimentación en cuanto a faltantes previo a la recepción del pedido

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-----------	-------	---------	------

En términos generales, que aspectos del servicio son para usted mas importantes?

---

