



**Decanato de Estudios de Posgrado
Maestría en Dirección Comercial**

Proyecto Final de investigación

**Plan de mejora en las rutinas de trabajo del área comercial en
CONSTRUCARIBE**

Sustentante

Amauris Pichardo, Matrícula 2019-0430

Asesora:

Msc. Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo, D.N.
13 de diciembre, 2020

**“Plan de mejora en las rutinas de trabajo del área
comercial en CONSTRUCARIBE, República
Dominicana, 2020”**

DEDICATORIAS

A mis hijos, Abel Enrique y Bryana Michelle, que tomen el ejemplo de mis mejores obras y se motiven a cada día alcanzar sus sueños sin pensar en lo grande que sean los obstáculos.

A mi esposa, con quien he compartido este proyecto como si fuera un compañero de aula, que también sienta el deber cumplido de cuando se quiere se puede sobre toda adversidad. Lo más importante y repito como en mis palabras dedicadas al finalizar mi carrera, siempre ha estado firme en cada paso en mi vida apoyándome y dándome ánimos para que no haya situación que afecte nuestra armonía familiar.

A mis padres, aquellos que sembraron la semilla de mi ser y siempre han estado de frente mostrándome lo orgullosos que se sienten de cada logro que alcanzo.

A mi sobrina, Ashanty Pichardo, alguien que se emociona de mis logros y se motiva de ver donde he llegado, que este proyecto te motive a ser cada día una mejor estudiante y excelente profesional en el futuro.

También lo dedico a mí, porque automotivarse en medio de la dificultad del proceso, crea una energía llamada pasión y me recuerda que la vida no es cuestión de suerte, sino producto de nuestras propias decisiones.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por poner en mí el querer como el hacer, por darme tanto aun cuando le fallo, por permitirme escalar un escalón más, por no dejarme sólo, por escucharme, e insisto, siempre tiene una bendición guardada para mí en ese justo momento en que la necesito, quien sería yo si no tuviera la protección y tu gracia.

A mi esposa, por apoyar cada una de mis locuras y confiar en mí, por sacrificarse y brindarme el apoyo que necesito en los momentos más determinantes.

A mis padres, dos columnas que han estado siempre ahí dispuesto a ayudar y escuchar, por ser entregados sin condiciones, por darme la formación y disciplina que me ha permitido luchar para alcanzar mis metas.

A mis compañeros de clase, porque nos convertimos en una familia y vivimos juntos cada etapa de esta maestría con pasión.

A los maestros, quienes compartieron conocimientos y experiencias, nos expusieron y llevaron a un siguiente nivel con mayor capacidad.

A nuestra asesora Graciela, quien nos ha guiado con tanta paciencia y amor en la tesis, para tener un proyecto de calidad.

RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo elaborar un plan de mejora en las rutinas de trabajo que sirvan de soporte a la gestión comercial de CONSTRUCARIBE, tomando en cuenta la gestión comercial como agente principal que responde a las solicitudes y necesidades del cliente, además de las áreas de soporte que, de la mano con el área comercial, intervienen en la atención, servicio y satisfacción del cliente.

Para su construcción se analizaron las variables que, desde el punto de vista de atención, inciden en la percepción del servicio y su calidad, abarcando desde la satisfacción del cliente, la planificación, seguimiento, las ofertas de valor y el manejo de situaciones, siendo estos, los factores determinantes para mantener clientes satisfechos.

Un cliente satisfecho y bien atendido es un cliente que se siente parte de la empresa y piensa antes de elegir a otro proveedor, se vuelve embajador de la marca. El impacto va desde el crecimiento de ventas, mantener o ganar participación de mercado, además de una relación duradera. Es por esto por lo que se elabora un plan de mejora en las rutinas comerciales que fortalezca cada punto de enlace entre el cliente y la empresa, abordando como principales puntos de mejora la planificación comercial, la agenda semanal de trabajo, el seguimiento de actividades de ventas y post ventas, prospección de clientes, el manejo de indicadores, manejo de quejas y una mejor gestión de las ofertas de valor.

ÍNDICE

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN..... ii

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO COMERCIAL

1.1. Definición de clientes y tipos de clientes.....	5
1.2. Atención al cliente.....	7
1.3. Servicio al cliente.....	10
1.4. Atributos que conforman la calidad del servicio.....	11
1.5. Satisfacción del cliente.....	12
1.6. Técnicas de control y medición de satisfacción del cliente.....	14
1.7. Atención de quejas.....	17
1.8. Fidelización de clientes.....	21

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO 23

2.1. Descripción de la empresa.....	23
2.2. Cronología.....	25
2.3. ¿Cómo se evalúa actualmente el grado de satisfacción de los clientes en CONSTRUCARIBE?.....	28
2.4. ¿Cómo se planifica la agenda comercial para los vendedores de CONSTRUCARIBE?.....	30
2.5. Uso de CRM como herramientas tecnológicas.....	32
2.6. Seguimiento de indicadores comerciales relacionados al cliente y servicio.....	34
2.7. ¿Cómo se gestionan las quejas en CONSTRUCARIBE?.....	37
2.8. Ofertas de valor y su impacto.....	38

**CAPÍTULO III:
PLAN DE MEJORA EN LAS RUTINAS DE TRABAJO DEL ÁREA
COMERCIAL EN CONSTRUCARIBE**

3.1. Elementos que debe contener la planificación comercial	41
3.2. Creación de agenda semanal	43
3.3. Planificación de la visita al cliente.....	46
3.4. Seguimiento de las actividades	50
3.5. Uso de CRM como herramienta de gestión y calidad de la información para la gestión de actividades comerciales.....	53
3.6. Gestión y seguimiento de oportunidades de ventas	57
3.7. Prospección de clientes	60
3.8. Manejo de quejas	63
3.9. Tablero de control y seguimiento de macro indicadores.....	66
3.10. Seguimiento a las ofertas de valor	68
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	79

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación aborda la satisfacción de clientes como idea central, desde el punto de vista de la atención y gestión comercial, tomando como punto de partida que, la insatisfacción de clientes en CONSTRUCARIBE provoca que busque otro proveedor de servicios.

CONSTRUCARIBE es una empresa cementera que llega a República Dominicana adquiriendo la empresa Cementos Dominicanos en el año 1995, consolidándose en líder del mercado en cemento y concretos, además de convertirse en el principal exportador de cemento del Caribe. Su producto principal es el cemento Titán, además de otros segmentos como artículos ferreteros, agregados y materiales de construcción que forman parte de su portafolio.

Hoy en día, pudiera afirmarse que la gestión comercial realizada por el equipo de ventas de la empresa CONSTRUCARIBE tiene oportunidades en cuanto al aprovechamiento de la tecnología, estandarización de procesos comerciales y la adopción de dichos recursos. Esto provoca que no se cuente con una agenda de programación por prioridad de ventas, que el uso de herramientas esté al mínimo de su capacidad, que exista debilidad en el seguimiento de pendientes, ofertas de valor, preparación de la visita, oportunidad en la gestión de solicitudes, gestión de quejas, olvido de actividades prioritarias, tener diferentes formas de operación de un mismo proceso, entre otras. Estas oportunidades y debilidades de la gestión comercial provocan el enojo en clientes con temas no resueltos de manera oportuna, inconformidad en la respuesta a necesidades o quejas, clientes con baja frecuencia de atención, además de la oportunidad que se le da a la competencia de aprovecharse de estas desviaciones, traducido finalmente en la pérdida de clientes que sustituyen la marca o dan entrada a otras marcas buscando soluciones.

La satisfacción del cliente es un punto neurálgico de toda empresa, que descansa en una línea delgada entre la calidad del producto o servicio y la calidad de la atención y servicio al cliente. Es por ello que la fuerza comercial debe cada día renovar sus esfuerzos para que esa línea invisible se mantenga lo más fuerte posible.

Cómo referentes principales para esta investigación se tomaron en cuenta las reflexiones conceptuales acerca de la satisfacción al cliente expuestas por los autores Blanco, Lobato y Villagrà que la definen apoyada en el estado de ánimo de una persona resultante de los beneficios o expectativas que ha tenido durante la compra de un producto o servicio (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013). Estas perspectivas, se enriquecieron con los conceptos planteados por Goodman y López-Fresno dentro del contexto de superar expectativas.

El objetivo general de este proyecto es elaborar el plan de mejora en las rutinas de trabajo, que sirva de soporte a la gestión comercial de CONSTRUCARIBE. Como objetivos específicos, se ha planteado determinar, según los datos bibliográficos, las características de una buena gestión comercial, evaluar el grado de satisfacción de los clientes en CONSTRUCARIBE, revisar la eficacia del seguimiento a los clientes en CONSTRUCARIBE y diseñar rutinas de trabajo para el área comercial, que, integradas con los recursos tecnológicos, permitan una mejor gestión comercial en CONSTRUCARIBE.

La empresa CONSTRUCARIBE, además de ser un proveedor de un producto de excelente calidad, debe reforzar su nivel de servicio a través de su fuerza comercial, que permita elevar el atractivo de sus ofertas de valor y a su vez robustecer la relación comercial con sus clientes, para que estos puedan percibir como extraordinarios los beneficios que tienen con CONSTRUCARIBE como proveedor de servicios y aliado comercial.

Un cliente satisfecho y bien atendido es un cliente que se siente parte de la empresa y piensa antes de elegir a otro proveedor, se vuelve embajador de la marca. El impacto va desde el crecimiento de ventas, mantener o ganar participación de mercado, además de una relación duradera. Desarrollar un plan de mejora en las rutinas de trabajo del área comercial, que abarque desde la planificación hasta el seguimiento de la gestión comercial post venta, hará que se vayan corrigiendo las desviaciones resultantes por temas de servicio y gestión, en donde se puede fortalecer la percepción de los clientes hacia la marca, considerándola de calidad de manera integral en cuanto a producto y servicio. De esta manera la empresa pasará de ser un proveedor de productos y servicios, a ser un socio comercial y aliado del negocio, que con su producto y gestión comercial aportan al crecimiento rentable de sus empresas.

La investigación realizada es de tipo experimental. Se conformaron como muestra un grupo control y un grupo de muestra para su comparación, ambos de veinte clientes bajo las mismas características, en los cuales se puso en práctica una gestión de venta, para poder medir los resultados en igualdad de condiciones. Los clientes de la muestra son Ferreterías que comercializan cemento y artículos ferreteros, ubicados en Santo Domingo Este.

La excelente relación sostenida entre vendedores y clientes de la empresa supuso una dificultad para la investigación, debido a que pudo haber influido en la información aportada por los clientes de la muestra, quienes tienden a responder de forma positiva para evitar hacerle daño al vendedor, aunque realmente hayan experimentado situaciones de inconformidad en el proceso. En este punto, es necesario separar los conceptos de relación de amistad con relación comercial, ya que esta última es el elemento para reforzar con los resultados de esta investigación.

La investigación está estructurada en tres capítulos, que hacen referencia a la construcción de un plan que genere resultados favorables de gestión comercial y satisfacción de clientes, dados de la siguiente manera:

- Capítulo 1 está construido sobre el tema de la gestión del cliente en el proceso comercial. Se apoya en el marco teórico, donde se exponen las definiciones y argumentos de diferentes autores, que gracias a sus investigaciones y estudios previos de todo lo concerniente a atención, servicio y satisfacción al cliente, sirven de soporte para la elaboración de un plan de mejora en este sentido.

- El capítulo 2 se refiere a la investigación de campo, basado en el análisis de situación, donde se tiene la historia de la empresa y la descripción de las variables sobre las cuales se desarrolla la propuesta, abarcando desde la planificación, creación de agendas de trabajo, prospección de clientes, seguimientos, análisis de información hasta el manejo de quejas y ofertas de valor.

- El capítulo 3 está basado en la propuesta final, que consiste en un plan de mejora en las rutinas de trabajo, que sirvan de soporte a la gestión comercial de CONSTRUCARIBE. En él se integran mejoras en las estrategias de gestión, planificación y buenas prácticas, que persiguen la generación de valor, tanto a la productividad del equipo comercial, como la satisfacción de los clientes y la fortaleza del mercado.

Capítulo I:
Gestión del cliente en el proceso comercial

Capítulo I: Gestión del cliente en el proceso comercial

1.1. Definición de clientes y tipos de clientes

Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra. Tener un cuadro claro de quienes son los clientes y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse es un paso necesario para determinar cómo debe proyectarse el negocio (Laza, 2019, pág. 31).

En el mismo tenor, Laza (2019) menciona los aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

Según Blanco García, no todos los clientes son iguales. Este afirma que el sistema de relaciones que se establece entre la empresa y los clientes depende de los objetivos y de la forma de proceder de la empresa, así como de la tipología de cada cliente. El mismo autor clasifica los distintos tipos de

clientes, de acuerdo con los criterios que tienen que ver con la relación cliente-empresa (Blanco García, Lobato Gómez & Villagrà, 2013).

El tipo de cliente según el criterio de personalidad puede ser:

- Afable: persona expansiva con la que es fácil entenderse; puede ser lento en la toma de decisiones.
- Agresivo: persona impaciente e intolerante de difícil trato.
- Altivo: persona que se considera importante para la empresa y que pretende que todo el mundo esté a su servicio.
- Desconfiado: persona que supone que siempre quieren engañarla; el trato con este tipo de personas es complejo.
- Decidido: persona que declara abiertamente sus intenciones y toma decisiones con rapidez; son clientes fáciles de tratar.
- Indeciso: no tiene muy claro lo que quiere, suele ser tímido y tarda mucho en decidir.
- Especulador: persona que busca acuerdos muy beneficiosos; el trato con este tipo de clientes es complejo.
- Exigente: persona que precisa una atención inmediata y prioritaria; suelen ser inseguros y la mejor forma de actuar es tratarle escépticamente.
- Discutidor: persona que siempre quiere tener razón y que rebate todos los argumentos. Debe tratarse con cortesía, firmeza y argumentos claros.

El tipo de cliente según la relación con la empresa puede ser:

- Fiel: persona que tiene una preferencia clara por una marca y siempre compra la misma.
- De compra supeditada: tiene preferencia por una marca, pero solo la compra a un determinado precio.
- Economicista: cambia de proveedor en función de la rentabilidad económica de sus compras, habitual en los mercados industriales.

- De promociones: están satisfechos con una marca, pero cambia ante cualquier promoción interesante.
- Errático: no tiene criterio definido a la hora de comprar y se mueve por impulsos.

El tipo de cliente según el criterio de rentabilidad puede ser:

- Muy rentables: gran capacidad de compra y mucha frecuencia en las operaciones comerciales con la empresa.
- Rentables: buena capacidad de compra y habitualidad en las operaciones comerciales.
- Poco rentables: buena capacidad de compra que disgregan entre muchas empresas.
- Nada rentables: muy pocas compras que hacen que su coste sea mayor que el beneficio.

La experiencia y conocimiento del tipo de cliente con el que se trata tiene gran importancia, ya que marca las diferentes técnicas de comunicación, habilidades sociales y estrategias que es importante desarrollar para relacionarse con los clientes. Asimismo, los vendedores deberán actuar en función de la personalidad de los clientes (Blanco García, Lobato Gómez & Villagrà, 2013).

1.2. Atención al cliente

De acuerdo con Laza (2017), la atención al cliente es el servicio prestado por una empresa con el objetivo de establecer relaciones con los clientes y de esta forma poder anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para relacionarse con los clientes brindando asesoramiento correcto para asegurar que el cliente aproveche de forma correcta un producto o servicio (Laza, 2017).

De acuerdo con Goodman (2014), desde una perspectiva estratégica, hace reflexión de que la atención al cliente es un elemento vital en la experiencia del cliente de punta a punta, y por tal razón, en la relación con el cliente. En ese sentido, considera a la atención al cliente como todo un miembro del triunvirato marketing-ventas-servicio. Desde esa óptica, se comienza con el establecimiento de expectativas, seguido de la venta y entrega de los productos de la manera que sea más provechoso para el cliente, y finalizar con una asistencia extraordinaria y una facturación correcta y transparente (Goodman, 2014).

Por su parte, Pisonero (2015) describe que los elementos de la atención al cliente son:

- **Entorno.**

Es aquel que está formado por todos los elementos físicos y elementos accesorios para su puesta en funcionamiento. La opinión que tienen los clientes es muy importante si queremos que tenga una buena sensación de nuestra empresa y eso solo es posible si nuestro entorno es aceptable. Ejemplo: Un edificio sería un elemento físico y su ambiente sería un elemento accesorio (Pisonero, 2015, pág. 168).

- **Organización.**

Es aquella que está formada por todos los elementos inmateriales o intangibles que utilizamos para despachar y satisfacer a los clientes. Ejemplo: En una empresa, uno de los elementos de la organización más importantes es el departamento de atención al cliente (Pisonero, 2015, pág. 168).

- **Empleados.** *Son aquellas personas que forman parte de la empresa y que son muy necesarias para relacionarse con los clientes. La imagen de la*

empresa dependerá de la imagen que los clientes tengan de los empleados de la empresa (Pisonero, 2015, pág. 168).

De acuerdo con Pisonero (2015), las fases de atención al cliente son:

Acogida: La fase de acogida se basa en acoger al cliente en la empresa. Para ello, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La imagen de la empresa es primordial para que el cliente tenga una buena acogida.
- El trato del cliente debe ser distintivo, lo que implica que debemos ser correctos, simpáticos, amables, etc.
- El cliente debe estar cómodo hasta que sea atendido por la persona correspondiente según su necesidad. Por tanto, la empresa debe informarse previamente de los aspectos que le hacen al cliente sentirse confiado y cómodo. Estos aspectos son muy diversos y, entre otros, se encuentran el de poder brindarle al cliente un servicio personalizado o tratarle de una forma personalizada según el tipo de cliente que sea.

Seguimiento: La fase de seguimiento no es más que la espera que tiene que realizar el cliente hasta que sea atendido por la persona correspondiente. Para ello, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cuando el cliente espera, lo primero que tiene que hacer la persona que le asiste en ese momento es decirle quién se encargara de darle atención, de cuánto tiempo estimado será la espera, y la razón por la que debe esperar.
- Cuando la espera sea muy prolongada, la persona que en ese momento le atiende debe hablar con el cliente con cierta frecuencia y preguntarle si necesita algo.

Gestión: La fase de gestión consiste en tener en cuenta las necesidades del cliente. Es el encuentro que se da entre el cliente y la persona encargada de brindarle la atención directa.

Para atender las necesidades del cliente, la persona encargada de atenderle debe tramitar y resolver las dudas que el cliente pueda tener y realizar una atención personalizada. Es muy importante prestar atención y escuchar claramente para evitar que el cliente se sienta incómodo o no se responda a sus necesidades.

Despedida: La fase de despedida consiste en finalizar con la entrevista que tiene el cliente y la persona delegada de realizarle la entrevista. Para ello, antes de despedirse, la persona encargada de efectuar la entrevista debe haber cubierto todas las dudas que tenga el cliente, de tal manera que salga satisfecho de la entrevista.

1.3. Servicio al cliente

El servicio al cliente, de acuerdo con Laza (2019):

es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. (Laza, 2019, pág. 82)

Por su parte, un servicio puede ser cualquier actividad o beneficio ofrecido entre las partes. Es básicamente intangible y no se puede ostentar. Su prestación no siempre está ligada necesariamente a un producto físico.

Laza (2019) describe que entre sus características más importantes se pueden mencionar:

- **Intangibilidad:** Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

- Inseparabilidad: Esta característica está relacionada a la esencia de los servicios de la persona del vendedor, que es quien lo ejerce. Esto quiere decir que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- Heterogeneidad o inconsistencia: Que los servicios sean heterogéneos significa que es difícil que conserven un estándar. Un mismo servicio puede variar dependiendo quien lo proporcione.
- Perecedero: No se puede acumular. Un buen servicio al cliente es una herramienta poderosa y muy sustancial del marketing actual. Su correcto desempeño permite a quien lo ofrece vender adquiriendo mayores beneficios.

Ejercer un servicio al cliente de calidad, permite difundir la imagen de cualquier empresa y la suya propia, permite conseguir información adecuada del mercado y sirve de apoyo a la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.

Importante tener en cuenta que captar a un cliente nuevo es aproximadamente seis veces más costoso que mantener un cliente existente.

1.4. Atributos que conforman la calidad del servicio

Para López-Fresno, P. (2014), los clientes se convierten así en auditores que no permitirán a la organización cometer fallo alguno y, de producirse un fallo, esperan una respuesta rápida y eficaz. La calidad del servicio viene determinada por la suma de impactos favorables, positivos, en los clientes, en todos y cada uno de los contactos que mantienen con la organización a lo largo del tiempo. Joan Elías representa este hecho como “Tubo de la Satisfacción”: los clientes pasan por un tubo (el servicio), y en su tránsito a lo largo de las diferentes etapas valoran lo que la organización hace para lograr su satisfacción (López-Fresno, 2014, pág. 13).

De todos los atributos o factores del servicio que evalúan los clientes, por su relevancia se pueden destacar los siguientes:

- ✓ Respeto del tiempo.
- ✓ Cumplimiento de las promesas realizadas.
- ✓ Dar un servicio personalizado.
- ✓ Cuidar todos los detalles.
- ✓ Ser respetuosos y amables en todo momento.
- ✓ Ser accesibles a los clientes.
- ✓ Transmitir seguridad de los temas que aborda.
- ✓ Comunicar de forma comprensiva.
- ✓ Reaccionar frente a los errores.

Estos factores son especialmente aplicables al proceso de gestión de las reclamaciones, que debe ser considerado como un proceso más del servicio que proporciona cada organización (López-Fresno, 2014, pág. 15).

1.5. Satisfacción del cliente

La satisfacción implica superar expectativas, según lo expresa López-Fresno (2014). Para los clientes, la satisfacción se mueve por una emoción y pone en una balanza sus expectativas y el valor percibido del producto o servicio recibido.

Por su parte, el valor percibido se conforma por la suma de las prestaciones del producto o servicio entregado, adicionando a esto las emociones derivadas de la relación con la empresa; todo esto dividido por la suma del precio pagado y las molestias e incertidumbre que supone relacionarse con la organización (López-Fresno, 2014). Por todo ello, el objetivo primordial de las organizaciones tiene foco en satisfacer a sus clientes en cada contacto para mantenerlo en cada oportunidad de servicio, en cada uno de los “momentos de la verdad”, debido a que en estos contactos los

clientes valoran el servicio recibido como si fuesen una especie de auditores. Para lograr ese objetivo se deben considerar cuatro factores:

- ✓ No eludir la responsabilidad de la “memoria histórica” (experiencias pasadas).
- ✓ Tener presente que los clientes siempre esperarán más en el próximo contacto.
- ✓ Hay que recordar que la publicidad engañosa puede dar lugar a expectativas falsas que deriven en posterior insatisfacción del cliente.
- ✓ Gestionar la insatisfacción en el momento en que surja.

Por otra parte, para Fernández (2015), los clientes insatisfechos pueden generarse por varios motivos, pero hay algunos que parecieran ser comunes entre muchos clientes insatisfechos:

- Insatisfacción sobre el producto. Parece obvio que sea así, pero desgraciadamente se da con bastante frecuencia.
- Una mala atención al cliente. Durante todo el capítulo se ha recalcado la importancia de una buena atención.
- Incumplimiento de los plazos de envío. Los clientes suelen ser muy exigentes y normalmente quieren obtener las cosas de la forma más rápida posible. La demora es un contratiempo.
- Engaños o mala interpretación en las garantías. Se conoce que por Ley los productos deben tener una garantía. A veces las condiciones de esta no están muy claras y el cliente se lleva las sorpresas.
- Los precios. Son también motivos de insatisfacción, bien porque se suban, porque no estaban nada claros, porque al precio inicial de un producto o servicio se le añaden otros inesperados, etc.

Estas son solo algunas de las razones o motivos por los cuales los clientes pueden sentir insatisfacción, lo importante es reconocer y saber identificar

cuando este no siente satisfecho de manera auténtica, ya que las consecuencias son fatales para el negocio.

¿Cómo repercute la atención al cliente en una empresa?

Goodman, J. (2014) describe que los clientes que no expresan sus inconformidades o inquietudes son del 20 al 40 por ciento menos fieles que aquellos que no tienen problemas o que los expresan y se sienten satisfechos. Esto quiere decir que, por cada cinco clientes que tienen alguna situación, pero no reclaman, se está perdiendo al menos uno. Los problemas redundan en pérdida de clientes y disminución de ingresos (Goodman, 2014).

La satisfacción de los clientes, según López-Fresno (2014), como consecución positiva de una necesidad cognitivo- emocional, es crucial para el futuro de cada organización, para su competitividad y su sostenibilidad. Afirma que los clientes satisfechos generalmente:

- ✓ Son más fieles.
- ✓ Son, con frecuencia, “embajadores” de la marca.
- ✓ Tienen una mayor predisposición a adquirir otros productos y servicios de la organización.
- ✓ Constituyen una fuente de motivación para los empleados.

1.6. Técnicas de control y medición de satisfacción del cliente

Laza describe de manera detallada y objetiva las técnicas de control y medición, como se muestra a continuación (Laza, 2019):

Paneles de clientes

Se hace la selección de un grupo de clientes con conocimiento suficiente del producto para poder obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo habitualmente, partiendo de la experiencia de cada uno. Los clientes

seleccionados se analizan durante ciertos espacios de tiempo, para poder obtener un análisis dinámico que nos permita observar tendencias y establecer conclusiones. La información puede ser conseguida a través de cualquier canal. Como variable negativa se debe indicar que el hecho de seleccionar clientes determinados con gran experiencia conduce a despreciar a los nuevos clientes y en especial a la primera impresión causada por el producto o servicio. Las conclusiones no son aplicables a toda la cartera de clientes.

Encuestas de satisfacción

Se procede a realizar encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes con baja en su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir el producto. De esta manera se determinarán los elementos que llevan a un cliente a demandar y a dejar de demandar el producto al mismo tiempo y se logrará de este modo una idea de qué elementos afectan en la imagen de la empresa y en qué medida afecta a los niveles de fidelización (Laza, 2019).

Desventaja: Los diferentes tipos de clientes a analizar fuerzan a definir muy bien la información necesaria de cada tipo de cliente y a desglosar con precisión para poder exponer conclusiones que puedan ser aceptadas. Al mismo tiempo, no siempre se logrará que los clientes respondan a las preguntas (Laza, 2019).

Sesiones de grupos

Reuniones con grupos pequeños de clientes, enfocados en aspectos muy precisos del producto o servicio, donde los participantes pueden cooperar con información, pero con las limitaciones que suponen las barreras de comunicación abierta y la limitación en la generalidad de las conclusiones (Laza, 2019).

Revisiones particulares

Son reuniones periódicas particulares con clientes seleccionados en las que se tratan con alto nivel de detalle una gran selección de aspectos relacionados con el producto o servicio de manera formal, a partir de la necesidad de obtener información acerca de ciertos datos previamente definidos para poder identificar expectativas reales del cliente. Como restricción cabe plantear la dificultad del método en términos de coste y de generalización de las conclusiones, ya que se pueden plantear como soluciones personalizadas (Laza, 2019).

Investigaciones de mercado

Investigaciones que abarquen la totalidad de consumidores reales y potenciales de los productos y servicios, con el objetivo de hacer comparaciones con los ofrecidos por la competencia e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Es favorable como técnica de estudio generalizado, pero no permite ver a detalle la información, ni concreta sobre los propios clientes (Laza, 2019).

Comprador misterioso o Mystery Shopper

Un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y finge una compra para valorar los aspectos concernientes con la misma, generalmente a nivel de valoración del servicio. Esta técnica permite evaluar la atención al cliente, el trato con el personal, y otros aspectos que guardan relación con el servicio, aunque esto requiere un gran esfuerzo en definir las bases del estudio con el objeto de que las conclusiones no sean mal interpretadas entre el personal afectado (Laza, 2019).

Libreta de calificaciones del cliente

Es un instrumento que permite recoger información real, donde se considera el nivel del servicio que el cliente vive en su relación con la empresa.

Su objetivo principal es conseguir información detallada acerca del producto o servicio ofrecido, para evaluar su calidad y establecer estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se utiliza en las empresas para que el cliente evalúe el producto o servicio adquirido y así establecer nuevas estrategias e innovar (Laza, 2019).

Esta libreta se estructura con tres niveles de información:

- ✓ Las propiedades claves de la calidad del servicio
- ✓ El beneficio relativo e importancia de los atributos
- ✓ Puntuación del negocio sobre la valoración del servicio

1.7. Atención de quejas

López-Fresno expresa que la gestión de las reclamaciones representa para las organizaciones la prestación de un servicio que tiene una particularidad especial, la cual se genera a partir de la insatisfacción de los clientes y presume una oportunidad de recuperar la satisfacción de aquellos que han realizado alguna reclamación y resolverla, tratando de que estos se conviertan en clientes fieles. Se trata, por tanto, de un servicio crítico, que deriva en una nueva oportunidad que las organizaciones no pueden dejar pasar (López-Fresno, 2014).

En ese sentido López-Fresno invita a recordar que el cliente que reclama (López-Fresno, 2014):

- Tiene derecho a hacerlo.
- Se molesta en poder decir a la organización qué ha fallado, suministrando información de gran valor.
- Le está brindando la oportunidad de poder corregir el error para recuperar su confianza y satisfacción.
- En la mayoría de los casos se conserva como cliente.

- Es portavoz de un mayor número de clientes insatisfechos que no se animaron a hacerlo.

Entender cómo manejar las quejas

Miguel Ángel Mateos de Pablo Blanco, en las páginas 117 y 118 de su libro *Atención al cliente y calidad en el servicio*, hace las siguientes recomendaciones:

Antes de ponerse en situación de recibir una queja es importante no tratarla como algo personal, sea de quien sea la responsabilidad, sino como algo que se dirige a la empresa en general. El cliente, a la hora de presentar una queja, normalmente no la hace a una persona en concreto, sino a un servicio que no le ha gustado (Blanco, 2019, pág. 117).

Otras actitudes que se deben adoptar ante una reclamación son:

- Guardar siempre la compostura y procurar atención en la exposición del problema por parte del cliente o consumidor.
- No minimizar la importancia de la queja.
- Utilizar en todo momento la escucha activa.
- No desviar la atención a otros temas y centrarse en el problema.
- Evitar la discusión con el cliente, aunque este no tenga la razón. El personal siempre deberá mostrarse cortés y educado.
- Mostrarse afable y comprensivo.
- Respetar y valorar la opinión del cliente.
- Informar al cliente de cuáles serían los próximos pasos para la resolución del problema.
- Demostrar interés por lo que expone el cliente.
- Esforzarse en que el cliente se sienta cómodo.

- Encaminar al cliente hasta la persona que le puede ayudar con el problema. (Blanco, 2019)

Procedimiento de gestión de quejas

Blanco García, C., en su libro *Comunicación y atención al cliente*, describe que el proceso de gestión de quejas tiene un doble desarrollo, de un lado, se ejercen una serie de acciones externas de relación con el cliente y, por otro lado, se deben llevar a cabo diferentes acciones internas de control y administración de las quejas que sean efectivas (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013).

El esquema del proceso es el siguiente:

Recepción de la queja: *Es el momento en que se conoce la queja del cliente, bien personalmente si lo hace de forma verbal, o bien mediante un escrito si lo hace por correo* (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pág. 232).

Registro de la queja: *Se registran los datos de la persona que realiza la queja, así como la transcripción literal de esta. En el caso de que sea una queja recibida por correo, se debe enviar al cliente un acuse de recibo* (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pág. 232).

Análisis de la queja: *Es preciso realizar un análisis de la queja en el que se determine el o los problemas que generan la insatisfacción en el cliente y las causas que lo han ocasionado, así como las posibles consecuencias para la empresa* (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pág. 232).

Propuesta de solución: *Después del análisis exhaustivo de la queja se propone la forma más adecuada de solucionar el problema que ha causado la queja* (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pág. 232).

Información al cliente de la solución adoptada:

Se debe informar al cliente lo más rápido posible de la solución adoptada, para que se sienta valorado y respetado. La respuesta debe contener un relato claro de las acciones que se han realizado para resolver el problema, y los fundamentos de la solución adoptada, ya sea positiva o negativa, para las pretensiones del cliente (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pàg. 232).

Extracci3n y anàlisis de los datos:

Las reclamaciones constituyen una fuente de informaci3n de gran importancia, ya que le indican a la empresa aquellos elementos de su oferta comercial que son mäs valorados por los clientes. El anàlisis estadístico de las causas de las reclamaciones aporta a la empresa informaci3n relevante sobre los puntos dèbiles en la prestaci3n de sus servicios o en la utilizaci3n de sus productos, y por tanto posibilita la introducci3n de mejoras en la oferta comercial de la empresa (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pàg. 232).

Recepci3n y contestaci3n de la respuesta del cliente: *En algunas ocasiones cuando la soluci3n es negativa para las pretensiones del cliente, este se pone en contacto con la empresa, en cuyo caso es preciso indicarle las posibles alternativas que tiene para intentar satisfacer sus pretensiones (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pàg. 232).*

Evaluaci3n del proceso: *Una vez finalizada la gesti3n de cada reclamaci3n es preciso hacer un control de las acciones llevadas a cabo, para ver si se ha desarrollado correctamente y en un periodo de tiempo adecuado (Blanco García, Lobato Gómez, & Villagrà, 2013, pàg. 232).*

1.8. Fidelización de clientes

De acuerdo con León (2020),

la fidelización de clientes es una estrategia empresarial encaminada a la creación de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes de la empresa, con el fin de conseguir una alta participación en sus compras, basada en que los consumidores realicen todas o la mayoría de sus compras de un tipo de producto en la misma empresa (León, 2020, pág. 151).

Según Casado (2016), para lograr la fidelización de los clientes se hace necesario:

- Reconocer el potencial poder del cliente.
- Desarrollar una oferta enfocada a su mercado objetivo.
- Diseñar las estrategias de marketing desde la óptica del cliente.
- Centralizarse en aportar soluciones y resultados, no productos.
- Apoyarse en el cliente para como soporte en la creación de valor.
- Usar nuevas vías para transmitir el mensaje al cliente.
- Desarrollar métricas y estrictas mediciones del retorno de inversión.
- Competir por un marketing científico.
- Desarrollar activos de larga línea en la compañía.
- Implantar en la empresa una visión más amplia del marketing.

Elementos de la fidelización de clientes

Los elementos a tener en cuenta para la fidelización del cliente según Pisonero (2015), son (Pisonero, 2015):

Satisfacción del cliente: Es la comparación que realiza el cliente antes y después de obtener un producto o servicio. Por ejemplo, un cliente compra comida en un supermercado y luego la prueba para poder validar que está

buena. El cliente ejecuta una valoración subjetiva de la comida que ha comprado.

Barreras para cambiar: Son los altos costos que necesita el cliente para decidir cambiarse de empresa. Por ejemplo, cuando nos interesa cambiar de compañía de teléfono, el costo es muy alto a pesar de que las tarifas sean más atractivas que las anteriores, por lo que decide seguir en la misma empresa de telefonía.

Valor de las ofertas de los competidores: Son aquellas valoraciones que hace el cliente entre empresas similares para comprobar que está recibiendo la mejor calidad al mejor precio. La empresa debe lograr que la satisfacción del cliente, aunque el costo sea superior que en las empresas competidoras, sea muy alta porque de no ser así podría irse a dichas empresas competidoras.

Medición de la fidelización

La fidelización se mide mediante el calculo del ratio de las compras de un tipo determinado de producto o servicio que un cliente realiza en una empresa respecto a las que realiza en la competencia. Para las empresas, resulta sencillo realizar el calculo comparando el total de consumo realizado en la empresa respecto al montante total de compras realizadas de ese determinado tipo de producto o servicio. Es decir, qué porcentaje obtiene mi negocio del gasto que mis clientes habituales realizan en el sector de referencia de mi empresa (León, 2020, pág. 154).

Capítulo II: Investigación de campo

Capítulo II: Investigación de campo

2.1. Descripción de la empresa

CONSTRUCARIBE es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades. Está presente en República Dominicana desde el año 1995, a través de la compra de la empresa Cementos Dominicanos, consolidándose como líder de los mercados de cemento y concreto, además de convertirse en el principal exportador de cemento del Caribe.

CONSTRUCARIBE República Dominicana tiene una capacidad de producción anual de 2.6 millones de toneladas. Posee una planta de cemento en San Pedro de Macorís, cinco plantas de concreto en distintos puntos de la geografía nacional; tres minas de agregados de canteras en San Pedro de Macorís y Bainsa, San Cristóbal; y una mina de yeso en Las Salinas, Barahona, arrendada al Estado dominicano. Cuenta con 1500 empleos directos y más de 2,000 empleos indirectos.

Propósito de la empresa

Construir un mejor futuro

Misión

Crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de cada uno de los clientes en todo el mundo.

Estrategia

Crear valor construyendo y gestionando una cartera global integrada por cemento, concreto, agregados y negocios relacionados.

Compromiso operativo

Aprovechar el conocimiento y escala para establecer mejores prácticas y procesos comunes en todo el mundo, para operar de la manera efectiva y crear el mayor valor.

Valores

- **Garantizar la seguridad**

La empresa hace de la seguridad una responsabilidad personal y se exigen unos a otros actuar siempre de forma segura, buscando que nada esté por delante de la seguridad y salud de la gente, de contratistas y de la comunidad.

- **Enfocarse al cliente**

Al escuchar a los clientes, entender sus retos y ofrecerles soluciones valiosas, se construyen relaciones cercanas que les distingue de los demás competidores.

- **Buscar la excelencia**

La pasión por el trabajo empuja a exceder expectativas, a ser retados constantemente para mejorar y nunca darse por satisfechos solamente con “lo suficiente”.

- **Trabajar como una sola empresa**

Se aprovecha el conocimiento global en los mercados locales, lo que construye una ventaja competitiva. Compartir ideas globalmente para maximizar las aportaciones individuales.

- **Actuar con integridad**

El personal actúa con integridad y transparencia en todas sus interacciones porque se valora a su gente, a sus comunidades y a los recursos naturales.

Productos

- ✓ Cemento Gris GU
- ✓ Cemento Gris HE
- ✓ Cemento Blanco
- ✓ Mortero Seco para Cerámica y Pañete
- ✓ Concretos Convecionales y especiales
- ✓ Agregados calizo y silicio

2.2. Cronología

1976: Inicia sus operaciones la compañía Cementos Dominicanos, S.A, convirtiéndose en la más moderna planta de cemento del país con capacidad de producción de 700 mil toneladas de cemento al año.

1980: Cemento Carib se posiciona como la marca líder del mercado dominicano.

1992: Se instalan los equipos Foxboro-Modicon, para eficientizar la producción de clinker mediante un sistema automatizado.

1993: Concluye la instalación de tres generadores de energía eléctrica, que proporcionan 11.3 megawatts y convierten a Cementos Dominicanos en una empresa energéticamente autosuficiente.

1995: CONSTRUCARIBE adquiere Cementos Dominicanos, S.A., con una inversión superior a US\$600 millones e inicia la expansión de la planta a un costo de US\$ 187 millones.

1997: Inicia el negocio de concretos, con los más altos estándares de la industria y modernas unidades que amplían su red de distribución en el país.

2000: CONSTRUCARIBE firma contrato de arrendamiento con el Estado dominicano para la operación de la mina de yeso, ubicada en Las Salinas, Barahona, derivado de una licitación pública internacional para suministrar yeso a los mercados local e internacional.

2003: Se inicia en planta de cemento San Pedro, la instalación del horno más grande del Caribe, con una inversión superior a los US\$ 130 millones.

2004: CONSTRUCARIBE se convierte en la primera empresa cementera en obtener la certificación ISO 9001:2000 para todas sus operaciones a nivel nacional.

2005: Se inaugura una nueva línea de producción de clinker, lo que convierte a CONSTRUCARIBE en la planta productora de cemento más grande de la región del Caribe.

2009: CONSTRUCARIBE RD recibe la re-certificación de calidad ISO 9001:2008.

2010: La empresa recibe de la Asociación de Empresas Industriales de Herrera (AEIH) el Premio a la Excelencia Industrial en las categorías “Premio Nacional a la Calidad de la Gran Industria” y “Premio al Mayor Esfuerzo a la Exportación de la Industria”.

2011: La compañía es reconocida por la Asociación de Exportadores Dominicanos (ADOEXPO), con el “Premio Gran Exportador”.

2012: El Ministerio de Medio Ambiente otorga a CONSTRUCARIBE el "Premio Nacional a la Producción Más Limpia".

2013: Nuevamente la empresa recibe el "Premio Nacional a la Producción Más Limpia", otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente y un grupo de instituciones del país.

2014: CONSTRUCARIBE RD recibe la Recertificación ISO9001:2008 para Sistema de Gestión de Calidad. Por cuarto año consecutivo, es seleccionada "Mejor Empresa para Trabajar de RD", por la Revista Mercado Media Network.

En el mismo año pone en funcionamiento una unidad de generación de energía solar con capacidad de producción de 1.5 megavatios, con el propósito de suplir de energía renovable su planta de cemento ubicada en San Pedro de Macorís. La unidad generadora cuenta con 5,040 paneles con inversores de alta tecnología que funcionan con la luz solar, la cual capturan y convierten en energía, representando una importante reducción del consumo de combustibles fósiles.

2015: CONSTRUCARIBE obtiene la certificación que acredita sus operaciones en el país bajo la norma ISO 14001:2004. Por tercera ocasión consecutiva, es reconocida por el Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales durante el premio nacional a la Producción Más Limpia.

CONSTRUCARIBE establece el récord de producción en su planta de San Pedro de Macorís con un volumen de producción de 2.2 millones de toneladas métricas de cemento.

2016: CONSTRUCARIBE suscribe un acuerdo de compra y venta de energía EGE Haina para ser consumida en la planta de producción de cemento.

2017: Con una inversión superior a los US\$8MM CONSTRUCARIBE inaugura una nueva línea de envasado embalaje y paletizado en su planta de cemento en San Pedro de Macorís.

2018: CONSTRUCARIBE lanza CONSTRUCARIBE Tec, plataforma digital que moderniza los procesos comerciales de la empresa y transforma la experiencia del servicio al cliente en la industria de la construcción.

Ese mismo año, CONSTRUCARIBE es reconocida como empresa más admirada en Centroamérica y República Dominicana según revista Forbes. Obtuvo el mayor puntaje total destacándose en categorías como valor de marca, calidad de productos y servicios, compromiso ambiental, responsabilidad con las comunidades, presencia global, entre otros.

2019: Logra la certificación de la Planta de Cemento San Pedro de Macorís, en la Norma ISO-45001 “Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST), otorgada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

2020: Implementa más de 50 nuevos protocolos en salud y seguridad para reducir el riesgo de contagio ante el COVID19.

Se transforma en 100% “paperless” (sin papel), remitiendo sus facturas y conduce de forma digital, a través de su plataforma CONSTRUCARIBE Tec.

Logra recertificación: ISO 9001 y 14001 por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) por su compromiso con la calidad, el medioambiente y con la comunidad, al lograr los resultados establecidos en su Sistema de Gestión Integrado (calidad y ambiente).

2.3. ¿Cómo se evalúa actualmente el grado de satisfacción de los clientes en CONSTRUCARIBE?

Para medir el grado de satisfacción de los clientes, CONSTRUCARIBE maneja un indicador llamado Net Promoter Score (NPS). Esta encuesta, valorada por la empresa como una herramienta poderosa, se realiza trimestralmente, con el objetivo de escuchar a sus clientes, entender su percepción y medir los niveles esperados de lealtad.

Para esta actividad se genera un listado aleatorio de los clientes de los diferentes segmentos. La encuesta se maneja a través de un enlace que llega vía correo electrónico, y su logística es la siguiente:

1. El cliente recibirá un correo electrónico del director comercial una semana antes del lanzamiento de la encuesta, dando detalle de su razón.
2. Posterior a eso, el cliente recibe un correo con la encuesta, la misma no toma más de 5 minutos en ser completada.
3. Como método adicional, se envían los enlaces de la encuesta vía WhatsApp con el fin de tener mayor alcance con aquellos clientes que no frecuentan el uso de correo electrónico y con la intención de ser más ágiles con las respuestas.
4. Los comerciales reciben el listado con los clientes a los cuáles se les ha enviado la encuesta del NPS para que realicen el acercamiento correspondiente y motiven una mayor cantidad de respuestas.

Una vez terminada la encuesta se revisa cuál fue el alcance o nivel de respuesta de los clientes, se analizan cuáles fueron los promotores o evaluadores positivos, los pasivos que son los que evalúan de una manera neutral, así como también los detractores, o aquellos que presentan inconformidad.

La encuesta de NPS busca:

- ✓ Aprovechar para posicionar los esfuerzos que está haciendo CONSTRUCARIBE para una mejor Experiencia del Cliente, así como la encuesta del NPS.
- ✓ La retroalimentación que proporcione el cliente será discutida en un comité de servicio conformado por el equipo ejecutivo de CONSTRUCARIBE y los miembros del área de experiencia del cliente.
- ✓ Comunicar beneficio y fijar expectativas.
- ✓ Su percepción es clave para buscar la mejor solución a sus necesidades.

- ✓ Mientras más detalladas las respuestas, más útiles para la empresa.

Una encuesta de servicio correctamente llevada permitirá, además, demostrarle al cliente que es importante para la empresa, que la empresa está dispuesta a solucionar sus problemas y así el cliente podrá conocer los avances que se van teniendo. La participación de los clientes es fundamental para una evaluación de servicio exitosa y útil.

2.4. ¿Cómo se planifica la agenda comercial para los vendedores de CONSTRUCARIBE?

Antes de entrar en el detalle de la planificación comercial, es importante entender quiénes son los vendedores o coordinadores comerciales.

Los vendedores de CONSTRUCARIBE fungen como coordinadores comerciales, los cuales, más que realizar una venta en cada visita, realizan un trabajo de seguimiento y gestión con el cliente, siendo este quien, ante su necesidad, contacta para pedidos vía un APP o un centro de servicios.

Estos coordinadores comerciales están divididos por zonas, las cuales a su vez se dividen por sectores y municipios. No reportan o tienen asiento en una oficina específica, sino que tienen la libertad de usar sus hogares como sede de trabajo de oficina por lo general. O sea, que la administración de horarios y gestión administrativa depende de un alto nivel de compromiso y autogestión, monitoreada por los supervisores de cada zona.

Dada la temática laboral antes expuesta, la agenda comercial de cada coordinador es subjetiva, según lo que entiende cada colaborador por las variables de su zona, generalmente construida de la siguiente manera:

- El vendedor tiene una zona de visitas definida por día de la semana, no con un plan de visitas, sino con visitas según importancia o percepción.
- Visitas por zonas dependiendo de cómo fluye la dinámica competitiva de sus zonas.

- Visitas del día guiadas por la solución de pendientes según el nivel de importancia.
- Visitas a los clientes más grandes en volumen.
- Visitas planeadas para resolver lineamientos dados por su supervisor.
- Visitas de cobro según el estatus de la cartera de crédito.

En teoría, las visitas se deben programar anticipadamente como un plan integral, pero la realidad es que la agenda comercial se construye según las variables antes mencionadas, posteándose en el momento de la visita en la herramienta utilizada para dicho fin. Luego de la visita, cada coordinador elige la manera que entiende más cómoda para dar seguimiento.

Principales fortalezas del equipo comercial:

- Conocimiento del mercado.
- Buena relación con los clientes.
- Dominio de herramientas de trabajo.
- Conocimiento de la competencia.
- Conciencia de las fortalezas y debilidades del producto/empresa.
- Rapidez de ejecución.
- Apoyo entre colaboradores.
- Capacidad de gestión.

Las principales oportunidades de la agenda comercial son las siguientes:

- Reacción comercial tipo bomberos.
- Descuido de clientes pequeños para la empresa, sin embargo, para la industria del cemento no son clientes pequeños.
- Falta de aprovechamiento de oportunidades del mercado y otros competidores.
- Monitoreo de zonas remotas o de difícil acceso.
- Preparación de la agenda según histórico o temas de visitas anteriores.

- Evaluación estadística del cliente antes de su visita.
- Preparación de la visita llevando soluciones a pendientes.
- Preparación de propuestas de asesoría para el crecimiento y desarrollo de clientes.
- Programación de visita por cobertura de la zona.
- Reforzamiento y provecho de las ofertas de valor.

Si bien es cierto que los coordinadores realizan un gran trabajo para lograr los indicadores e impulsar con los clientes dicho logro, la manera en la que se da la gestión comercial se ve marcada por oportunidades, que, así como pueden tener un cliente satisfecho por el grado de atención, también tienen clientes insatisfechos por pequeños descuidos u olvidos que derivan de una buena planificación y gestión comercial.

2.5. Uso de CRM como herramientas tecnológicas

En la actualidad la empresa CONSTRUCARIBE cuenta con el CRM Dynamics 365 de Microsoft, como herramienta tecnológica de soporte a la gestión de los clientes. Esta herramienta fue adquirida con el fin de elevar los niveles de atención y subir de nivel como se da la gestión comercial.

Antes de la adquisición de esta herramienta, se utilizaba una herramienta de desarrollo interno nombrada RADAR, que permitía postear las visitas realizadas y los clientes que se encontraban en la ubicación geográfica donde estuviera el comercial en ese momento.

La función de RADAR, como herramienta, era saber que se había visitado un cliente y el tiempo o fecha de su última visita, además de que gracias al uso de geo referencia, podía guiar al comercial para encontrar al cliente si este era nuevo, careciendo de datos o campos que permitieran gestionar de una mejor manera al cliente.

Dicho lo anterior, es una de las oportunidades que no han permitido al actual software CRM ser usado como la herramienta de gestión que fue

diseñada, sino que se usa básicamente para el posteo de visitas, dando más prioridad al monitoreo de las visitas que a la gestión en sí misma. No obstante, es importante resaltar que la herramienta cuenta con diferentes campos y funcionalidades que, con el uso correcto, permitirían que la gestión comercial fuera más eficiente y eficaz, llevando a los coordinadores a ser más productivos y asertivos.

Módulos utilizados

Módulo Actividades:

Se crean las actividades comerciales que deben ser derivadas de la creación de una agenda comercial, debidamente planificada y estructurada, marcando check in y ckeck out para la geolocalización del cliente.

Principales oportunidades de uso:

- Solo se postea la visita al cliente.
- No se agrega el cliente visitado.
- No se completa el campo de resumen de la visita con las notas importantes de la visita.
- No se llena el campo notas con información importante para la visita.
- No se planifica la recurrencia de la próxima visita.

Módulo oportunidades de ventas:

Se crean las oportunidades que se tienen de nuevos clientes, cross selling, up selling, u otras oportunidades comerciales, cuyo objetivo debe ser gestionar ganarlas según las capacidades necesarias para lograr ese objetivo.

Principales oportunidades de uso:

- No se monitorean en pro de la solución.
- Se crean solo para cumplir un objetivo numérico.

- No se da seguimiento al cierre de estas como ganadas o perdidas y sus razones.
- Se crea una nueva oportunidad de cliente nuevo, luego de creado el cliente, no en su etapa de prospección.
- Monitoreo y gestión de cross selling según la realidad de los clientes sin compra o la evaluación de un cliente que ya haya comprado.
- Evaluación y monitoreo de up selling según su crecimiento potencial y el crecimiento numérico para evaluarla efectividad de la oportunidad.

El uso de CRM como plataforma tecnológica debe ser de soporte a la gestión comercial y la gestión y gerencia del cliente en todas sus variables de atención, satisfacción y servicio. Es importante ver la herramienta tecnológica como soporte y entender que CRM como gestión de las relaciones con los clientes está enfocado en prácticas, rutinas en pro de la calidad y el servicio, que se soporta en la tecnología.

2.6. Seguimiento de indicadores comerciales relacionados al cliente y servicio

CONSTRUCARIBE es una empresa multinacional con una operación de alta estructura, que en su gestión maneja una gran cantidad de información y análisis para sus diferentes operaciones. Sin embargo, es importante poner en contexto, como es el manejo o explotación de información para el área comercial.

Para dicha área no existe un departamento de estadísticas formal, como departamento central u oficial de manejo de información. En la actualidad, los asesores comerciales son las personas que de manera independiente manejan las estadísticas generales de ventas, quedando sobre ellos el análisis por cliente en todos los aspectos comerciales. Si alguno de estos asesores carece de un conocimiento o grado de análisis estadístico, el poder que da una información oportuna y detallada para el área de ventas se vuelve una

oportunidad que se puede traducir en acciones o reacciones tardías en el mercado.

Existen informes generales de procesos, proyectos y diversos programas que abarcan el área comercial, que vienen de las áreas que lideran esos proyectos, lo que provoca que haya mucha información llegando por diferentes vías, y que puede desconcertar a los miembros del equipo, ya que cada una de esas informaciones especiales o específicas tienen diferentes interpretaciones que se prestan para confusión.

Los macro indicadores que se manejan con impacto en los clientes actualmente, salen del sistema SAP, que es el sistema oficial ERP (Enterprise Resource Planning) de la empresa, y los principales reportes son los siguientes:

Reporte de Ventas

Este reporte puede ser de ventas generales por colaborador o por clientes, dichos reportes son generados por los asesores comerciales. Es importante aclarar que existen unidades de negocio como Construcaribe, que los factores de conversión y unidades son diferentes a la operación normal de cemento, por tal razón es una información de escasa recepción ya que depende de la asesora de esta área, impactando la gestión y cumplimiento de indicadores comerciales, así como la claridad para cumplimientos de objetivos de los clientes.

Reporte de actividades de ventas

Este reporte se genera del sistema Dynamics y se recibe desde el área de planeación, gracias al apoyo de un ejecutivo de planeación que genera diversos reportes del área, con una visión más hacia la estructura del cumplimiento de indicadores que a la calidad de la información que se usa para gestionar a los clientes.

Reporte de oportunidades de ventas

Al igual que las actividades de ventas, se gestiona desde el área de planeación y se da la misma situación que en el reporte antes mencionado, al ser visto enfocado a la estructura del cumplimiento de indicadores carece de análisis y detalles que aporten a la buena gestión con los clientes.

Reporte de NPS (nivel de servicio)

Si bien es cierto que se genera la encuesta de satisfacción y se envía un reporte, este se limita a mostrar los promotores positivos, activos o pasivos en cuanto a servicio, pero, luego de mostradas las variables mencionadas por los clientes que son detractores, no se envía un reporte de retroalimentación, que permita tener visibilidad de qué se hizo o está haciendo para mitigar estas variables, dejando a los comerciales con carencias de información que fortalezcan el diálogo con los clientes.

Reporte de clientes sin compras

Es un reporte que deriva de las ventas por clientes, pero, debido a la inexistencia de un análisis desde un departamento central, por lo general es una información enviada por la gerencia comercial de manera puntual; no como un formato de reporte, sino que envía un listado por correo de los clientes que no han comprado a los ejecutivos comerciales, lo que permite que no haya un análisis comercial de tiempos, que permita ver desde cuando el cliente no compra, cuál es su promedio de ventas, ni otras informaciones de análisis que aporten valor a la negociación del equipo.

Principales deficiencias en cuanto a elaboración y recepción de los indicadores:

- Falta de periodicidad de recepción de los reportes.
- Oportunidades de inteligencia comercial en cuanto a análisis.

- No se tiene una vía oficial que envíe la información, lo que afecta en la confusión de tener informaciones diferentes que se cuestione cual es la correcta.
- Falta de visibilidad comercial de variables que afectan el mercado.
- Aprovechamiento de información de valor para negociación con los clientes.
- No se tiene disciplina de análisis de información.
- Alegado de ignorancia o desconocimiento, para enfrentar situaciones que dependen de información ante respuestas a los clientes.
- Falta de información oportuna implica que el logro de objetivos se vea como una sorpresa, no como una gestión que construye un valor numérico.

2.7. ¿Cómo se gestionan las quejas en CONSTRUCARIBE?

Dentro de su acción responsable, la empresa da a conocer a sus clientes la libertad que tienen de poder exteriorizar una queja por cualquier situación que se presente, y comunica las vías a través de su asistencia telefónica, sistema de pedidos y marcando el número de teléfono para tales fines, en las fundas de cemento de manera impresa.

Por su parte, la empresa se compromete a llamar en un plazo máximo de 24 horas y darle seguimiento hasta concluir el caso. El flujo de información se da de la siguiente manera:

- El cliente coloca la queja por las vías correspondientes.
- La queja recibida es posteada en un sistema y asignada por el centro de servicios según el área que corresponde la atención.
- Cada área tiene un responsable de atención de quejas.
- El responsable da la atención al cliente vía telefónica o presencial para el levantamiento y solución del caso.

- Una vez atendida la queja, el responsable asigna en el sistema si la queja procede o no, según el levantamiento realizado.
- La queja procede a cerrarse en el sistema.

Oportunidad en el manejo de quejas

Dado que las quejas son colocadas por los clientes y dirigidas al área responsable según su tipo, por lo general la persona responsable las atiende según su experiencia, pero dejando fuera el conocimiento u opinión del comercial, lo que crea una debilidad del saber y manejo de la situación al colaborador, que puede convertirse en una fortaleza o debilidad para la negociación o futuras negociaciones con el cliente.

La queja se cierra en sistema, pero, es cerrada bajo la apreciación de la persona encargada. No existe un protocolo de revisión o comité de ágil respuesta, que permita apelar y ver cómo manejar la situación, con la visión de mantener o ver al cliente como activo importante de la empresa.

No existe un análisis del tipo de quejas o quejas frecuentes que den visibilidad de fallas o deterioro de procesos, o servicios internos que permitan trabajar en procesos de mejoras.

El manejo de quejas es un punto crítico que debe ser de ágil y rápida gestión y acción, cuya solución permita fortalecer los lazos de la empresa con los clientes y se pueda traducir en un alto nivel de satisfacción.

2.8. Ofertas de valor y su impacto

Además de proveer con excelentes productos y servicios, CONSTRUCARIBE ha diseñado atractivas ofertas de valor que le permiten al cliente fortalecer su negocio y recibir beneficios extraordinarios por ser un cliente de la empresa.

La empresa busca convertirse en un consultor de negocio de sus clientes distribuidores, que puedan contribuir al crecimiento rentable de sus empresas y posicionarse como su socio comercial de primera opción.

Se desarrollan diferentes ofertas de valor de forma integral, con el objetivo de que ellos puedan acceder a servicios, conocimientos e iniciativas que les genere crecimiento dentro de sus empresas, además de mayores ingresos y beneficios intangibles.

Las ofertas de valor son:

- **Yo soy Carib**

Se brinda a los clientes el respaldo de la marca Titán para impulsar sus ventas dentro de la ferretería, con señalizaciones de: rotulación de mostradores, colgantes, rompe tráfico, letreros lumínicos y colocación de afiches. Más de 200 clientes se han beneficiado a nivel nacional.

- **Construcaribe**

Construcaribe es la mayor red de ferreterías y materiales de construcción del país. Esta red convierte los centros en una cadena profesional de servicios de alta calidad.

- **CONSTRUCARIBE te premia**

Los clientes son reconocidos y recompensados por su buen desempeño al cumplir los objetivos de venta, hacer un buen manejo de su crédito y mantener su fidelidad a la marca.

- **Escala y gana**

Al final de cada mes los clientes podrán recibir atractivos premios al alcanzar los objetivos de venta acordados durante tres meses. Como son: uniformes para los empleados, camiones de agregados, bonos de combustibles y de supermercados.

- **Transferencia de beneficios**

Los clientes obtienen beneficios como mayor rentabilidad en su negocio al acceder a atractivos descuentos que CONSTRUCARIBE ha negociado para sus clientes con proveedores de gomas, baterías y lubricantes.

- **Creciendo y vendiendo juntos**

Iniciativa que impulsa el crecimiento del negocio a través de las actividades de promoción en la ferretería, con el que podrán percibir un mayor dinamismo en su negocio al disfrutar de ferias.

- **Juntos por tu futuro**

Con él se podrá eficientizar el negocio al recibir asesorías personalizadas bajo la metodología “aprender haciendo”, en términos de: rotación de personal, volúmenes de ventas, rentabilidad, días de inventario, portafolio, satisfacción de clientes, estructura de costos, entre otros.

- **Cliente seguro**

Los clientes podrán hacer de su negocio un lugar de trabajo más seguro, incrementando la rentabilidad al evitar costos asociados a ausentismo por accidentes, recibiendo asesorías personalizadas y capacitaciones para sus equipos de trabajo en temas de salud y seguridad.

- **Programa MIXER**

Se genera valor a los clientes industriales creando rentabilidad, reconocimiento y respaldo. Está dirigido a empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de concreto y elementos prefabricados.

Impacto de las ofertas de valor

A pesar de ser atractivas e importantes, las ofertas de valor no son bien adoptadas o manejadas por parte de los comerciales, ya que no se cuenta con

una persona responsable de cada una que de un seguimiento rutinario y enfocado en sus resultados.

En algunos casos se designa un coordinador comercial como responsable de la misma, pero, al tener diversas ocupaciones y presiones por la dinámica de ventas, además del poco manejo estadístico o administrativo de los coordinadores, se carece de información oportuna, seguimientos de cumplimientos o acciones de la empresa hacia el cliente, lo que finalmente hace que pierda interés o vea debilidad en la ejecución de estas ofertas.

Capítulo III:
**Plan de mejora en las rutinas de trabajo del área
comercial en CONSTRUCARIBE**

Capítulo III: Plan de mejora en las rutinas de trabajo del área comercial en CONSTRUCARIBE

3.1. Elementos que debe contener la planificación comercial

La planificación comercial es una actividad que se debe realizar de manera mensual y luego bajar al nivel de detalles de manera semanal. Debe estar enfocada en los siguientes objetivos comerciales.

Enfoque estratégico

La alineación estratégica debe ser de manera escalonada, desde la gerencia hasta los colaboradores. Es importante poder llevar de forma detallada lo que la empresa se plantea, para que esto a su vez sea comprendido por los coordinadores comerciales, de modo que sus actividades tengan relación con lo que se plantea la empresa.

Algunos elementos que no pueden faltar en el enfoque estratégico son:

- Logro de objetivos de ventas.
- Hacer negociaciones rentables.
- Captación de nuevos clientes.
- Desarrollo de clientes.
- Pasar más tiempo con el cliente.
- Creación de valor a través de asesoría.
- Seguimiento de las oportunidades del mercado.
- Solución de incidencias.

Análisis de variables

El análisis de las variables tiene que ver con:

- El análisis del mercado, qué mueve las ventas actualmente.

- Qué estamos visualizando, qué pasa en el entorno.
- Situaciones de los clientes.
- Situaciones de los consumidores.
- Acciones y reacciones de la competencia.
- Debilidades y oportunidades de los competidores.
- Variables internas.

Análisis estadístico

Todo ejecutivo comercial debe dominar y entender qué dicen las estadísticas de su mercado, además de que son ellos quienes construyen esos números con el resultado de cada cliente. Antes de realizar una visita, es importante apoderarse de las informaciones de ventas y demás indicadores que sirvan como diálogo de valor para la negociación con el cliente.

Juego de roles en la planificación comercial

Rol Gerente Comercial

Fijar objetivos por cada supervisor comercial y promover que la agenda táctica semanal del equipo comercial esté orientada a cumplirlos.

Rol Fuerza Comercial y Supervisores

Planear la agenda táctica con anticipación, enfocando las actividades de la siguiente manera:

- Actividades de venta y gestión
- Actividades de postventa y seguimiento
- Actividades administrativas
- Actividades influenciadoras para los clientes

En ejecución y seguimiento, el supervisor debe desempeñar diferentes roles de acompañamiento que permitan a los coordinadores una mejor gestión y ejecución, tales como:

- a) Supervisor
- b) Capacitador
- c) Coach
- d) Mentor

3.2. Creación de agenda semanal

Definir una agenda semanal es determinante, pues planearla con anticipación permite enfocarse en los clientes o prospectos prioritarios, dar mejor seguimiento a pendientes y superar los objetivos de ventas.

Importancia de la agenda semanal

Es importante para todo vendedor o ejecutivo comercial saber manejar de forma efectiva y eficiente su tiempo, de modo que pueda invertir de manera inteligente en las actividades que les permitan conseguir los resultados deseados.

Por lo general, los vendedores suelen tener muchas actividades, sean de ventas complementarias o administrativas, que ocasionan bastantes problemas para gestionar su tiempo. Lo ideal es que una persona del área comercial ligada a las ventas directamente invierta en promedio al menos el 70% en actividades comerciales, y el 30% en actividades administrativas o de otra naturaleza; por ende, es importante saber hacer la agenda para evitar tener tiempos muertos e invertir de manera no efectiva.

Consejos para programar la agenda

1. Reservar un espacio el viernes o sábado para programar tu agenda táctica.
2. Tomar de referencia tu listado de clientes y otras fuentes de información de clientes potenciales/prospectos. Define los clientes/prospectos que vas a gestionar durante la semana.

3. Identificar cuantas visitas o llamadas requieres para cumplir tus objetivos comerciales, dependiendo de la estrategia (Nueva oportunidad, Up Seling, Cross Selling o Asegurar Resultados).
4. Identificar si las actividades con los clientes y/o prospectos seleccionados van a ser de venta o post ventas (85% del tiempo) y agenda las visitas o llamadas.
5. Agendar otras actividades administrativas (15% del tiempo).
6. Evaluar el tiempo promedio de las actividades para evitar una agenda imposible de cumplir.
7. Dividir las actividades de seguimiento o administrativas por días, evitando repetir o saturar la agenda, además de poder ejercer de forma objetiva.

Puntos importantes para la construcción de la agenda semanal

- Ubicación de reuniones periódicas o comités internos.
- Actividades importantes del sector próximas a celebrar.
- Registro de actividades en el sistema CRM.
- Seguimiento a las ofertas de valor.
- Seguimiento a subactividades derivadas de las visitas.
- Revisar diariamente casos (Quejas y solicitudes).
- Revisión semanal de pendientes y agenda con su supervisor.
- Estadísticas necesarias

Un ejemplo de cómo debe verse su agenda:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Reunión con Cliente 1	Comité semanal	Reunión con Cliente 1	Visita a Prospecto	Reunión de equipo
Reunión con Cliente 2	Reunión con Cliente 1	Reunión con Cliente 2	Reunión con Cliente 1	Reunión con Cliente 1
Reunión con Cliente 3	Reunión con Cliente 2	Reunión con Cliente 3	Reunión con Cliente 2	Reunión con Cliente 2
Reunión con Cliente 4	Reunión con Cliente 3	Visita a Prospecto	Reunión con Cliente 3	Reunión con Cliente 3
Reporte de ventas vs objetivos comerciales	Reporte de ventas vs objetivos comerciales	Reporte de ventas vs objetivos comerciales	Reunión con Cliente 4	Gestión de oportunidades
Revisión Cartera de créditos	Revisión estatus de quejas o reclamaciones	Seguimiento a Clientes Sin Compra	Reporte de ventas vs objetivos comerciales	Reporte de ventas vs objetivos comerciales
Análisis de ventas por cliente	Análisis de mercado	Revisión cumplimiento de agenda táctica	Revisión Cartera de créditos	Apuntes y pendientes
Actividades administrativas	Actividades administrativas	Actividades administrativas	Actividades administrativas	Actividades administrativas
Apuntes y pendientes	Seguimiento de ofertas de valor	Apuntes y pendientes	Revisión estatus de quejas o reclamaciones	Preparación de agenda semanal

Fuente: Elaboración propia

A nivel de supervisión, se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas a los coordinadores comerciales:

¿Qué actividades de ventas tienes programadas para la semana que viene?

¿Cuántos prospectos estás planeando perseguir la semana que viene (clientes nuevos o existentes)?

¿Qué porcentaje del tiempo de tu semana gastarás en actividades de venta?

¿Qué obstáculos en la administración del tiempo tienes actualmente, que te estén impidiendo dedicarte más tiempo a vender?

Integración con Outlook

Es muy importante la integración de las actividades y las agendas, ya que de esta manera se puede bloquear la agenda o tomarla en cuenta antes de aceptar cualquier otro compromiso que la afecte.

De igual manera, es importante compartir con su supervisor la agenda a través de Outlook, para que esté enterado o alineado a lo que se está realizando, y pueda revisar o sugerir cambios, además de que pueda tener sensibilidad al momento de asignar nuevas tareas.

En la ejecución de la agenda, tomar en cuenta lo siguiente:

- Mantener la agenda actualizada si se presentan cambios.
- Sé eficiente y estricto dentro de lo posible al cumplimiento de las tareas.
- Ordenar todo por fechas y en orden de prioridades.
- El tiempo es un indicador importante, pero hay que saber administrar en lo que agrega valor, ciertas actividades se salen del tiempo programado, pero su importancia lo amerita.
- No es obligatorio anotar todo en la agenda, solo se debe anotar los compromisos necesarios inevitables, las cosas que tienes que hacer de una u otra manera. Por ejemplo: una cita con un cliente para el cobro de una factura, seguimiento a nuevos clientes, etc.

3.3. Planificación de la visita al cliente

La planificación de la visita al cliente tiene como objetivo definir los momentos de la visita o interacción con los diferentes clientes, para apoyar la estrategia comercial.

Desde el punto de vista de CRM utilizado, el proceso de gestión de ventas se debe dar de la siguiente manera:

- 1) **Prospectar:** Identificar nuevos clientes y atraer a los ya existentes.
- 2) **Indagar oportunidad:** Visitar y conectar con los clientes para entender sus necesidades.
- 3) **Calificar oportunidad:** Calificar el dolor del cliente, el presupuesto y los puntos de decisión.
- 4) **Presentar propuestas de valor:** Lanzar la propuesta de valor y precios.
- 5) **Cierre de ventas:** Cerrar acuerdo, crear cliente y obra, y generar pedido.

Rutina propuesta

Puntos que se deben revisar antes de la visita:

- Pendientes de la visita anterior, estatus de tareas que se generaron en esa visita, acuerdos, entre otros. Importante tener una respuesta o retroalimentación de estos pendientes.
- Analizar presupuesto y consumos, estadísticas de ventas contra años o meses anteriores que sirvan de parámetro para la gestión de ventas.
- Estado de cartera de crédito del cliente en caso de ser bajo esta modalidad la venta, esto con el fin de hacer una cobranza efectiva, de manera que el cliente no sienta presión administrativa sino una gestión oportuna.
- Solicitudes, quejas y reclamos, tener avances y respuestas o posibles soluciones. Importante tener estos datos actualizados a la mano, y esto debe ser el primer punto para tratar en la visita, para que se aprecie la gestión de la atención y servicio al cliente, antes de entrar en detalles de negociaciones u otras acciones.
- Información especial para comunicar a clientes.
- Analizar ferreterías aledañas al cliente, entender cómo está su venta, cómo afecta al cliente que se visitará, ver oportunidades que el cliente puede capitalizar, esa visión de 360 grados que muestra dominio de la zona de ventas.

- Identificar oportunidad y registrarla en CRM, con el objetivo de dar un seguimiento periódico que permita generar beneficios entre el cliente y la empresa.
- Introducir todos estos datos dentro de la actividad generada en CRM, para poder tener a mano todos los puntos y datos importantes como herramienta de la visita y que esta sea más productiva.

Durante la visita

- **Presentación e introducción:** saludar y ser paciente en la espera. Una vez con el cliente, comunicar el objetivo de la reunión, la agenda de los temas que se desean tratar y el tiempo estimado de la visita o reunión. Estas acciones ante mencionadas integran lo que en lenguaje comercial se llama contrato previo, para que el cliente esté consciente de la importancia e intención de la visita. Esto ayudará a ser más precisos y logrará una comunicación más efectiva.
- **Retroalimentación de pendientes de visitas anteriores:** respuestas a peticiones o quejas; este es el momento de poder reafirmar la relación comercial, siendo resilientes, convirtiendo oportunidades en fortalezas y presentando soluciones.
- **Discutir información y contexto del mercado:** Volumen y precios del mercado, acciones de la competencia y proyectos en la zona, quiénes son sus clientes, demanda del mercado, posibles detonadores de ventas.
- **Presentación/Seguimiento ofertas de valor:** presentar propuesta de valor (retroalimentación de ofertas de valor existentes, compra de otros productos “cross selling”, incremento de ventas “up selling”, compra de nuevos productos “nueva oportunidad”).
- **Gestión Comercial:** pronóstico de ventas, estado de cartera, revisar inventarios, ver temas de facturación, discutir reporte de servicios si aplica, posibles cambios comerciales, información de cumplimiento de objetivos,

descuentos nuevos o existentes, reporte de beneficios e información relevante.

- **En caso de ser mayorista, acompañamiento de ventas:** retroalimentar al mayorista de visitas realizadas a sus clientes (mínimo 2 veces al mes), cuando aplique.
- **Brindar asesoría:** cuando se visita al cliente es importante detenerse a visualizar como un inspector o asesor de negocios, esto ayuda a poder brindar asesoría u ofrecer apoyo a los clientes en soluciones de situaciones o casos sencillos que, quizás por la ceguera de taller, el cliente no pueda ver, o por su afán del día a día no sepa cómo solucionar. Es importante que el cliente vea a su comercial como un aliado y socio comercial, no como un vendedor rutinario.

Cierre de visita

- Cerrar oportunidad (ganada o perdida), en caso de haber gestionado alguna.
- Síntesis de la reunión, hacer un recuento de lo tratado validando informaciones.
- Con los pendientes, comentar responsabilidades y fechas tentativas.
- Posible fecha de próxima visita (apoyarse en la herramienta CRM).
- Anotar y validar encuestas de censo y seguimientos de precios de compra y venta al público, además de posibles ofertas de otros competidores.
- Ser cortés en la despedida, mostrarse tranquilo y confiado para que el cliente sienta un ambiente positivo, aun cuando se hayan tratado temas difíciles. Un error común es solo despedirse del propietario o encargado, es importante aclarar que los demás colaboradores, o vendedores del cliente, son agentes importantes en la venta de nuestro producto, ellos son quienes lo ofrecen al consumidor.

En la ejecución y seguimiento de la visita el coordinador comercial debe:

- ✓ Documentar los resultados obtenidos de la visita.
- ✓ Dar visibilidad de los compromisos adquiridos con el cliente.
- ✓ Programar las actividades de seguimiento que se deriven a otras áreas y gestionar su cumplimiento.
- ✓ Usar herramienta tecnológica, pueden ser las herramientas to-do o planner de 365, para un seguimiento más estructurado. Dichas herramientas son parte del banco de herramientas que cuenta la empresa y no están en uso para tales fines.

3.4. Seguimiento de las actividades

En el seguimiento a las actividades de ventas juegan dos agentes importantes, el supervisor y el coordinador o vendedor. Este seguimiento va de la mano o más bien, se combina con el seguimiento a los clientes, quienes son el motor que mueve las ventas.

La importancia de dar un seguimiento de manera objetiva y efectiva tiene numerosas ventajas para las ventas y el aporte de los clientes a la empresa, si mencionamos algunas de ellas podemos tener:

- Fortalecer la relación comercial, reafirmando la cercanía de los ejecutivos de ventas con el cliente, permitiendo una comunicación más abierta y mayor confianza para tratar temas sensibles del mercado, ofrecer asesoría, descuentos, hasta nuevas ideas que beneficien al negocio.
- Un mejor dominio del mercado a través de la fortaleza de la relación comercial con los clientes, sabiendo satisfacer de forma eficiente sus necesidades. Esto se puede traducir en una mejora en las ventas, gracias a que un cliente satisfecho, se vuelve un embajador de la marca y fortalece la reputación de la empresa.
- Un cliente fiel a la empresa y al producto, teniendo siempre preferencia por los productos y servicios que ofrecemos, como primera opción frente a las ofertas de la competencia.

- Finalmente, poder analizar y entender cuando se pierde un cliente, entendiendo cuáles fueron las causas o situaciones que no se supo manejar de forma adecuada, evitando que sucedan estos errores a futuro.

Las actividades de los comerciales se registran en el software CRM de Dynamics, herramienta de gestión digital proporcionada por la empresa, para gestionar las relaciones con los clientes. Aunque aún se tengan ciertos paradigmas por parte de algunos comerciales de la cantidad de procesos o si la herramienta les quita agilidad, la realidad es que toda herramienta digital de gestión es apropiada para poder administrar las interacciones y gestionar el mercado. Al final, el proceso de gestión de ventas necesita ser estructurado y generar valor tanto para los clientes como para los colaboradores, permitiendo un trabajo más profesional y haciendo la fuerza de ventas más productiva, lo cual se traduce en más ventas.

La propuesta de supervisión de estas actividades se da en dos vertientes:

1. El seguimiento a las actividades en el mercado

Este seguimiento es lo que permitirá una mejor visibilidad de lo que está pasando en el entorno comercial y a su vez, que se pueda gestionar con los coordinadores comerciales u otros departamentos, las soluciones a los pendientes generados en las visitas. En este último punto, el supervisor debe ser un apoyo comercial que movilice y agilice las respuestas y soluciones de otros involucrados, permitiendo esto, que los comerciales se concentren en su acción principal que es la venta.

En el seguimiento de las actividades en el mercado es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar notas de los vendedores.
- Revisar y validar que las negociaciones y ofertas vayan acorde con la alineación estratégica.

- Claridad de la información documentada.
- Listar en orden de prioridad e importancia los pendientes.
- Dar seguimiento a las subactividades derivadas en una herramienta, o poder controlar que estas subactividades se vean como proceso pendiente, en desarrollo o terminado para poder gestionar de forma eficiente.
- Tachar tareas completadas.
- Comunicar al vendedor y este a su vez al cliente validando si ha quedado conforme con la solución.
- Revisar actividades que se pueden convertir en oportunidades y gestionarlas como tal.

Cada coordinador o vendedor es diferente, por ende, puede trabajar como se le llama en el argot popular “con su librito”, es importante que los supervisores puedan personalizar la relación de cómo gestionan o manejan a cada uno, de acuerdo con su perfil. Al final, el supervisor debe estar en la postura de ver como apoyarle para que las tareas se cumplan, el trabajo avance de forma eficiente y ellos como vendedores sean más productivos.

2. El seguimiento de la gestión del vendedor

El seguimiento a la gestión del vendedor se debe ejercer en función de guía, no de represión. Un comercial bien guiado y con la mentoría o coaching adecuado, tendrá la confianza de compartir y pedir ideas o sugerencias, de lo contrario se comportará como soldado enfocado en cumplir, más que en gestionar y desarrollar.

En este punto se monitorea la ejecución de la agenda del comercial conforme a lo planeado, se valida la cobertura que se tiene a nivel operativo, además de la calidad de la visita medida en tiempos de la visita versus el nivel de detalle de lo programado.

En el seguimiento de la gestión del vendedor es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar que la cantidad de actividades registradas tenga el balance correcto.
- Calidad de la información documentada.
- Revisar el balance de actividades de ventas versus las administrativas u otras actividades.
- Qué actividades se marcan como completadas y, si queda alguna pendiente, revisar su reprogramación o validar importancia y coherencia.
- Cobertura del territorio asignado.
- Peso de las actividades programadas con antelación y actividades programadas en el momento. Es importante poder llevar lo más sana posible la agenda comercial, dado que, si crece el número de actividades creadas en el momento, es posible que el vendedor esté apagando fuegos y no trabajando de forma organizada.
- Uso correcto de la herramienta CRM para el registro de las actividades.

En el uso de CRM como herramienta de gestión comercial, donde se registran las actividades, es importante lo siguiente:

- Check in & out.
- Registro de la visita al cliente, anexar fotos y archivos.
- Alertas y actividades pendientes.

3.5. Uso de CRM como herramienta de gestión y calidad de la información para la gestión de actividades comerciales

El uso de CRM como herramienta de gestión ha llevado un arduo trabajo, tratando de romper los paradigmas que se dan ante los cambios de sistemas y más si estos conllevan cambios dentro de la rutina de cómo se hacían las cosas.

El catálogo de actividades manejado en la actualidad va en la siguiente escala:

- Prospección
- Indagar oportunidad
- Presentación de la oferta de valor
- Cierre de venta
- Asegurar resultados
- Seguimiento a la entrega
- Seguimiento a cartera
- Atención y servicio al cliente

Estas actividades a su vez arrastran una cantidad de subactividades, que permiten tener un mayor nivel de detalle de la actividad principal y el tipo de gestión realizada al cliente.

La herramienta en su diseño cuenta con una serie de campos que, debidamente utilizados con la información correcta, permiten un seguimiento de peso de manera interna y externa, además de que permite un mayor nivel de productividad.

Propuestas de mejora en el posteo de las actividades

- Seleccionar el tipo de actividad a realizar

Es importante seleccionar el tipo de actividad, ya que es donde se identifica en qué parte del proceso de gestión se ubica la naturaleza de la visita. La selección del tipo de actividad debe ser de manera objetiva y congruente con lo que se realizará con el cliente realmente. Por ejemplo, no se debe seleccionar un tipo de actividad para asegurar resultados, si la naturaleza de la visita es de cobranza. Si por alguna razón cambia la dinámica de la actividad, se debe cambiar su tipo en la actividad programada.

- Seleccionar la sub-actividad derivada

La subactividad deriva de la actividad y permite ir a un punto más específico de la razón de la visita. Las sub-actividades permiten segmentar de una mejor manera las visitas y permiten un mejor análisis de la agenda.

- Colocar el asunto o título de la actividad

El asunto de la actividad es básicamente el título o nombre de lo que se hará, es cómo se identificará la actividad al momento de buscarla, es su nombre asignado. Por ejemplo: visita de cobro Ferretería Pérez.

Aunque ya hayamos seleccionado qué es una actividad de cartera en tipo, y en subactividad seleccionamos seguimiento a cartera, el nombre nos da una mejor identificación de la actividad a realizar.

- Seleccionar el cliente con el cual se realizará la actividad

Es importante enlazar las actividades a los clientes y dónde serán realizadas. Esto permite que, al momento de análisis y planificación de las visitas, se pueda rastrear cuándo ha sido visitado un cliente, qué tipo de gestión se viene realizando en el cliente, además de las notas relevantes de acuerdos y tareas derivadas de la visita. Si no colocamos el cliente, se tendrán muchas actividades similares, relacionadas a la gestión, pero no a un cliente específico.

- Agregar la descripción de la actividad

La descripción de la actividad debe ser el lugar donde se tenga anotado el guion de lo que se quiere ver en el cliente. Es ese detalle, punto por punto, de lo que se ha preparado en base a respuestas de pendientes, comunicaciones importantes, notificación de soluciones de quejas, detalle de condiciones comerciales a tratar, entre otros.

Este nivel de detalle es lo que dará fortaleza y control de la visita, evitando que esta sea desvirtuada por distractores u olvidos de ciertos detalles que teníamos presente tratar con el cliente.

- Marcar check in y check out de la actividad

Marcar la entrada y la salida de un cliente puede sentirse como una acción que cuestione el ejercicio de la visita. Si bien es cierto que sirve de evidencia y confirma la visita, a nivel de análisis, su efecto positivo es poder medir la cobertura de visitas del territorio de ventas asignado. Saber dónde hemos visitado permite una mejor planificación o reestructuración de la agenda, buscando tener contacto con clientes de territorios que pudieron descuidarse o no estuvieron en los parámetros iniciales con los cuales planificamos.

- Colocar las notas producidas de la actividad

En cada visita de un comercial, reunión o demás actividades se tiende a tener una libreta o algún papel en donde se tomen notas relevantes. Su deficiencia está, en que al salir de la reunión se pasa la página y puede suceder que, de tantas notas tomadas, no se recuerden o simplemente se haga difícil su búsqueda, y de ser un papel, podemos perderlo o destruirlo.

La importancia de este campo es tener a mano y de manera integrada en la misma sección de la visita, un bloque de notas en donde se pueda escribir la minuta de la reunión o las notas importantes que ayudarán más tarde a definir tareas, seguimientos, además de que sirven de apoyo a la construcción de la siguiente visita.

- Anexar fotos o documentos de interés

Tomar imágenes importantes, fotos de documentos, imágenes de apoyo y demás, ayuda a poder construir con más precisión el informe de la visita realizada, como se viene comentando en puntos anteriores, con el beneficio de tener todo integrado en un solo punto, teniendo mayor control, visibilidad y productividad. Ese es el expediente construido en el momento y lugar de los hechos.

- Planificar recurrencia

Poder planificar con anticipación la próxima visita es de mucho valor, ya que establece el compromiso de gestionar en un tiempo adecuado, además de que permite ver si no se aleja mucho de las fechas de compromiso establecidas.

3.6. Gestión y seguimiento de oportunidades de ventas

Para poder entrar en el detalle de las oportunidades, es importante aclarar algunos conceptos desde el punto de vista comercial. Las oportunidades de ventas no son más que la posibilidad de cerrar una venta de un producto o que un cliente adopte una oferta de valor. Esta se cierra al ganar o perder una negociación. Permiten dar seguimiento a cada nuevo acuerdo comercial que se busca cerrar, ya sea de tipo:

Nueva oportunidad: Se crean nuevas oportunidades para un nuevo cliente u obra (prospecto), el cual se identifica que se le puede vender algún producto del portafolio.

Cross Selling: Se crean oportunidades de cross-selling para clientes existentes, donde se identifique que se puede vender algún producto u oferta de valor adicional al consumo actual del cliente.

Up Selling: Se crean oportunidades de up-selling para clientes existentes, donde se puede identificar un crecimiento en su volumen actual.

Propuesta de Seguimiento de Prospectos y Oportunidades de Ventas

Es importante mapear dónde está cada uno de los prospectos de ventas y oportunidades dentro del proceso de gestión de ventas (nuevo/existente prospecto para cross-selling or up-selling), haciendo algunas preguntas que ayuden a ubicarse, tales como:

¿Tus oportunidades de ventas están avanzando en el embudo de ventas?

¿Existen algunas oportunidades que estén estancadas?

¿Cómo estás aplicando el sistema de ventas en cada una de las etapas del proceso de gestión de ventas?

¿Cuál es tu tasa de avance de ventas cerradas sobre el total de prospectos, a lo que algunos autores denominan (% de bateo)?

¿Cuánto tiempo en promedio te toma cerrar tus oportunidades de venta?

En caso de cerrar como ganada, tomar en cuenta:

- Tipo y tiempo de seguimiento.
- Replicar acciones positivas.
- Ir documentando buenas prácticas de cierre de negociaciones.
- Hacer un plan de seguimiento y mantenimiento post compra.
- Evaluar en tiempo de compra luego de la venta. Una vez en la etapa de madurez, reagendar para ofrecer una nueva oportunidad de venta cruzada o incremento de ventas.

En caso de cerrar como perdida, tomar en cuenta:

- Tipo y tiempo de seguimiento.
- Qué herramientas hicieron falta para la negociación.
- Apoyos necesarios no recibidos.
- Ver si fueron comunicadas y gestionadas a tiempo las necesidades.
- Evaluar si se perdió la negociación por temas de capacidades internas, logística, créditos, descuentos, apoyos en estructura, etc.
- Comunicar al supervisor sobre la pérdida de la negociación. En este punto es importante poder hacer una discusión en una mesa de trabajo, para evitar o buscar ser más asertivos con futuras oportunidades.

Algunos números importantes de análisis que cada supervisor debe revisar y discutir con su vendedor son los siguientes:

- Número de prospectos que se están persiguiendo.

- Número de visitas a clientes en agenda.
- Número de ventas cerradas.
- Número de oportunidades ganadas
- Número de oportunidades perdidas.
- Penetración de la oferta de valor, etc.
- Posible potencial del cliente.

Las empresas están expuestas a grandes retos, uno de los más grandes consiste en que los clientes y consumidores vuelvan a comprar, siendo esto el objetivo principal de seguimiento dentro de una buena gestión de clientes. Para provocar que el cliente se motive y repita su experiencia de compra, existen algunos factores que deben estar presentes, tales como:

- Que el cliente se sienta conforme con el servicio.
- Que quede satisfecho con el producto comprado.
- Que la adquisición del producto le sea rentable y le permita hacer negocios.
- Que se mantenga la posibilidad de poder ofrecer nuevos productos.
- Que de manera integral sea su mejor opción.

Una buena composición de los pasos listados anteriormente permitirá que los clientes mantengan su recompra. Luego de haber afianzado al cliente a la empresa, es importante poder analizar las acciones que han funcionado y cuáles no, para utilizar en negociaciones futuras.

Uso de CRM como herramienta de gestión de oportunidades

El rol del CRM es fundamental en el proceso de gestión de las oportunidades de ventas. El correcto posteo de las oportunidades y la calidad de la información registrada en la herramienta, es un punto de equilibrio en el efecto de un mejor seguimiento.

Sin una herramienta de gestión, es más difícil tener visibilidad de cuáles son las oportunidades más probables para ganar o perder dentro de la lista de oportunidades levantadas.

Es de gran valor poder analizar por separado cada tipo de oportunidad, ya que su naturaleza es otra, aunque en esencia todas se traducen en ventas, la manera en cómo se tratan y gestionan puede tener variables distintas y por tal razón un tratamiento diferente.

Se debe revisar dentro de cada tipo de oportunidad la fortaleza que tiene cada vendedor, cerrando como ganadas las oportunidades según su tipo, para compartir buenas prácticas, que apoyen al desarrollo de todo el equipo.

3.7. Prospección de clientes

La prospección de clientes no es más que la identificación de posibles clientes para un posterior reclutamiento. Esta es una actividad que se mide y gestiona como una oportunidad de venta dentro del proceso de gestión de CONSTRUCARIBE.

Propuesta de prospección

La propuesta de prospección en este caso va más allá de la solo captación de clientes, sino que pretende abarcar dos puntos:

- Prospección de nuevos clientes
- Prospección de clientes para mi cliente

Prospección de nuevos clientes

La prospección de nuevos clientes no es más que identificar clientes que se pueden inscribir como nuevos clientes de la empresa, bajo las condiciones comerciales actuales, ya sea un nuevo ferretero, cliente industrial, entre otros.

Para lograr esta prospección, la logística debe ser de barrido de territorios, identificación de ferreteros y clientes del canal a trabajar. Es un hecho común

que los vendedores tienden a enfocarse en las rutas y las zonas donde ya tienen clientes maduros, perdiendo de vista nuevos puestos de ventas, clientes pequeños que alguna vez no manejaban el producto o ya habían sido rechazados por temas de rentabilidad y demás filtros de la empresa.

Prospección de clientes para mi cliente

En este tipo de prospección se busca que el vendedor pueda gestionar posibles consumidores o clientes para un cliente de la empresa, creando de esta manera un efecto comercial de ayudar al cliente a hacer negocios, gracias a que, por su labor de campo, el vendedor tiene mayor cobertura y ve más que el ferretero.

El sector construcción, en su dinámica, es muy móvil en cuanto a la decisión de compras, ya sea por precios, atenciones, relaciones u otras variables. Algunos maestros constructores compran en lugares o ferreterías ya habituales y probablemente estos clientes en donde realicen la compra no sean clientes de la empresa, perdiendo de esta manera una venta potencial.

El objetivo de este esquema es poder contactar con esas obras y maestros constructores, avanzar la propuesta de valor del producto y luego conectar a los maestros con el cliente ferretero, aportando en la generación de negocios y fortaleciendo nuestra oferta.

Cómo se deben trabajar los prospectos

El proceso de prospección actual se mide como una oportunidad de ventas, pero más allá esto, se debe trabajar bajo el esquema del embudo de ventas, tomando en cuenta cada paso de la pirámide del proceso para obtener nuevos clientes.

Si vemos desde la perspectiva teórica el embudo de ventas, interesa trabajar en cuatro pasos:

Contacto: ya sea una llamada telefónica recibida de alguien que desea producto o servicio, o que el ejecutivo comercial identifique un posible cliente y lo contacte para ofrecer los mismos.

Prospecto: cuando el contacto se evalúa por parte del comercial que está realizando la gestión y este analiza las posibilidades y el potencial supuesto o validado del cliente; es cuando se puede subir al nivel de prospecto.

Oportunidad: el contacto entra en la fase de oportunidad una vez tenga información de la oferta de servicio en sus diferentes dimensiones y pueda con ella analizar y ubicar de qué tipo de oferta o servicio puede ser beneficiado.

Cierre: el cierre es la parte deseada de todo el proceso, es cuando ya todos los pasos anteriores han sido concretados y solo se está realizando el proceso de ventas en donde convertiremos nuestro prospecto en cliente.

Análisis de prospección

Para el análisis de los prospectos es importante poder dar seguimiento en el mismo orden del embudo de ventas, monitoreando el avance de los clientes de un punto al siguiente. Para este tipo de análisis es importante contar con la habilitación de un módulo de seguimiento en el sistema CRM actual, con el apoyo del área de tecnología, o hacer un esquema de seguimiento en Excel u otra herramienta tal como planner de 365, para poder medir el avance de un paso a otro.

Dentro del análisis se debe monitorear los siguiente:

- Cuántos contactos se tienen y fecha del contacto.
- Cuántos prospectos se tienen y qué tiempo tienen en esa etapa.
- Cuántas oportunidades abiertas y qué tiempo tienen en esa etapa.
- Cuántas ventas cerradas y qué tiempo tienen en esa etapa.

En el seguimiento es determinante saber el tiempo en que se mueven de una etapa a la siguiente cada contacto, además de poder evaluar las

capacidades o necesidades para ofertar a los clientes que permitan dicho avance.

El foco más importante es convertir los contactos en clientes finales, y una vez convertidos en clientes poder establecer una rutina de mantenimiento que fortalezca la relación comercial y refuerce cada vez más a los clientes como clientes de la empresa.

Compensación por prospección

Un punto importante dentro de la atracción de todo vendedor es la compensación, ya sea por comisión o por el cumplimiento de objetivos, Muchas personas cuestionan por qué compensar adicionalmente por algo para lo que ya se paga, pero este tipo de motivadores sirven como aceleradores para lograr los objetivos de la empresa.

La propuesta de prospección va alineada al cumplimiento del objetivo de ganar más clientes, además de consolidar estos clientes en el corto plazo, considerando lo siguiente:

- Se paga un bono de prospección por cliente cuando se consolida como cliente.
- Para consolidarse como cliente, dicho prospecto debe realizar al menos dos compras en ocho semanas, luego de su inicio como cliente.
- No importa si la segunda compra es de un producto de otro segmento.
- En caso de ser un cliente a crédito, el cliente no debe tener cartera vencida de su primera compra. Eso obedece a que un cliente puede generar una compra y por temas de cartera no se vuelve recurrente; solo fue una venta ocasional.

3.8. Manejo de quejas

Las quejas e inconformidades de los clientes, aunque generen situaciones incómodas, forman parte del proceso y la dinámica comercial de toda

empresa. Mas allá de verlas con temor, es importante verlas como una oportunidad de mostrar la fortaleza y la capacidad de la empresa para responder ante situaciones que afectan al cliente, dándoles la seguridad de tener un socio comercial responsable.

Propuesta para el manejo de quejas

Definir un protocolo: definir responsables por áreas, asignar la queja, tener contacto con el cliente, brindar la seguridad y responsabilidad corporativa, comentar niveles de responsabilidad, comentar tiempo de respuesta estimado.

Comité de atención según tipo de queja: definir un equipo con representantes por áreas, que puedan responder o gestionar las respuestas, evitando que ejecutivos tomen la queja, y por su nivel de responsabilidades resten importancia a la misma.

Timeline: monitoreo del responsable o responsables de la solución de la queja por parte del centro de servicios, que permita agilizar el compromiso de respuesta y dé seguimiento al juego de roles, de cómo trabajan las responsabilidades compartidas para la solución.

Rastreabilidad del origen de la queja: rastrear hasta identificar dónde se originó el suceso que provocó la situación por la cual el cliente se ha quejado, es importante ver cada parte del proceso en retrospectiva, hasta llegar a la causa raíz y buscar una respuesta de peso al cliente.

Comunicación interna: comunicación de cada paso de avance a la línea de involucrados y personal que asiste al cliente para que todos tengan conocimiento y claridad de la situación. Es una debilidad que las personas que interactúan con el cliente no sepan en qué parte del proceso de solución está su queja. Hay que recordar que los clientes tienden a no ver funcionarios departamentales, para ellos todos son la cara de la empresa.

Respuesta: brindar una respuesta al cliente, que contenga el nivel de detalle preciso sin dar información de más, que comprometa a la empresa. Además, la respuesta debe cubrir todos los puntos de afectación del cliente y las razones por las cuales se ha quejado. En la definición de quién dará la respuesta al cliente, siempre es importante actuar con el acompañamiento del comercial como responsable de la cuenta.

Planes de mejora: cuando la queja derive de oportunidades o debilidades de la operación, evaluar un plan de mejora para evitar quejas futuras.

Calificación de la respuesta: comunicación del centro de servicios con el cliente para evaluar si la respuesta brindada cumplió con la queja y fueron cubiertas sus inquietudes.

Satisfacción: más allá de la respuesta y la solución, ver si el cliente se sintió satisfecho con la forma en que fue manejada la situación.

Propuesta de mejora para indicador de seguimiento

Para medir la eficiencia y la calidad de las respuestas ofrecidas a los clientes, sería más adecuado manejar un indicador que permita ver que tan ágil fue la empresa en el manejo y gestión de las quejas. Dicho esto, la propuesta consiste en manejar, de manera periódica, un reporte del índice de calidad de servicio.

Variables para medir

- ✓ Quejas recibidas: cantidad de quejas recibidas de los clientes.
- ✓ Quejas resueltas: cantidad de quejas resueltas.
- ✓ Satisfechas: quejas evaluadas como satisfechas en su respuesta por parte del cliente.
- ✓ Resueltas a tiempo: quejas resueltas dentro del tiempo definido de solución.
- ✓ % de cumplimiento: cantidad de quejas resueltas versus las recibidas.

- ✓ % de satisfacción: cantidad de quejas resueltas como satisfechas versus las recibidas.
- ✓ % de efectividad: cantidad de quejas resueltas a tiempo versus las recibidas.
- ✓ % índice de calidad del servicio: resultante promedio del porcentaje de cumplimiento, satisfacción y efectividad.

3.9. Tablero de control y seguimiento de macro indicadores

Para poder tener un mejor manejo del mercado, desarrollar las habilidades comerciales, dominar el mercado y controlar la rentabilidad se necesita tener una visión amplia y profunda de las estadísticas que se construyen con el comportamiento de las ventas y los clientes. Si no se tiene una visión clara del resultado de lo que se hace, los daños y las afectaciones son catastróficas en cuanto al mercado y los clientes.

Propuesta para manejo de informes y estadísticas

Bajo la premisa de que existen diversas vías de la recepción de la información, la propuesta del seguimiento a los indicadores comerciales va en dos vías:

1. Tener un departamento o funcionario dedicado a las estadísticas o inteligencia comercial.
2. Diseño e implementación de un tablero de control (BSC).

Tener una persona dedicada a la explotación de información y análisis de datos estadísticos, tiene los siguientes beneficios:

- Permitirá que se descubran y se vean pequeños detalles que en el afán del día a día se pierden de vista.
- Tener una figura dedicada al análisis comercial.
- Facilita el envío oportuno de la información.

- Una sola vía de recepción que valide los datos como oficiales.

Diseñar e implementar un tablero de control permite:

- Integrar toda la información relevante para el equipo de ventas.
- Analizar con un mayor nivel de detalle.
- Tener información a la mano.
- Gestionar con más agilidad el cumplimiento.
- Mayor eficiencia del tiempo.
- Comparar zonas similares en cuanto a comportamientos numéricos.
- Mejor y mayor dominio de la información.

La información que el BSC del equipo comercial debe integrar debe ser la siguiente:

- Reporte de ventas totales vs objetivos de cada rubro
- Ventas por día sobre objetivo de venta (tendencia)
- Ventas por cliente
- Clientes sin compra por rubro
- Clientes con compras por debajo del promedio
- Ventas por cliente según el Pareto
- Ventas por cliente por semana
- Ingresos por ventas
- Cumplimientos o avances de rebates
- Reporte de cobertura
- Descuentos por cliente versus objetivos de volumen
- Reporte de cartera
- Compensación de pago variable

Reportes de gestión

Los reportes de gestión son los que contienen las informaciones que se construyen de las visitas al mercado y la gestión de clientes en CRM. Estos son:

- Reporte de visitas
- Actividades de ventas
- Reporte de oportunidades
- Reporte de prospección
- Índice de calidad de servicio
- Seguimiento a ofertas de valor

La combinación de los reportes de análisis en el tablero de control con los reportes de gestión, permiten una mejor preparación del equipo comercial para poder hacer mejores negociaciones, planificar su agenda y construir visitas a clientes con argumentos de poder.

3.10. Seguimiento a las ofertas de valor

Las ofertas de valor son clave importante para toda empresa, incluso, algunos autores las califican como el eje central del modelo de negocios. Estas deben abarcar una serie de beneficios que incluyan desde lo funcional hasta lo emocional del cliente. A su vez, esta apreciación resultante por el cliente es lo que marca la diferencia entre la empresa y el competidor. Como su nombre lo dice, estas ofertas deben generar valor al cliente.

Dado que las ofertas de valor no siempre tienen un beneficio metálico, estos beneficios intangibles tienden a pasar desapercibidos por algunos clientes, los cuales aceptan estar en dichas ofertas por complacer a sus vendedores o simplemente para apoyar sin un nivel de compromiso fijado. Es por esto que la propuesta de seguimiento juega un papel importante, buscando

dar más conocimiento y participación al cliente y que este pueda apreciar y percibir el valor que la empresa proporciona por medio de las ofertas.

Propuesta de seguimiento a las ofertas de valor

La propuesta de seguimiento se basa en las siguientes premisas:

- Persona dedicada
- Reportes de cumplimiento
- Periodicidad de la información
- Equipo de gestión
- Entrega de premios
- Documento de descargo
- Reporte de beneficios
- Comunicación de inicio y fin de la oferta

Persona dedicada

Para poder dar un seguimiento oportuno, generar la información estadística necesaria, y pasar el análisis de cumplimiento al equipo comercial, es necesario tener un dueño del proceso administrativo de las ofertas de valor. A su vez, esta persona debe ser la encargada de gestionar con los departamentos involucrados en el pago de premios, compensaciones y demás procesos administrativos derivados de la oferta.

Reportes de cumplimiento

Toda oferta de valor está atada al cumplimiento de objetivos de ventas, por ende, el cliente debe tener claro cómo está su comportamiento de compras versus el objetivo pautado para lograr el beneficio. Una de las razones que llevan al desinterés de los clientes, es la falta de información complementaria, en algunos casos los objetivos no se cumplen por diferencias mínimas, lo que puede ser visto como una falta de apoyo y compromiso del vendedor, causando insatisfacción y falta de confianza.

Periodicidad de la información

Los reportes de cumplimiento deben ser enviados al menos semanalmente, dominados de primera mano por el equipo comercial y estos a la vez, luego de analizar y entenderlo, ponerlo como tema de agenda con el cliente para entregarlo, hacerlo de conocimiento, discutir objetivos, hasta apoyos mutuos de cómo lograrlo.

Equipo de gestión

Los involucrados en el conocimiento del desarrollo de las ofertas de valor deben ser todos los funcionarios del equipo comercial, desde la dirección, gerencia, hasta los niveles del vendedor. Luego se deben integrar las personas de soporte como contabilidad, finanzas, cartera, legal, mercadeo y promociones. Es importante que las personas que trabajan en el ejercicio y documentación estén siempre informadas, para que estos puedan apoyar de manera diligente.

Entrega de premios

La entrega de premios debe ser inmediata, a más tardar 15 días luego de haberse cumplido, pues los clientes tienden a sentirse decepcionados cuando entienden que la empresa tarda para entregar lo que ya ellos han ganado. Es de valor que, a la entrega del premio, se le de la importancia que amerita, que sea un momento de alegría en donde el cliente vea con agrado que todo el equipo está feliz de contar con él. Cuando se hace de esta manera, queda un momento grabado en la mente del cliente y de sus colaboradores acerca de lo que la empresa hace por ellos.

Documento de descargo

Un documento de descargo es una carta en la cual el cliente firma aceptando que ha recibido conforme el premio, sin mayores inconvenientes. En ocasiones hay clientes que no recuerdan, no tienen claro o simplemente

no les dieron la importancia necesaria a los premios, que cuando recuerdan la oferta de valor, preguntan por su premio ignorando incluso, si fueron o no ganadores. El documento de descargo debe generarse haya ganado o no el cliente algún premio.

Reporte de beneficios

El reporte de beneficios es una gran herramienta, dado que es un documento que debe ser similar a un estado de cuenta, en donde se ve todo lo que el cliente gana por cada oferta de valor llevada con la empresa, descuentos, apoyos, etc. Debe mostrar que la suma total es el reflejo de todo lo que ahorra por ser cliente de la empresa.

Comunicación de inicio y fin de la oferta

Tal como se viene haciendo hincapié, la comunicación e información son determinantes para poder llevar una oferta de valor de manera correcta. Es mandatorio comunicar al cliente cada inicio de un periodo promocional o de oferta, para que tenga la claridad de en qué momento inicia su viaje. De igual manera, es necesario comunicar cuando haya finalizado la oferta de valor para eliminar la expectativa del cliente de entender que, de seguir logrando su objetivo, pueda tener el derecho al premio. Es de vital importancia que haya claridad, para evitar que una oferta de valor mal ejecutada se convierta en una situación desfavorable.

Diseño de ofertas de valor en el futuro

Para el diseño de futuras ofertas de valor es importante poder responder las siguientes preguntas:

¿Qué necesitan nuestros clientes?

¿Cómo le podemos apoyar a través de nuestro producto y servicio?

¿A qué aspiran los clientes y cómo los podemos encaminar?

¿Qué tipos de premios les motivan?

¿Qué sugieren los clientes?

¿A qué cosas dan valor y están dispuestos a pagar?

Enfoque de las ofertas de valor

El enfoque de las ofertas de valor debe tener una dirección clara y su orientación puede ir en las siguientes vías:

- Orientación al cliente
- Orientación al consumidor
- Orientación al amor de la marca
- Orientadas a la sociedad

Puntos que se deben tomar en cuenta

- Originalidad de la propuesta
- Tipo de premios ofrecidos
- Que haya variación entre cada una
- Evitar que se repita y lleve al cansancio
- La propuesta debe ser rentable
- Debe tener un objetivo principal
- Debe aportar valor al cliente

CONCLUSIONES

La satisfacción de los clientes es un punto neurálgico de toda empresa, esta va de la mano de una buena gestión comercial, tomando en cuenta que la satisfacción como tal depende de la percepción de valor por parte del cliente, según el producto y servicio que busca.

Con la dinámica comercial que se ha venido generando con el paso de los años, y esto motivado por la entrada de otras empresas en la industria cementera, se han generado diferentes campañas, tanto de jornada mercadológica de entrada como de descubrimiento de otro producto sustituto, que han provocado interrogantes en los clientes y consumidores. Con estas inquietudes y el nivel de competencia dado por las marcas existentes, los clientes que antes eran totalmente fieles y exclusivos en comprar una marca se han diversificado y han terminado dando entrada a otras compañías. Por tanto, es ahí donde el factor diferenciador se impone, a partir de la calidad y solidez de la empresa, apoyándose en el servicio y atención al cliente.

Dando un recorrido por el diagnóstico en la investigación de campo, se puede mencionar dentro de la evaluación del grado de satisfacción de los clientes, la oportunidad de poder tener una rastreabilidad del por qué se quejan los clientes, y trabajar con esas variables buscando eliminarlas o minimizarlas. Dentro de la planificación comercial, como puntos más importantes está la distribución del tiempo entre actividades de ventas y administrativas, tener una mejor cobertura de visitas, la preparación de propuestas y la creación de una agenda enfocada en la productividad.

Si se ve el sistema CRM como herramienta tecnológica de soporte comercial, en sus principales hallazgos está la estructura y calidad de la información suministrada, el monitoreo de las tareas y subtareas que derivan de las actividades, el seguimiento de calidad a las oportunidades y

seguimiento al desarrollo de clientes, a través de las oportunidades y prospectos.

El seguimiento de indicadores comerciales es uno de los pilares como soporte para todo vendedor, y dentro de las deficiencias a trabajar está la recurrencia en la generación y recepción de reportes, capacidad de análisis, integración de la información y el aprovechamiento de las estadísticas para preparar mesas de negociación más efectivas.

En el caso de las ofertas de valor, a pesar de que pueden estar bien elaboradas, no son bien adoptadas por los clientes debido a la debilidad de la estructura, lo que implica un menor seguimiento, falta de información oportuna y que estas no estén dentro del círculo de prioridades del vendedor.

El plan de mejora en las rutinas de trabajo del área comercial de CONSTRUCARIBE está construido sobre la base de diez pilares importantes, el primero, enfocado en los elementos de la planificación comercial, desde el enfoque estratégico hasta el análisis de variables y el juego de roles, tomando la planificación como punto de partida.

El segundo, se basa en la creación de la agenda semanal, de manera objetiva y robusta, abordando un paso a paso de los consejos previos a la elaboración, los puntos importantes que ésta debe contener, el nivel de supervisión necesaria para la validación y seguimiento del cumplimiento y variables importantes en su ejecución.

El tercer pilar está basado en la planificación de la visita al cliente, siendo el siguiente paso luego de la construcción de la agenda, y donde fortalecemos la rutina desde el punto de vista del cliente y todas las variables que lo distinguen, la forma de manejarlo, el tratamiento de los temas sensibles o de interés, el cierre de la visita y la importancia del seguimiento a las subactividades derivadas de la visita, en donde se soportará la satisfacción del cliente en el tiempo.

El cuarto pilar es el seguimiento a las actividades de ventas, basado en la importancia de las soluciones a los pendientes generados en las visitas, lo que se debe tomar en cuenta, el seguimiento y gestión postventa y tener una respuesta de calidad a tiempo.

Como quinto pilar está el uso de CRM como herramienta de gestión, viendo de manera estructurada cada paso del uso en cuanto a las actividades, posteo, calidad de la información escrita y cada punto que se debe tomar en cuenta para sacar el máximo provecho a la herramienta. De la mano está el sexto pilar que corresponde a la gestión y seguimiento de las oportunidades de ventas, enfocado al desarrollo de estas y los clientes. No se puede etiquetar una herramienta como buena o mala si no se le da el uso correcto y esto es lo que se pretende en este punto.

El séptimo pilar es la prospección de clientes, viendo la captación y mantenimiento de nuevos clientes como parte importante de incrementar la cobertura y poder aprovechar el crecimiento del mercado. Una empresa puede vender cada día más, pero es importante ver, aparte del crecimiento de los clientes, el crecimiento del mercado.

El manejo de quejas comprende el octavo pilar, en donde su propuesta comprende desde la definición de un protocolo, manejo de tiempos, llamadas de seguimiento, comunicación interna, planes de mejora hasta el control de índices de satisfacción. Este punto es uno de los más importantes ya que de aquí depende el deterioro de los clientes.

El manejo de información, a través de un tablero de control y seguimiento de macro indicadores, es el noveno pilar, que busca tener información integrada y oportuna, de fácil manejo y comprensión, además de ser un soporte vital dentro de la gestión de ventas.

Finalmente, el décimo pilar es el seguimiento de las ofertas de valor, basado en la acción de generar más valor al cliente, y fortaleciendo su

seguimiento con una persona dedicada, reportes de cumplimiento, información oportuna, un equipo de gestión, entrega de premios y comunicación efectiva.

El desarrollo de esta propuesta busca fortalecer de manera interna el equipo comercial, convirtiéndolo en un equipo de alto rendimiento que genera impactos positivos en los clientes. De esta manera, la empresa pasará de ser un proveedor de productos y servicios, a ser un socio comercial y aliado del negocio, que con su producto y gestión comercial aportan al crecimiento rentable de sus empresas. Este plan va a contribuir a mejorar la relación comercial, mitigar la pérdida de clientes además de cerrar ventas de una manera más ágil con los prospectos.

RECOMENDACIONES

- Realizar la planificación comercial conforme a la alineación estratégica.
- Analizar variables del mercado y establecer prioridades.
- Construir la agenda con tiempo de antelación, no en el momento.
- Apoyarse en las estadísticas para preparar la visita al cliente.
- No superar el 25% del tiempo en actividades administrativas.
- Tomar un tiempo al día para revisar la agenda y su cumplimiento.
- Realizar los ajustes en la agenda cuando sea necesario, no se debe ser rígido si las prioridades cambian.
- Construir una lista de tareas, próximos pasos derivados de las visitas a clientes.
- Nunca visitar un cliente sin antes prepararse con los puntos de interés del cliente.
- En las negociaciones, no siempre las respuestas son inmediatas, hay que tomarse el tiempo de analizar y revisar.
- En la visita, el centro de atención siempre debe ser el cliente, hay que enfocarse en el tema.
- Ser más un asesor del cliente que un vendedor.
- Dar seguimiento continuo a las actividades y oportunidades de ventas.
- La supervisión y acompañamiento es determinante.
- Usar CRM en todo proceso de la gestión comercial.
- Llenar todos los campos requeridos en las actividades de ventas en CRM.
- Reagendar y planificar próximas visitas de mantenimiento a los clientes, tratando de dar la vuelta cada mes a la mayoría de los clientes según su tamaño y tipo.
- Agendar un día de prospección de clientes, para concentrarse en la actividad y evitar la ceguera de taller.
- Siempre tomar en cuenta el embudo de ventas para la prospección y medir el tiempo en que los clientes pasan de un punto a otro dentro del proceso.

- Trabajar las quejas de manera resiliente, hay que recordar que es un regalo de los clientes para poder mejorar.
- Construir y manejar estadísticas que permitan tomar decisiones, no se deben saturar de reportes los vendedores si estos no agregan valor.
- Las ofertas de valor siempre deben ser diseñadas bajo los intereses y gusto de los clientes, no a la apreciación de la administración.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco García, C., Lobato Gómez, F., & Villagrà, F. (2013). *Comunicación y Atención al Cliente*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A.
- Blanco, M. Á. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. Málaga: IC Editorial.
- Casado, J. C. (2016). *Fidelización de clientes (2a. ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, M. J. (2015). *Atención básica al cliente: manual teórico*. España: Editorial CEP, S.L.
- Goodman, J. (2014). *Atención Estratégica al Cliente*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.
- Hermoso, J. M. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Laza, C. A. (2017). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Laza, C. A. (2019). *Atención básica al cliente*. Editorial Tutor Formación.
- León, E. M. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial: operaciones administrativas comerciales*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- López-Fresno, P. (2014). *Cómo gestionar las Reclamaciones de sus Clientes*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Martínez, S. J. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales*. España: IC Editorial.
- Pisonero, C. T. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: RA-MA Editorial.